

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

**NICOLE SIMONATO**

**O *STORYTELLING* ORIENTADO PELAS CONTROVÉRSIAS PARA TRATAR *WICKED PROBLEMS*: um exercício sobre as temáticas “mulher, trabalho e empreendedorismo”**

**Porto Alegre  
2019**

NICOLE SIMONATO

**O *STORYTELLING* ORIENTADO PELAS CONTROVÉRSIAS PARA TRATAR *WICKED PROBLEMS*: um exercício sobre as temáticas “mulher, trabalho e empreendedorismo”**

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

Orientador: Prof. Prof. Dr. Guilherme Englert Corrêa Meyer

Porto Alegre

2019

S596s Simonato, Nicole

O *storytelling* orientado pelas controvérsias para tratar *wicked problems* : um exercício sobre as temáticas “mulher, trabalho e empreendedorismo” / por Nicole Simonato. – 2019.

112 f. : il., 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Design, 2019.  
Orientação: Prof. Dr. Guilherme Englert Corrêa Meyer.

1. *Storytelling*. 2. Controvérsias. 3. *Wicked problems*.  
4. Design. I. Título.

CDU 7.05

Catálogo na Fonte:  
Bibliotecária Vanessa Borges Nunes - CRB 10/1556

NICOLE SIMONATO

**O *STORYTELLING* ORIENTADO PELAS CONTROVÉRSIAS PARA TRATAR *WICKED PROBLEMS*: um exercício sobre as temáticas “mulher, trabalho e empreendedorismo”**

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

Orientador: Prof. Prof. Dr. Guilherme Englert Corrêa Meyer

Aprovado em 28 de março de 2019

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Guilherme Englert Corrêa Meyer - UNISINOS

---

Prof. Dr. Leandro Tonetto - UNISINOS

---

Prof. Dra. Kátia Andréa Carvalhaes Pêgo - UFMG

Dedico este trabalho aos meus pais, Ronaldo e Vera.

Obrigada por todo o amor e incentivo.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos que estiveram comigo nessa trajetória de descoberta, aprendizados e desconstrução. Ao meu orientador, Dr. Guilherme Meyer, e aos inspiradores professores Dr. Leandro Tonetto, Dr. Carlo Franzato, Dra. Karine Freire, Dra. Ione Bentz e Dr. Gustavo Borba: muito obrigada!

Agradeço também aos meus pais, Ronaldo e Vera, por sempre me incentivarem e estarem presentes. À minha amiga, Dra. Iara Silva da Silva, obrigada por ser um exemplo de mulher e professora a ser seguido e servir de inspiração para minha escolha pela vida acadêmica.

Por fim, agradeço amigos e colegas que participaram desta pesquisa, que participaram dos *workshops*, das leituras e revisões. Vocês são demais!

## RESUMO

Em busca de soluções para enfrentar os desafios contemporâneos e promover o bem-estar coletivo, o design está cada vez mais direcionado a um modo de aprimorar as maneiras de ser e fazer de indivíduos, comunidades, empresas e organizações. Dentre essas soluções, estão os projetos que lidam com problemas *wicked*, abertos a inúmeras soluções e possibilidades e que envolvem uma diversidade de atores sociais. Conseqüentemente, a diversidade de pontos de vista e os conflitos de interesses são características desses projetos. Entretanto, enquanto a maioria dos métodos e ferramentas parece não lidar ou considerar construtivamente estes conflitos e desacordos, neste estudo propomos a criação e experimentação de uma nova ferramenta, denominada SOPC (*storytelling* orientado pelas controvérsias), que enfatiza a pluralidade de opiniões através do *storytelling* orientado a partir das controvérsias. O objetivo foi compreender de que forma o SOPC poderia ser utilizado para tratar de *wicked problems*. Assim, esta pesquisa se dividiu em três etapas: a (i) criação da ferramenta SOPC; a (ii) experimentação da ferramenta SOPC em *workshop*; e, por fim, (iii) grupos focais, para entender a percepção dos projetistas em relação ao SOPC. Os resultados sugerem que o SOPC (i) aciona diferentes perspectivas da realidade; (ii) torna sensíveis panoramas históricos; (iii) inicia novos diálogos; (iv) gera provocação; (v) estimula empatia; (vi) promove transformação; (vii) produz questionamentos; (viii) incentiva a identificação de oportunidades; e (ix) ajuda na imaginação de futuros. Dessa forma, é uma ferramenta com potencial para (i) tornar sensível a amplitude de um *wicked problem*; (ii) estimular controvérsias; e (iii) transformar a forma através da qual os projetistas lidam com esses tipos de problema. O SOPC é uma ferramenta singular para tratar de *wicked problems*, pois se vale da diversidade dos pontos de vista para produzir ideias de forma crítica e reflexiva.

**PALAVRAS-CHAVE:** *Storytelling*. Controvérsias. *Wicked Problems*. Design.

## **ABSTRACT**

In search of solutions to meet contemporary challenges and to promote collective well-being, design is increasingly geared towards improving the ways of being and doing of individuals, communities, companies, and organizations. Among these solutions are projects that deal with wicked problems, which are projects open to numerous solutions and possibilities and that involve a diversity of social actors. Consequently, the diversity of views and conflicts of interest are characteristic to these projects. However, while most methods and tools do not seem to deal or consider constructively these conflicts and disagreements, in this study we propose the creation and experimentation of a new tool called COS (controversy-oriented storytelling), which emphasizes the plurality of opinions through controversy-oriented storytelling. The aim of this research was to understand how COS could be used to treat wicked problems. Thus, it was divided into three stages - (i) the creation of the COS tool experimentation of the COS tool in a workshop; and, finally, (iii) focus groups, in order to understand the designers' perception regarding the COS. The results suggest that COS (i) triggers different perspectives of reality; (ii) makes historical panoramas sensitive; (iii) initiates new dialogues; (iv) generates provocation; (v) stimulates empathy; (vi) promotes transformation; (vii) produces questioning; (viii) encourages the identification of opportunities; and (ix) helps in the imagination of futures. In this sense, it is a tool with the potential to (i) make the amplitude of a wicked problem sensible; (ii) stimulate controversy; and (iii) to transform the way in which designers deal with these types of problems. COS is a unique tool for dealing with wicked problems for using the diversity of points of view to produce ideas in a critical and reflective way.

**KEYWORDS:** Storytelling. Controversies. Wicked Problems. Design.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ferramenta de <i>Business Model Canvas</i> .....	22
Figura 2 – Exemplo de representação do mapa das controvérsias.....	36
Figura 3 – A evolução de um debate.....	40
Figura 4 – Círculo de navegação <i>datascape</i> através do <i>storytelling</i> e exploração....	41
Figura 5 – Percurso metodológico.....	44
Figura 6 – <i>Printscreen</i> de relato no grupo Rede Mulher Empreendedora .....	46
Figura 7 – Canal Hysteria.....	46
Figura 8 – Revista Mises Brasil .....	47
Figura 9 – Controvérsias dos temas “mulher, trabalho e empreendedorismo”.....	48
Figura 10 – Pesquisa de controvérsias no <i>Youtube</i> .....	49
Figura 11 – Controvérsias extraídas do SOPC .....	52
Figura 12 – Pesquisadora no início da atividade com os grupos 3 e 4 .....	66
Figura 13 – Participantes assistem ao SOPC e fazem anotações .....	66
Figura 14 – Grupos trabalhando durante a atividade de projeto .....	68
Figura 15 – Grupos 1 e 2 durante a apresentação dos seus projetos.....	68
Figura 16 – Grupo focal com os grupos 3 e 4 .....	69
Figura 17 – Processo de análise das unidades de análise e categorização .....	70
Figura 18 – Projeto de Representatividade, do Grupo 1 .....	86
Figura 19 – Exemplo de <i>storytelling</i> através de desenhos e Post-Its® .....	92
Figura 20 – Relevância Holística .....	93
Figura 21 – Giga Mapping .....	94

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características dos <i>wicked problems</i> .....	20
Quadro 2 – Posições controversas dos vídeos do <i>Youtube</i> .....	50
Quadro 3 – Categorias de controvérsia “mulher, trabalho e empreendedorismo” .....	50
Quadro 4 – Perfil dos participantes .....	54
Quadro 5 – Cronograma do <i>Workshop</i> .....	56
Quadro 6 – Roteiro do Grupo Focal .....	57
Quadro 7 – Posição dos participantes.....	62
Quadro 8 – Formação do grupo de projeto, perfil e posições .....	63
Quadro 9 – Processo de análise das unidades de análise e categorização .....	71
Quadro 10 – Discussão dos resultados.....	89

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>18</b>
2.1 <i>WICKED PROBLEMS</i> .....	18
2.2 <i>STORYTELLING</i> .....	23
<b>2.2.1 O <i>storytelling</i> na perspectiva do design</b> .....	<b>26</b>
2.2.1.1 O <i>storytelling</i> para tornar as coisas visíveis e tangíveis .....	26
2.2.1.2 O <i>storytelling</i> para orientar visões compartilhadas em projetos de <i>codesign</i>	29
2.2.1.3 O <i>storytelling</i> para projetar novos significados .....	30
2.2.1.4 O <i>designer</i> como <i>storyteller</i> .....	31
2.3 CONTROVÉRSIAS .....	33
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>43</b>
3.1 ETAPA 1 – CRIAÇÃO DA FERRAMENTA SOPC.....	45
<b>3.1.1 Identificação das controvérsias</b> .....	<b>45</b>
<b>3.1.2 Edição do SOPC</b> .....	<b>51</b>
3.2 ETAPA 2 – EXPERIMENTAÇÃO DA FERRAMENTA SOPC.....	53
<b>3.2.1 Formação das equipes de projeto</b> .....	<b>53</b>
<b>3.2.2 <i>Workshop</i></b> .....	<b>56</b>
<b>3.2.3 Grupo Focal</b> .....	<b>57</b>
3.3 ETAPA 3 – ANÁLISE DE CONTEÚDO .....	58
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>59</b>
4.1 FORMAÇÃO DAS EQUIPES DE PROJETO.....	59
4.2 <i>WORKSHOP</i> .....	65
4.3 A PERCEPÇÃO DAS EQUIPES DE PROJETO EM RELAÇÃO AO SOPC.....	69
<b>4.3.1 Aciona diferentes perspectivas da realidade</b> .....	<b>73</b>
<b>4.3.2 Torna sensíveis panoramas históricos</b> .....	<b>76</b>
<b>4.3.3 Inicia novos diálogos</b> .....	<b>77</b>
<b>4.3.4 Gera provocação</b> .....	<b>79</b>
<b>4.3.5 Estimula empatia</b> .....	<b>80</b>
<b>4.3.6 Promove transformação</b> .....	<b>82</b>
<b>4.3.7 Produz questionamentos</b> .....	<b>83</b>
<b>4.3.8 Incentiva a identificação de oportunidades</b> .....	<b>84</b>
<b>4.3.9 Ajuda na imaginação de futuros</b> .....	<b>86</b>

<b>5 DISCUSSÃO .....</b>	<b>89</b>
<b>POTENCIALIZANDO A TRANSFORMAÇÃO .....</b>	<b>89</b>
5.1 O SOPC TORNA SENSÍVEL A AMPLITUDE DO <i>WICKED PROBLEM</i> .....	90
5.2 O SOPC ESTIMULA A CONTROVÉRSIA.....	96
5.3 O SOPC TEM O POTENCIAL DE TRANSFORMAR .....	99
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>103</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>105</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Para enfrentar os desafios contemporâneos, o design está cada vez mais direcionado a projetos que promovem a transformação de cenários sociais, organizacionais, econômicos e ambientais e alcançam o bem-estar coletivo. (MANZINI, 2017). Esses são projetos cujas pautas repercutem na política, nas mídias sociais e fazem parte das discussões de indivíduos, comunidades, organizações e uma série de outros atores sociais. Nesse sentido, lidam constantemente com a diversidade de pontos de vista e com conflitos de interesse, resultado da pluralidade de crenças e valores dos envolvidos.

Considerando esse cenário, o presente trabalho busca olhar para esse contexto, em especial para as metodologias e ferramentas<sup>1</sup> utilizadas em projetos com essas características. De que forma o design pode se posicionar diante das diferentes perspectivas e pontos de vista?

Os conflitos durante o processo projetual são assunto há décadas debatido no campo do design. Em 1973, Rittel e Webber questionavam por que os projetos que envolviam diferentes perfis de públicos e tomadores de decisão pareciam impossíveis de ser solucionados com as metodologias de projeto até então utilizadas<sup>2</sup>. Eles concluíram que esses projetos lidavam com *wicked problems*<sup>3</sup>, ou seja, problemas mal formulados e indeterminados, que possuíam definições conflitantes e abertas a inúmeras soluções e possibilidades por parte dos envolvidos. Na tentativa de encontrar maneiras para lidar com esses problemas, posteriormente, Buchanan (1992) publicou o artigo *Wicked Problems in Design Thinking*. Ele concluiu que os problemas de design são indeterminados e *wicked* porque o design não tem um assunto especial próprio. O design é potencialmente universal em seu escopo, pois transita em diferentes áreas do conhecimento, das artes e das ciências, e pode ser aplicado a qualquer área da experiência humana. E, dessa forma, suas metodologias devem acompanhar essa multidisciplinaridade. (BUCHANAN, 1992).

---

<sup>1</sup> Nesse contexto, “ferramenta” é sinônimo de “método”, que pode ser configurado em *software*, manual, guia, livro ou diretriz.

<sup>2</sup> Processos lineares, que se dividiam em duas fases distintas: definição e solução de problemas. (BUCHANAN, 1992)

<sup>3</sup> Por ainda não existir um consenso na tradução em português, que varia entre “problema perverso” ou “problema capcioso”, neste estudo utiliza-se o termo em inglês *wicked problem* ou, ainda, a abreviação WP.

A partir de então, o termo *design thinking* começou a ser popularmente difundido e reconhecido por remeter ao pensamento de design; isto é, a um pensamento integrativo e multidisciplinar, que pode ser aplicado às diversas áreas e saberes. (BROWN, 2008; BUCHANAN, 1992). O *codesign* e o design participativo, por exemplo, são metodologias que se aproximam desses conceitos, já que envolvem, em seus processos, diversos atores sociais - *designers* e não *designers*, com diferentes *mindsets* e vivências, para compartilhar informações e atuar em conjunto. (SANDERS; STRAPPERS, 2008).

Nessa nova perspectiva, assim como afirma Manzini (2017), Meroni (2008) e Zurlo (2010), o design não lida diretamente com o fazer ou o modificar o estado das coisas, mas com o fazer ver (ZURLO, 2010), com o "tornar as coisas visíveis e tangíveis" (MANZINI, 2017, p. 137) e com o produzir, orientar e facilitar novos diálogos entre os públicos diversos que se envolvem durante os projetos. (MANZINI, 2017; MERONI, 2008; ZURLO, 2010). Nesses processos, ferramentas que promovem o pensamento visual e servem como ponto de referência coletivo ganham destaque especial. (BROWN, 2008; MANZINI, 2017; OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011). Assim, figuras, desenhos, diagramas (BROWN, 2008; OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011), mapas (BISTAGNINO, 2011) e vídeos (BROWN, 2008; GALBIATI, 2016; MANZINI, 2017; OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011) são exemplos de técnicas utilizadas para expressar visualmente os problemas de projeto e facilitar a comunicação entre os projetistas.

Muito mais do que as palavras e a escrita, as imagens ultrapassam barreiras na hora de gerar entendimento rápido e visual (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011). Além disso, como propõe Galbiati (2016), ferramentas audiovisuais, que misturam imagens em movimento em conjunto com áudio, são mais eficazes para emocionar e, assim, engajar e provocar mudanças de comportamento. (GALBIATI, 2016). Entre essas ferramentas audiovisuais, destaca-se o *storytelling* (GALBIATI, 2016; MANZINI, 2017), técnica que utiliza histórias para transmitir conhecimentos acumulados, crenças e valores para tangibilizar e ajudar a apresentar problemas difíceis e complexos, além de tornar a visualização, para diferentes públicos, mais clara e atraente do que se, por exemplo, tivessem sido apresentados de outra forma. (MANZINI, 2017). Essa técnica, que ganhou adesão por parte de diversas áreas como pedagogia, marketing, e comunicação (REZ, 2008), também tem recebido atenção especial no design. Em uma das últimas publicações de Manzini,

denominada *Onde todos fazem design* (2017), são apresentados diversos projetos de inovação social que utilizam as histórias como ferramenta visual de projeto. Além disso, em 2016 o grupo DESIS<sup>4</sup>, coordenado por Manzini, lançou uma publicação<sup>5</sup> exclusiva, intitulada *The Pearl Diver: The Designer as Storyteller*, que reúne 24 artigos sobre o tema. O objetivo é compartilhar diferentes práticas de *storytelling* utilizadas por designers de diversas partes do mundo e introduzir novos formatos experimentais. Entretanto, conforme expõem Bertolloti *et al.* (2016, p.11), ainda que os projetos analisados pelo grupo estejam dentro de um contexto do design, no qual há combinações complexas de pessoas, objetos e ambientes, o resultado dos *storytelling* desenvolvidos parecem não respeitar essa diversidade.

Quando começamos a olhar para os artefatos produzidos (*storytelling*), continuamos a ter recorrências: as produções narrativas (vídeo ou outros tipos de formatos de comunicação) eram frequentemente caracterizadas por uma qualidade estética consistente com o conteúdo que representavam; as experiências concluídas e em andamento não eram regularmente compartilhadas, por isso eram desconhecidas fora do contexto de referência; havia uma uniformidade visual nas produções; e, finalmente, essas narrativas pareciam ser caracterizadas por uma super positividade ingênua e um "final feliz". Em nossa opinião, isso ocorre porque o uso de técnicas de *storytelling* é utilizado muitas vezes para eliminar qualquer conflito narrativo, o que significa remover o "lado negro" da questão. Consequentemente, essas histórias tendem a parecer excessivamente redutoras e negam a complexidade do mundo. Entre nós mesmos, brincamos sobre essa possibilidade, chamando-a de "histórias boas demais para ser verdade." (Bertolloti *et al.*, 2016, p.11).

Conforme explicitado, percebe-se que existe a ideia de que a diversidade do problema é reduzida e os conflitos negados e eliminados pela "super positividade ingênua" e os excessos de finais felizes que são abordados nas histórias. A mesma ideia pode ser relacionada quando Manzini (2017, p.151) sugere que deve-se estimular a convergência de valores e interesses entre atores sociais diversos e que "[...] todo o processo de *codesign* inclui a cocriação de ideias comuns sobre o que fazer." Ou, ainda, quando Brown (2008) Manzini (2017) e Osterwalder e Pigneur (2011) entendem que as ferramentas visuais são técnicas para gerar visões e entendimento compartilhado, além de facilitar a tomada de decisão entre os

---

<sup>4</sup> O DESIS é um grupo internacional de pesquisa em Design para Inovação Social e Sustentabilidade, fundado por Manzini, que reúne 45 laboratórios inseridos em escolas da Europa, África, Ásia, América e Oceania.

<sup>5</sup> O livro *The Pearl Diver: the designer as storytelling* está disponível em: <[https://archive.org/details/ThePearlDiver\\_DESIS/page/n7](https://archive.org/details/ThePearlDiver_DESIS/page/n7)>.

envolvidos. Ou seja, pode-se fazer uma relação de que, nesses processos, a pluralidade de pontos de vista não é considerada de forma construtiva. Mesmo lidando com a multiplicidade de atores sociais, os autores supracitados sugerem que, para tornar os problemas mais acessíveis, deve-se diminuir e gerenciar as dúvidas e conflitos, e, portanto, diminuir a diversidade do problema. Nesse sentido, Manzini (2017, p.137) afirma que "Por lidarmos com problemas complexos e soluções igualmente complexas, como torná-los mais acessíveis é certamente a questão crucial" e, além disso, questiona "Como dar sentido à complexidade do presente e à dinâmica que o orienta? Como podemos tornar explícitos os pontos de vista e os desejos?".

Ainda que mais recentemente autores como Dunne e Raby (2013)<sup>6</sup> e DiSalvo (2013)<sup>7</sup> tenham relacionado a ideia de diversidade de opiniões e conflitos aos seus processos de design, percebe-se que existe uma lacuna sobre como o design entende essa diversidade e como ele a transmite, o que aponta para a pertinência em aprofundar os conhecimentos em ferramentas e processos que lidem com as diferentes perspectivas de um *wicked problem*. Como preservar os diversos pontos de vista que se formam em torno de um determinado problema? Como seria se os conflitos durante o processo projetual fossem estimulados? Quais seriam os efeitos durante o processo projetual se a pluralidade e os conflitos fossem priorizados? Como comunicar essa diversidade?

A análise da diversidade é um dos principais objetos de estudo da Sociologia, para visualizar e entender as diferentes estruturas e interações dos fenômenos sociais. Latour (2005), sociólogo, antropólogo e filósofo francês e um dos fundadores dos chamados Estudos Sociais da Ciência e Tecnologia (ESCT), tem como principal contribuição teórica o desenvolvimento da *ANT - Actor Network Theory* (Teoria ator-rede, doravante TAR), que considera o conceito de sociedade como o coletivo de humanos e não-humanos (empresas, sistemas, tecnologias, etc.) e suas associações (atores-rede). Nesse sentido, um dos conceitos centrais da TAR é o olhar direcionado para a pluralidade das relações que se formam entre os diversos atores sociais, especificamente para as consequências dessas relações. (LATOURE, 2005). Nesse contexto, um dos focos da TAR é a análise das controvérsias; isto é, a análise de situações de debates, conflitos e discordâncias.

---

<sup>6</sup> Dunne e Raby (2013) exploram os conceitos de design especulativo e design crítico.

<sup>7</sup> Di Salvo (2013) fala sobre design adversário.

Para identificar e tornar visíveis as controvérsias, Venturini (2010) propõe o *Mapa das Controvérsias*, um método de pesquisa que vem sendo adotado e desenvolvido por Latour para explorar e representar questões e debates sociais. Esses mapas têm como objetivo representar a complexidade das controvérsias através de gráficos e desenhos, de forma que o processo não seja excessivamente complexo ou simplificado. Entretanto, o próprio autor afirma que os mapas ainda carecem de estudos, pois seguem sendo extremamente difíceis e complexos de serem visualizados e compreendidos por públicos diversos, perdendo seu sentido essencial de gerar novos debates sociais. Em um evento dirigido a *designers*, Latour (2008) questionou "Onde estão as ferramentas de visualização que permitem que a natureza contraditória e controversa das questões de interesse seja representada?"

É nessa perspectiva que se estabeleceu este estudo. De que forma uma ferramenta desenvolvida a partir do *storytelling* orientado pelas controvérsias pode ser utilizado para tratar *wicked problems*? Entende-se que o *storytelling* pode ser uma maneira de tratar *wicked problems* em projetos que envolvam diferentes atores sociais e, as controvérsias, uma forma representar a pluralidade dos pontos de vista e interesses. Acredita-se que, principalmente em projetos que buscam o bem-estar coletivo, a ideia de apresentar as controvérsias de um determinado *wicked problem* através de histórias pode influenciar de forma positiva; pois, como propõe Manzini (2017), para estimular comportamentos ativos de indivíduos, é preciso, antes de tudo, que os projetistas enxerguem além dos seus pontos de vista.

Nesse sentido, esta pesquisa consiste na criação e experimentação de uma nova ferramenta, denominada SOPC, que utiliza o *storytelling* orientado pelas controvérsias<sup>8</sup> através do recurso audiovisual. O objetivo geral é **compreender como o SOPC pode ser utilizado para tratar um *wicked problem***.

Como *wicked problem* do exercício projetual, utilizam-se os assuntos "mulher, trabalho e empreendedorismo", temáticas que fazem parte dos atuais debates políticos e contemporâneos e impactam a sociedade como um todo.

Como objetivos específicos, listamos:

- a) Formar equipes de projeto heterogêneas em relação ao perfil e à posição sobre o *wicked problem*;

---

<sup>8</sup> A partir desse momento, o termo "*storytelling* orientado pelas controvérsias" será abreviado para SOPC.

- b) Compreender a percepção dos grupos de projeto a respeito da ferramenta SOPC.

A pesquisa divide-se em 3 etapas investigativas. Na Etapa 1, realiza-se a criação da ferramenta SOPC<sup>9</sup>. Inicialmente, identificaram-se as controvérsias do *wicked problem* através de diferentes formas de coleta de dados (pesquisa bibliográfica, documental e *desk research*<sup>10</sup>). Esse conteúdo foi analisado e serviu como base para criar a sequência e conteúdo do *storytelling*. O segundo momento se referente à edição do SOPC, que contou com pesquisa, análise e download de vídeos no *YouTube*<sup>11</sup>. Os vídeos selecionados diziam respeito às controvérsias do *wicked problem*. Ou seja, os relatos e histórias coletadas no YouTube apresentam pontos de vista diversos a respeito dos temas “mulher, trabalho e empreendedorismo”. O *YouTube* foi a mídia social selecionada por se tratar de um *storytelling* cujo método de representação é o audiovisual. Além disso, trata-se de um material para uso de projetos, e, portanto, sem tempo hábil ou verba para investir em captação ou compra de imagens. Para editar os vídeos e criar a sequência da história, utilizou-se a ferramenta *Adobe Premiere*<sup>12</sup>.

Na Etapa 2, realiza-se a experimentação da ferramenta SOPC. Para tanto, foram realizados quatro *workshops* com grupos heterogêneos em relação ao perfil e posições a respeito do *wicked problem*. Para a formação das equipes e identificação dos membros, executou-se entrevistas individuais informais com possíveis participantes, através do *WhatsApp*<sup>13</sup>, que enviaram áudios informando suas

---

<sup>9</sup> O resultado final pode ser acessado no link: <<http://bit.ly/SOPC>>.

<sup>10</sup> *Desk research ou Pesquisa Desk* é a busca em dados secundários por referências e dados em diversas fontes como internet, mídias sociais. Recomendado para um conhecimento prévio do estudo sem necessidade de pesquisa de campo.

<sup>11</sup> A escolha do *YouTube* se dá por esta ser a principal rede social de compartilhamento de vídeos e servir como uma excelente fonte de pesquisa de vídeos que representem as características das controvérsias; afinal, dá voz a diversas pessoas que desejam expressar uma ideia ou ponto de vista. A plataforma, que existe desde 2005, tem como missão “dar a todos uma voz e revelar o mundo” e funciona da seguinte forma: o acesso e a publicação de vídeos são acessíveis a todos, de forma gratuita. São mais de 1,9 bilhão de usuários que acessam a plataforma mensalmente, dos quais 9 mil são perfis *ID Content*; isto é, perfis parceiros e anunciantes, que geram receita com os envios de vídeos. Esse perfil detém de 800 milhões de vídeos na plataforma. Ou seja, o total número de vídeos publicados na plataforma é significativamente maior do que os 800 milhões divulgados, pois não leva em consideração os usuários que podem publicar vídeos sem a expectativa de gerar receita.

<sup>12</sup> *Adobe Premiere Pro* é um programa de computador, da empresa Adobe Systems, que é empregado para a edição de vídeos e possui versão gratuita e profissional.

<sup>13</sup> O *WhatsApp* é um aplicativo multiplataforma de mensagens instantâneas e chamadas de voz para smartphones. Além de mensagens de texto, os usuários podem enviar imagens, vídeos e documentos em .PDF, bem como fazer ligações grátis por meio de uma conexão com a internet.

informações pessoais (idade, formação, experiência profissional) e contando seus entendimentos a respeito das temáticas “mulher, trabalho e empreendedorismo”. Com as equipes formadas, realizaram-se os *workshops*, onde, inicialmente, era apresentado o SOPC e, posteriormente, era executada a atividade de projeto. Por fim, esses grupos participaram de um grupo focal, no qual contaram as suas percepções a respeito da atividade e da ferramenta.

A Etapa 3 foi inteiramente dedicada à interpretação dos dados coletados através da técnica da análise de conteúdo.

Para sustentar a reflexão teórica, apresentam-se as principais teorias sobre os assuntos *wicked problems*, *storytelling* e controvérsias. Na sequência, apresenta-se o método de pesquisa utilizado neste estudo e as análises e discussões dos resultados obtidos, nas quais são abordadas as principais considerações deste estudo.

Acredita-se que, a partir desta pesquisa, outros projetos que envolvam *wicked problems* poderão ser beneficiados. Apesar dos estudos acerca das temáticas *wicked problem* e *storytelling* serem expressivos, ainda há poucas pesquisas que analisam os dois assuntos em conjunto. Além disso, também há espaço para estudar ferramentas de projeto orientadas pela diversidade de pontos de vista.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, efetua-se o resgate das principais teorias para o desenvolvimento do presente estudo. Inicialmente, apresentam-se os conceitos de *wicked problems*, refletindo-se sobre design e ferramentas visuais. Na sequência, abordam-se as teorias sobre *storytelling* e, por fim, controvérsias.

### 2.1 WICKED PROBLEMS

A abordagem dos *wicked problems* foi formulada por Horst Rittel, na década de 1960, quando a metodologia de design era um assunto de intenso debate. O autor buscava alternativas aos modelos tradicionais de design, comumente associados a processos lineares, que se dividiam em duas fases distintas: a de definição do problema e a de solução de problema. (BUCHANAN, 1992).

A definição do problema é: Uma sequência analítica na qual o projetista determina todos os elementos do problema e especifica todos os requisitos que uma solução de projeto bem-sucedida deve apresentar. A solução do problema é uma sequência sintética, em que os vários requisitos são combinados e equilibrados uns com os outros, produzindo, assim, um plano final a ser levado à produção. (BUCHANAN, 1992).

Na teoria, tal modelo pode parecer atraente, pois sugere uma precisão metodológica que é, em suas principais características, independente da perspectiva do projetista individual. De fato, muitos profissionais e projetistas ainda consideram a ideia de um modelo linear atraente, acreditando que representa a única esperança de uma compreensão "lógica" do processo de design. Nesse sentido, alguns críticos foram rápidos em apontar dois pontos óbvios de fraqueza: um, a sequência real do pensamento de design e a tomada de decisão não é um processo linear simples; e, dois, os problemas abordados pelos projetistas não cedem, na prática, a qualquer análise linear e síntese ainda proposta. Nesse sentido, Rittel argumentava que a maioria dos problemas abordados pelos designers eram *wicked problems*. (BUCHANAN, 1992).

Nesse sentido, *Wicked problems*, de acordo com Buchanan (1992, p. 15), são definidos como uma "classe de problemas do sistema social que são mal formulados, onde a informação é confusa, onde há muitos clientes e tomadores de

decisão com valores conflitantes e onde as ramificações de todo o sistema é completamente confusa." (BUCHANAN, 1992, p.15). Para Rittel e Webber (1973, p.156),

[...] o trabalho do profissional [designer] já foi visto como forma de solucionar uma variedade de problemas que pareciam ser definíveis, compreensíveis e consensuais. [...] Mas agora que estes problemas relativamente simples foram tratados, estamos voltando nossas atenções para outros que são ainda mais obstinados.

Ou seja, existe a ideia de que o paradigma dos problemas simples, que Rittel e Webber (1973) chamam de *dóceis*, já foi solucionado e que, em uma sociedade plural e complexa, os problemas tornam-se *wicked*. Há também a ideia de que esses problemas devem ser tratados de forma coletiva, o que envolve uma série de atores e interesses diversos. Muitas partes estão igualmente interessadas, e/ou intituladas para julgar as soluções. A decisão sobre aumentar ou não o número de alternativas, bem como a escolha sobre qual caminho percorrer, é uma questão de julgamento, que também está suscetível a diferir de acordo com o interesse, ou valores particulares do tomador de decisão. É, portanto, desafiador entender que cada decisão, e mesmo cada entendimento do problema, gera um caminho singular. Cada abordagem da questão influencia diretamente na natureza da sua solução. Além das especificidades e pontos de vista do próprio designer, também podem influenciar no projeto todos os que fazem parte dos processos de tomada de decisão. Seus comportamentos, valores e visões de mundo, bem como seus interesses sobre o processo, orientam a forma de entendimento do problema e também de qual caminho seguir.

A abordagem dos *wicked problems* sugere que existe uma indeterminação fundamental em todos os aspectos e que não há condições definitivas ou limites para problemas de projeto. (BUCHANAN, 1992). Isso é evidente, por exemplo, nas dez características dos *wicked problems* listadas por Rittel e Webber em 1973, apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Características dos *wicked problems*

- (1) *Wicked problems* não têm formulação definitiva, mas toda formulação de um *wicked problem* corresponde à formulação de uma possível solução;
- (2) *Wicked problems* não têm soluções finais, pois sempre é possível melhorar a resolução;
- (3) As soluções para *wicked problems* não são verdadeiras ou falsas, mas adequadas ou não adequadas;
- (4) Na resolução de *wicked problems*, não existe solução final e imediata e cada tentativa conta significativamente;
- (5) Para todo *wicked problem* há sempre mais de uma explicação possível, com explicações dependendo da visão do projetista;
- (6) Todo *wicked problem* é um sintoma de outro *wicked problem*;
- (7) Nenhuma formulação e solução de um *wicked problem* tem um conceito definitivo;
- (8) Resolver um *wicked problem* é uma operação sem volta, sem espaço para tentativa e erro;
- (9) Todo *wicked problem* é único;
- (10) O solucionador de *wicked problem* não tem o direito de estar errado - eles são totalmente responsáveis por suas ações, pois há consequências.

Fonte – Traduzido de Rittel e Webber, 1973.

Como pode ser visto no quadro anterior, a lista apresentada por Rittel e Webber (1973) é notável; no entanto, apenas descreve a realidade social de um projeto, sem explicar por que esses problemas possuem essas características ou, ainda, quais abordagens devem ser utilizadas para tratá-los.

Buchanan (1992) sugere que a ideia de *wicked problems* e as contradições que se formam para lidar com a indeterminação dos problemas de projeto ocorrem em função da própria natureza do design, que é também indeterminado, contraditório e aberto a inúmeras possibilidades. O design é uma forma de pensar, característica natural do ser humano. Como sugerido por Buchanan (1992, p. 8), “Não existe área da vida contemporânea onde o design – o plano, o projeto, ou a hipótese de trabalho que constitui a intenção nas operações realizadas – não seja um fator significativo para a formação da experiência humana.” Dessa maneira, é entendido o porquê do design interagir com tantas disciplinas, de haver tantas visões

e entendimentos sobre o que é design e, também, sobre a indeterminação dos seus problemas.

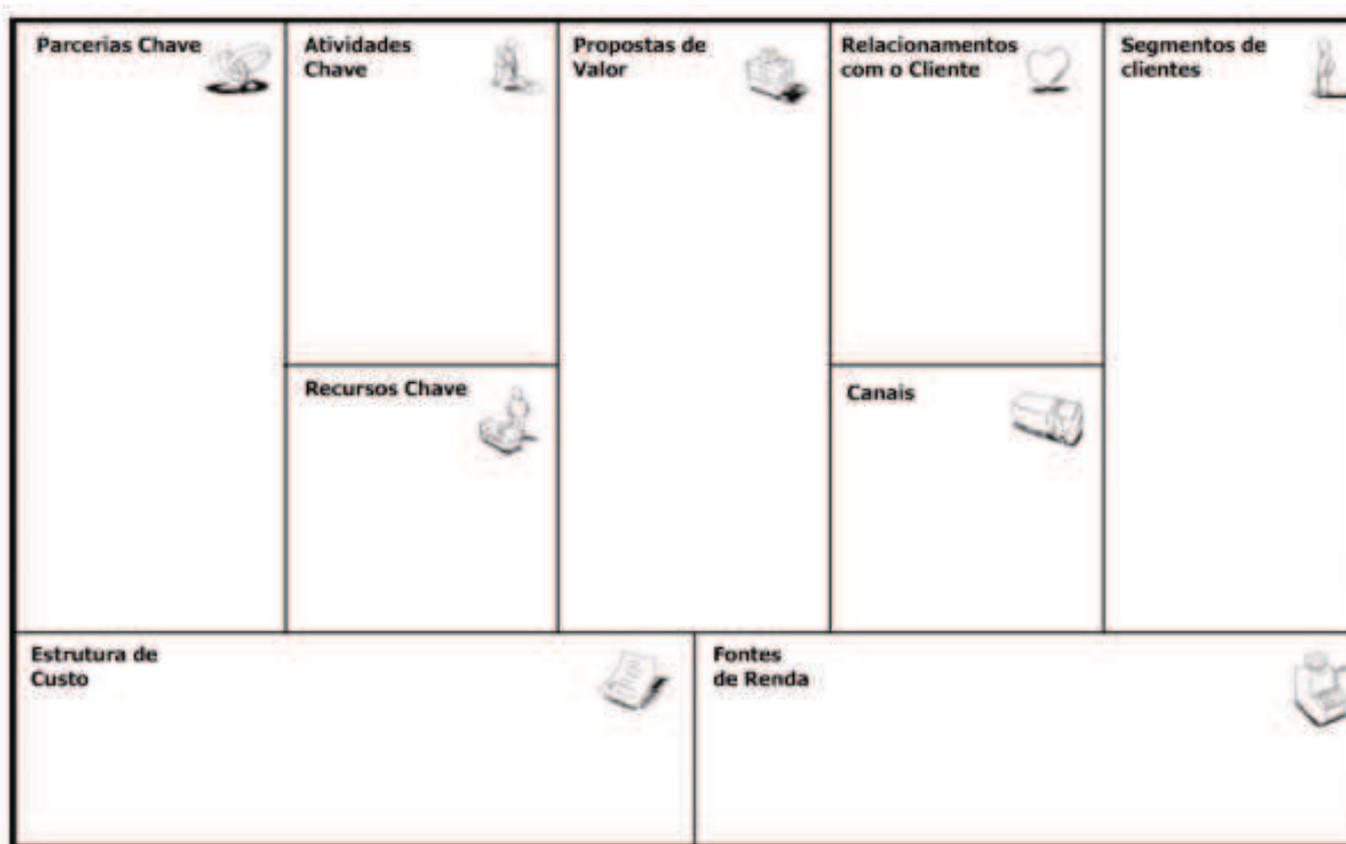
Os problemas de design são *indeterminados* e *wicked*, porque o não há um assunto especial próprio para além do que um *designer* concebe. O assunto do design é potencialmente universal em seu escopo, porque pode ser aplicado a qualquer área da experiência humana. (BUCHANAN, 1992). Nessa perspectiva, o autor sustenta que o design deve atuar como uma disciplina integrativa. Para criar o que ainda não existe, o *designer* estabelece um princípio de relevância entre os conhecimentos das artes e das ciências. Uma vez que um produto é concebido, planejado e produzido, ele pode se tornar um objeto de estudo para qualquer uma das artes e ciências - história, economia, psicologia, sociologia ou antropologia, ou ainda, de uma nova ciência, “a ciência do artificial.”<sup>1</sup> Tal raciocínio produz, no design, uma flexibilidade de interpretações radicalmente diferentes em seu pensamento e prática. Nesse sentido, há a necessidade de métodos que integrem conhecimentos para adequar-se às situações e necessidades específicas. (BUCHANAN, 1992).

Diversas metodologias se ocuparam dessas ideias. O *design thinking*, o *codesign* e o design participativo são alguns exemplos de métodos que lidam com públicos diversos e valem-se da diversidade e multidisciplinaridade em seus processos projetuais. (BROWN, 2008; SANDERS; STRAPPERS, 2008).

Brown (2010) e Osterwalder e Pigneur (2011) sinalizam que, para o processo tenha uma perspectiva colaborativa na prática, uma das principais características dessas metodologias está em promover o pensamento visual como forma de facilitar a comunicação entre os diferentes públicos. Osterwalder e Pigneur (2011) entendem que, ferramentas de pensamento visual são ferramentas visuais tais como figuras, desenhos, rascunhos e diagramas desenvolvidos para facilitar a visualização de conceitos complexos. Embora sejam conceitos básicos, no geral, ferramentas visuais são utilizadas com menor frequência para discutir, explorar e definir temas de negócio. Expressar-se visualmente, portanto, é mais eficiente para gerar entendimento do que com palavras, pois ocorre de forma rápida e visual. Os desenhos, por exemplo, fornecem a quantidade suficiente de informações para que os envolvidos capturem a ideia sem detalhes demais para distraí-los.

---

<sup>1</sup> O termo “ciências do artificial” foi introduzido por Simon (1981) para explicar um novo tipo de ciência que surge a partir do aprendizado e conhecimento adquirido através dos artefatos.

Figura 1 – Ferramenta de *Business Model Canvas*

Fonte – Osterwalder e Pigneur (2011, p.44).

O pensamento visual, como exemplificado na figura anterior, também promove a melhoria do diálogo, pois serve como ponto de referência coletivo. As pessoas têm suposições implícitas e as imagens têm o poder de transformar informações em algo explícito. Dessa forma, é uma excelente maneira de aprimorar o diálogo, pois transforma o problema em algo tangível, um ponto de referência ao qual os participantes podem sempre retornar. As pessoas podem manter apenas um número limitado de ideias na memória de curto prazo e, por isso, demonstrar visualmente é essencial para gerar boas discussões. Além disso, há a ideia de compreensão compartilhada. O *canvas*, por exemplo, permite que todos os envolvidos no projeto visualizem uma unidade, o que torna mais eficiente o entendimento e o suporte à discussão e facilita, também, a exploração e troca de ideias. (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011).

Dessa maneira, o pensamento visual facilita a comunicação como um todo. E, assim, uma imagem vale mais que mil palavras, porque as pessoas se identificam imediatamente com aquilo que é visual. “Boas imagens comunicam o estado atual

da sua organização, o que precisa ser feito, como pode ser feito e como pode ser o futuro.” (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011, p.155). Ou seja, utilizar imagens, ao invés de palavras, fortalece o argumento, gera entendimento compartilhado, e facilita a comunicação entre as partes envolvidas. (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011).

Entre as ferramentas do pensamento visual, Brown (2010) e Osterwalder e Pigneur (2011) citam a técnica do *storytelling*, que será aprofundada na sequência.

## 2.2 STORYTELLING

*Storytelling* significa contar histórias. Contar histórias faz parte da necessidade humana de se comunicar. Suas origens percorrem os mais de 40 mil anos, antes mesmo de nossos ancestrais aprenderem a escrever. Era através de desenhos nas paredes das cavernas que eles contavam uns aos outros sobre os acontecimentos de suas vidas, suas ideias e percepções. (GALBIATI, 2015; JOVCHELOVITCH E BAUER, 2002; REZ, 2018). No cenário contemporâneo, o *storytelling* representa um meio envolvente de estabelecer conexões, chamando a atenção de diversas áreas que querem melhorar a eficiência da sua comunicação. (GALBIATI, 2015).

Os contadores de histórias estão por toda a parte. São empresas que querem apresentar novos produtos, organizações que querem motivar, pessoas que querem influenciar, produtoras e escritores que desejam lançar um novo filme ou livro, ou, ainda, aqueles que querem apenas se expressar. Todos contam histórias. (GALBIATI, 2015). Para Galbiati (2015), a atual importância do *storytelling* como ferramenta de comunicação pode ser associada a diversos fatores e os avanços tecnológicos têm papel fundamental nesse processo, pois facilitaram a troca de informação através dos meios digitais.

É inegável que as novas mídias geraram uma mudança de paradigma na comunicação. Primeiro, porque levaram a comunicação unidirecional (cinema, publicidade, romances, teatro, entre outros) em direção a um modelo de comunicação participativo e compartilhável, no qual os conteúdos são criados e remodelados pelo usuário final, que determina seu sucesso ou falha. (GALBIATI, 2015). Segundo, porque “facilitou a produção de conteúdos e, conseqüentemente, aumentaram o número de pessoas que se tornaram também contadoras de histórias.” (MANZINI, 2015, p.5). A era digital (e, em particular, o desenvolvimento de

redes sociais) favoreceu, portanto, um retorno à história e ao compartilhamento, assim como nas sociedades pré-tecnológicas. (GALBIATI, 2015).

Além disso, a importância do *storytelling* também é associada aos efeitos que as histórias causam nas pessoas. Através da ficção, ou de histórias reais, o *storytelling* representa uma metáfora da vida real, povoada por personagens, histórias e conflitos, que têm poder de evocar novos significados e emoções, representar mundos abstratos, e, dessa forma, influenciar aqueles afetados por essas histórias. (GALBIATI, 2015; TASSI E VALSECCHI, 2015).

Tassi e Valsecchi (2015) indicam que a narrativa dá ao público a oportunidade de experimentar um evento com empatia e traduzir cenários reais ou imaginários em um fluxo de tempo, dando-lhes uma representação compreensível. Dessa forma, as histórias têm o potencial de gerar entendimento, o que é diferente da simples transmissão de um conhecimento. Além disso, em conjunto com representações emocionais, as histórias envolvem, inspiram e estimulam mudanças de perspectivas. (GALBIATI, 2015; TASSI E VALSECCHI, 2015).

Para tanto, muitos autores têm direcionado seus estudos a fim de entender como a estrutura das narrativas pode gerar os efeitos pretendidos pelas organizações. Rez (2018) e Taleb (2007) afirmam que o cérebro humano tem uma predileção natural para aprender com narrativas e histórias. Inconscientemente, temos preferência por regras e histórias compactas e que façam sentido depois que apresentadas. Jovchelovitch e Bauer (2002) apontam que a produção de sentido das histórias ocorre através do enredo; isto é, da sucessão de acontecimentos que as narrações comunicam. As histórias são ricas em detalhes e colocações e são indexadas no espaço de tempo e lugar como forma de construir discursos e significados. Por isso, a narrativa não é apenas uma listagem de acontecimentos, mas uma tentativa de ligá-los uns aos outros. Ao fornecer o contexto dos acontecimentos, atores, descrições e os objetivos que constituem a história, as narrativas ganham um sentido maior, e, portanto, têm suas mensagens mais fixadas e compreensíveis pelos ouvintes.

A maneira como as narrativas são contadas, o que deve ou não ser dito ou em que momento deve ser dito, são fatores que influenciam diretamente na produção de sentido. Compreender uma narrativa não é seguir a sequência cronológica dos acontecimentos que são apresentados pelo contador de histórias,

mas reconhecer sua dimensão não cronológica expressa pelas funções e sentidos do enredo. (JOVCHELOVITCH E BAUER, 2002).

Por isso, conforme Rez (2008), tendemos a forçar uma ligação lógica para amarrar fatos, através de “flechas de relacionamento”, que é o que promove o enredo. É mais fácil lembrarmos de uma sequência de eventos logicamente encadeados e conectados através de uma narrativa, do que armazenar ocorrências aparentemente díspares e desconexas.

Além disso, Taleb (2007), que estuda os efeitos das mensagens na mente humana, diz que as pessoas tendem a ser incapazes de prever situações atípicas, pressupõem a incapacidade de prever o rumo da história, permitindo a surpresa da história. Além disso, que as coisas normais e esperadas são por normas irrelevantes e não estimulam a atenção.

As ideias de Jovchelovitch e Bauer (2002), Rez (2018) e Taleb (2007) nos permitem a leitura de que as histórias servem para produzir sentido, persuadir e ser mais eficazes na transmissão das suas mensagens; elas precisam ser articuladas a partir de um enredo, e, ainda, contar com o atípico, com a surpresa, para chamar a atenção. Rez (2018) destaca que isto acontece, pois alguns hormônios que regulam atividade cerebral podem ser acionados com histórias. A dopamina, a droga da antecipação, por exemplo, é acionada quando se antecipa algo muito bom. Já a oxitocina tem o efeito contrário: é calmante, tornando-nos mais relaxados e facilitando a criação de vínculos com outras pessoas. Por isso, são comuns histórias em que o herói precisa ser vulnerável para despertar empatia (oxitocina), e também confiante para vencer medos, superar desafios e motivar o telespectador a fazer o mesmo, causando expectativa de ação (dopamina).

É nesse sentido que Rez (2018) esclarece que as estruturas narrativas foram construídas em livros e filmes, e hoje são utilizadas como técnicas de *neuromarketing* para persuadir, gerar ligação emocional e estimular clientes para a compra. Isso acontece porque os personagens e itens de uma história podem ser facilmente adaptados para os mesmos participantes do processo de venda. O herói, o problema e a surpresa.

Neste estudo, interessamo-nos, especificamente, por entender o *storytelling* a partir da perspectiva do design, que será abordado a seguir.

## 2.2.1 O *storytelling* na perspectiva do design

O *storytelling* tem sido discutido por diversos autores (MANZINI, 2017; BROWN, 2008, GALBIATI, 2015) como ferramenta de design para tornar as coisas visíveis e tangíveis, orientar visões compartilhadas em projetos de *codesign* e projetar novos significados. Nesse sentido, o designer assume um novo papel: o de *storyteller*. Esses conceitos serão aprofundados a seguir.

### 2.2.1.1 O *storytelling* para tornar as coisas visíveis e tangíveis

Para Manzini (2017, p.137), o *storytelling* é uma ferramenta para “tornar as coisas visíveis e tangíveis”. É uma forma de apresentar visões coletivas. (MANZINI, 2015; MANZINI, 2017; BERTOLOTTI *et al.* (2015). Ao contar uma história, o designer pode contribuir para desenvolver uma visão mais geral sobre contextos em que age. Desse modo, a narrativa ajuda a dar sentido e completude, pois reúne histórias, transmite conhecimento acumulado, crenças e valores. Ao falarem sobre como o mundo costumava ser, sobre como é agora, e sobre como poderia ser, os narradores apresentam as suas visões de mundo, sua memória histórica. Dessa forma, compartilham informações multifacetadas e profundas do presente, passado e do futuro. (MANZINI, 2017). O uso dessa técnica torna as soluções apresentadas muito mais claras e atraentes do que se tivessem sido apresentadas de outra forma (MANZINI, 2015; MANZINI, 2017).

Da mesma forma, Brown (2010) diz que o *storytelling* é uma forma de ajudar a visualizar ideias e a criar protótipos de experiências ainda não concretizadas. Dessa forma, mantém as equipes no centro da ideia e atentas aos detalhes principais do projeto, impedindo-as de perder detalhes mecânicos ou estéticos. O autor cita como exemplo a “jornada do cliente”, que ajuda a projetar na medida em que ela se desenvolve com o tempo através da narrativa.

Essa estrutura mapeia os estágios pelos quais um cliente imaginário passa, do início ao final de uma experiência de serviço. Isso esclarece os pontos de interação entre o cliente e o serviço ou marca. Cada um desses “pontos de contato” indica uma oportunidade de proporcionar valor aos clientes potenciais de uma empresa. (BROWN, 2010, p. 123).

Osterwalder e Pigneur (2011) e Bertolotti *et al.* (2015) relacionam o *storytelling* como ferramenta de visualizar o futuro. Osterwalder e Pigneur (2011) dizem que as histórias têm a capacidade de transmitir, explicar o que ainda não existe e ajudar a tornar futuros potenciais tangíveis. Já Bertolotti *et al.* (2015) afirmam que as histórias têm o poder de alimentar esse processo, pois instigam a imaginação.

Galbiati (2015) explica que isso acontece porque as histórias e contos são muito mais eficazes no representar mundos significativos do que representações abstratas. A narrativa dá ao público a experiência de um evento empaticamente e permite traduzir cenários reais ou imaginários em um fluxo de tempo, dando-lhes uma representação mais compreensível do que se propõe a abordar.

Bertolotti *et al.* (2015) indicam que as ferramentas e tecnologias usadas para desenvolver projetos e processos de design afetam o resultado do *storytelling* e o processo em si. Osterwalder e Pigneur (2011) propõem que o *storytelling* é um tipo de pensamento visual que pode ser construído através de diversas técnicas. Pode-se contar a história de um protagonista e seu ambiente utilizando palavras e imagens, texto e imagem ou quadrinhos, por exemplo, e apresentá-los em reuniões de grupo ou conferências. *Post-its*, *Keynote* ou *PowerPoint* podem ser os recursos utilizados nesses casos, a fim de ajudar a explicar um modelo de negócios, por exemplo. Conforme explicita Osterwalder e Pigneur (2011, p. 158), "Uma alternativa é pré-desenhar todos os elementos em *Post-its*, e dispô-los um após o outro enquanto explica o modelo. Isso permite que o público siga a construção do modelo e os elementos visuais complementem a explicação."

Além disso, a interpretação também pode ser uma alternativa para apresentar *storytelling*. Em *workshops*, por exemplo, participantes podem apresentar suas ideias uns aos outros através da fala e do teatro. (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011). Outra forma de *storytelling* pode ser adotada a partir de recursos audiovisuais. Vídeos podem ser utilizados para apresentar ideias e misturar a realidade com ficção para grandes públicos. (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011).

Galbiati (2015) sustenta que, quando o *storytelling* é criado com ferramentas audiovisuais, o grau de eficácia para criar representações emocionais é maior devido à capacidade do processo de descrever e representar a profundidade de um evento, uma ação ou um contexto. Essa representação emocional pode ser alcançada através da beleza (estética) e da técnica do vídeo, ou através de sua

capacidade de envolver os espectadores com conteúdos originais e inesperados, que intriga e permite que eles entrem em um mundo com um toque de magia. E esse é o verdadeiro desafio, já que o problema não é fazer um bom vídeo, mas garantir que ele se torne interessante, envolvente, apreciado e visto por muitas pessoas. Entretanto, a autora destaca que, no geral, os vídeos que ganham maior destaque e engajamento são vídeos que têm potencial de intrigar, gerar interesse de forma espontânea, independente de serem bonitos esteticamente ou de contarem com técnicas profissionais.

Além disso, com a tecnologia, ao longo do tempo novos recursos de narrativas foram criados e implementados. Por exemplo, a partir do final do século XIX, os filmes deram um novo rumo para a narrativa. Unindo imagens e movimento e incorporando-os na dimensão do tempo e da emoção, os filmes proporcionam novas experiências na visualização das narrativas, deixando-as mais realista e excitante. Como tal, a criação de histórias com ferramentas audiovisuais demonstra ser fortemente eficaz para provocar mudanças nos comportamentos das pessoas, devido à capacidade do movimento da imagem em descrever e representar a profundidade de um evento, uma ação ou um contexto, e, dessa forma, emocionar. (GALBIATI, 2015).

Manzini (2015) pontua que contar histórias por meio de uma visualização é tanto uma ferramenta de design quanto um esboço, um protótipo ou um mapa. Para fazer isso, você não precisa ser um diretor de cinema ou ter habilidades técnicas. Os designers devem aprender o básico para fazer um filme, não por motivos comerciais, mas usando filmes como ferramentas de design. (MANZINI, 2015).

Independente da forma que o designer opte para contar uma história, a ideia é que definir o tipo de mídia correta do *storytelling*, de acordo com o tipo de projeto e público; isso é essencial para garantir a atenção dos ouvintes na hora de apresentar uma ideia genérica. Afinal, "Capturar a atenção e curiosidade cimenta o caminho para apresentações profundas e discussões sobre o desconhecido. Mover as pessoas convencer." (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011, p.173).

Mas de que forma o *designer* pode desenvolver esse tipo de linguagem? Quais assuntos podem ser explorados para gerar este tipo de efeito em projetos de design? De que forma devem-se dispor esses conteúdos?

### 2.2.1.2 O *storytelling* para orientar visões compartilhadas em projetos de *codesign*

Em casos de projetos de *codesign*, que geralmente lidam com problemas complexos e, igualmente, com uma série de atores sociais, interesses e interpretações, o *storytelling* pode ser utilizado para orientar visões compartilhadas. (MANZINI, 2017). Essa é uma forma de estimular conexões entre pessoas, usuários, público-alvo, partes interessadas e comunidades, incentivando a interação, estimulando a empatia e mantendo a motivação. (GALBIATI, 2015).

Na era do design participativo e do *codesign*, a narração de histórias é frequentemente usada neste sentido: para fascinar e inspirar as pessoas. O designer precisa dominar ferramentas culturais e técnicas para desenvolver estratégias e artefatos capazes de representar, recontar e disseminar essas práticas, que permaneceriam desconhecidas para o público e para as partes interessadas e o *storytelling* é uma delas. (GALBIATI, 2015).

Quanto maior o número de atores envolvidos na tomada de decisões do processo de design e quanto mais complexo o sistema e o contexto de referência, mais difícil fica estabelecer as bases das ideias, das visões e dos valores compartilhados. (MANZINI, 2017). Nesse contexto, o *storytelling* é uma ferramenta expressiva de comunicação para tornar o conhecimento compartilhado (BERTOLOTTI *et al.*, 2015).

Para Manzini (2017), o *storytelling* ajuda a facilitar e promover novos “diálogos”. Bertolotti, Piredda e Tassinari (2015) afirmam que o *storytelling* é uma ferramenta para ativar o diálogo social, em âmbitos digitais e reais. A partir do *storytelling*, as partes interessadas se aproximam e conversam sobre problemas e possíveis soluções para estes.

Na visão de Osterwalder e Pigneur (2011, p.173), isso ocorre devido ao fato de as narrativas misturarem a realidade e ficção para apresentar diferentes ideias e versões do futuro; dessa forma, elas funcionam “como ponto de partida para gerar discussão.” (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2015, p.173). Ou seja, o *storytelling*, pelas suas características de emocionar e sensibilizar através das emoções e visualização, tem um impacto positivo em tornar os membros de projetos mais participativos e promover debates. (BERTOLOTTI *et al.*, 2015).

Desse modo, Bertolotti *et al.* (2015) entendem que o *storytelling* pode ser considerado uma ferramenta de design peculiar, pois cria um ambiente favorável

para o debate, para a ação política, e contribui para gerar uma ideia de democracia, inclusão e ação. As autoras sugerem que a narração de histórias pode ser usada para facilitar esse processo e estimular o diálogo entre os cidadãos com o objetivo de alcançar uma sociedade mais participativa, mais consciente e política.

### 2.2.1.3 O *storytelling* para projetar novos significados

O design está cada vez mais envolvido em projetar dar novos significados, ou seja, em mudar a relação das pessoas com artefatos, ideias e situações. (MANZINI, 2017). Nesse processo, Galbiati (2015, p. 5) indica que “o *storytelling* pode ser usado pelos designers para ir além da dimensão orientada à solução funcional da disciplina e ativar novos significados a partir da interação contínua entre representação e interpretação.”.

Galbiati (2015) sinaliza que as histórias são formas eficientes de evocar novos significados, pois tornam atrativas a troca de informações e mensagens, o emocionar, engajar e conscientizar. Dessa forma, têm o potencial de provocar mudanças nos comportamentos das pessoas, fazendo com que repensem suas atitudes e pensamentos.

Manzini (2017, p. 137) sugere que para que as pessoas estabeleçam novos significados e transformem suas formas de ser, isso depende, antes de tudo, do que essa pessoa é “capaz de enxergar a partir do seu próprio ponto de vista, de como essa pessoa interpreta o estado das coisas e das oportunidades que ela reconhece.”. Dessa forma, o *storytelling* pode funcionar como “motor da mudança”. (MANZINI, 2017, p.137). Ao levantar questões sobre as quais as pessoas talvez nunca tenham pensado, o *storytelling* pode fazer com que a realidade seja visualizada sob um ponto de vista diferente. (GALBIATI, 2015). Nesse caso, a questão-chave é projetar uma variedade de conteúdos diferentes que possam garantir a reflexão individual. (MANZINI, 2015).

Por exemplo, no filme *Salt of the Earth*, de Wim Wenders, que fala sobre a vida do fotógrafo brasileiro Sebastião Salgado, o *storytelling* condensa uma concentração de informações e narrativas emocionais altamente intensas, mostrando as tragédias da guerra na África, que têm um poder evocativo que excede em muito a capacidade narrativa de um romance. É um filme que faz o

observador pensar e evoca um sentimento de dever em apenas duas horas. (GALBIATI, 2015).

Fica, então, evidente que, para construir novos significados, o *storytelling* é uma ferramenta vinculada ao processo de interpretação do indivíduo, da sua capacidade de reflexão e transformação, e, também, quanto ao designer, como *storyteller*, da sua capacidade de interpretação e criação.

#### 2.2.1.4 O *designer* como *storyteller*

No processo de *storytelling*, o designer assume um novo papel. Ele emerge como *storyteller*, tradutor de mensagens e mediador cultural que deve ser capaz de interpretar as histórias e necessidades de comunidades ou indivíduos a fim de encontrar novas possibilidades, soluções e histórias (GALBIATI, 2015) e contribuir para o surgimento de certos valores e significados. (BERTOLOTTI *et al.*, 2015).

Dessa forma, esse profissional assume novas responsabilidades. Uma história pode ser um meio de explorar o reino do "outro" - outras experiências, sentimentos, atitudes -; mas contar a história de outra pessoa exige mais do que apenas técnicas narrativas. Há questões éticas envolvidas, questões relacionadas à representação e agência. Se os designers escolherem explorar e desenvolver a narração de histórias como parte de seu repertório profissional, eles precisam refletir não apenas sobre aspectos como estrutura, estilo e estética, mas também sobre aspectos morais. (MANZINI, 2015; TASSI E VELASCCHI, 2015). É preciso, portanto, não apenas estudar o que é necessário para que as histórias possam inspirar, mas o que é necessário para gerar o tipo reflexão e transformação desejados. (TASSI E VALSECCHI, 2015).

Nessa nova perspectiva, torna-se evidente a importância das habilidades comunicativas do designer em termos de escuta e também de percepção e sensibilidade, no sentido de saber quais mensagens devem ser transmitidas. (GALBIATI, 2015). O *storytelling* dá aos designers uma liberdade considerável para explorar os pontos fortes, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças de uma ampla variedade de visões de mundo possíveis, as relações humanas e as relações entre as pessoas e seu ambiente físico e material. Essa liberdade, no entanto, vem com limites. Por exemplo, narrar as próprias opiniões é bem diferente de transmitir a vida e as perspectivas de outras pessoas. (TASSI E VALSECCHI, 2015).

Os autores supracitados sugerem que a capacidade de ouvir é um processo de tradução cultural que os designers são desafiados a fazer quando são contadores de histórias. Culturas representam situações complexas, porque são ativas fora das línguas e palavras faladas e incorporadas em ambientes, artefatos e processos de uso. Ademais, esses fenômenos não evoluem linearmente e são caracterizados por controvérsias e complexidade na articulação de conteúdo e significado. (TASSI E VALSECCHI, 2015).

Existe uma variedade ilimitada de modalidades de histórias a serem contadas, dependendo dos diferentes contextos e atores envolvidos, e uma complexidade de pessoas, objetos e ambientes devemos considerar. (BERTOLOTTI *et al.*, 2015). Entretanto, como essa complexidade e diversidade podem ser respeitadas durante uma narrativa?

Na construção de *storytelling* cada escolha tem consequências, tanto para a história quanto para o contador de histórias. Significa que o ato de contar histórias é sempre um ato de intervir, traduzir, interpretar. Contar histórias, nesse sentido, tem consequências sociais, econômicas, espaciais, ambientais, morais e políticas. (TASSI E VALSECCHI, 2015). Nesse sentido, as histórias, embora tenham que ser contadas a partir do viés do narrador, de acordo com seu próprio ponto de vista, também devem ser contadas a partir de diferentes pontos de vista. (BERTOLOTTI *et al.*, 2015).

Essas ideias levam às seguintes questões: o que, por exemplo, deve ser colocado em primeiro plano e o que está em segundo plano? Quem está dentro e quem está fora? O contador de histórias dá voz a certas pessoas ou as pessoas podem falar por si mesmas? Como estabelecer quais pontos de vista devem ser levados em consideração na construção de uma narrativa?

Na visão de Bertolotti *et al.* (2015), os projetos de design através do *storytelling* podem variar em relação à (a) estética da linguagem, as narrativas podem ser baseadas em “conflitos” ou a uma “suspensão” de conflito, onde o conflito já está resolvido, e (b) a estética dos relacionamentos, em relação à autoria, centralizada ou a partir de processos participativos e colaborativos. No geral, as autoras sinalizam que as histórias parecem ter uma recorrência e relação à estética da linguagem: são caracterizadas por uma uniformidade visual que retratam uma positividade ingênua e um final feliz. As autoras entendem que isso ocorre, porque o uso de técnicas de contação de histórias é muitas vezes orientado para eliminar

qualquer conflito narrativo, o que significa remover “o lado obscuro” da questão. Conseqüentemente, essas histórias tendem a parecer excessivamente redutoras e negam a complexidade do mundo.

Seria possível retratar a complexidade do mundo? Quais histórias deveriam ser traduzidas para alcançar este objetivo? Como manter os conflitos na narrativa e manter a complexidade do mundo no *storytelling*?

Além disso, os projetos de design que utilizam o *storytelling* parecem dar voz a diferentes atores sociais de forma coletiva; entretanto, a forma como os *designers* atuam como mediadores não fica completamente explícita. Salazar (2015) sugere que, talvez, o papel do designer não deva ser o de um *storyteller*, mas sim de um facilitador de múltiplas histórias. Esse “novo papel” implicaria que esse profissional não é o autor das histórias, mas ele age como um mediador que permite que diferentes histórias surjam e entrem em diálogo e discussão entre si.

Nesse contexto, as controvérsias surgem como forma de trazer mais diversidade à narrativa e sustentar o processo de mediador e tradutor cultural do designer, pois este parte de múltiplas perspectivas.

## 2.3 CONTROVÉRSIAS

Controvérsias surgem em situações onde há discordâncias, debates, conflitos e discussões. Para Venturini (2010, p.6), as controvérsias começam quando os atores sociais “descobrem que não podem ignorar uns aos outros e terminam quando estes atores conseguem ter o sólido compromisso de viver juntos. Qualquer coisa entre esses dois extremos [...] pode ser chamado uma controvérsia.” Tais características têm chamado a atenção dos estudos interdisciplinares das Ciências de Tecnologia e Sociedade (CTS), e surgem como forma de observar a vida social. (VENTURINI, 2010).

A análise das controvérsias origina-se dos estudos em Sociologia, da Escola de Edimburgo, que, inicialmente, interessava-se por rastrear a trajetória das disputas científicas dentro da ciência. Bloor (1982), filósofo-sociólogo tido como precursor dos estudos das controvérsias, analisou a controvérsia histórica entre Robert Boyle e Thomas Hobbes sobre a teoria corpuscular da matéria. Seu estudo mostrou que essa controvérsia não se referia apenas a questões epistêmicas, mas também políticas. As alegações concorrentes de conhecimento continham as suposições

sobre como imaginar a ordem social. Dessa maneira, Bloor evidenciou que, no meio de uma controvérsia, não existe o "verdadeiro" e o "falso", pois de todos os lados possuem argumentos sócio-políticos que devem ser considerados. O autor concluiu, então, que todas as posições de uma controvérsia devem ser tratadas como cientificamente viáveis. A partir disso, desenvolveu o "princípio da simetria", a ideia de que tanto o conhecimento "verdadeiro" quanto o conhecimento "falso" desacreditado (ou conteúdo epistêmico) deve ser considerado tomando como base o conteúdo do conhecimento e a posição política. (MARRES E MOATS, 2015).

As ideias de Bloor (1982) e dos demais teóricos de Edimburgo foram cruciais para a elaboração da Teoria Ator-Rede (TAR), proposta por Callon (1986) e Latour (1987). Ao fazerem uma crítica a esse entendimento, propuseram uma nova leitura aos estudos sociais que contestavam as tradicionais formas e metodologias de pensar a sociologia. Por exemplo, no lugar de valer-se de bases conceituais e teóricas da ciência para analisarem as controvérsias, como é o caso de Bloor (1982), a TAR as analisa a partir de ocasiões empíricas, relacionadas a uma variedade de atores heterogêneos, de diferentes campos de conhecimento - da ciência, sociedade, política, indústria e assim por diante. Além disso, a TAR também considera os atores não-humanos (natureza, micróbios, instrumentos científicos, etc.) e, também suas associações em rede. A análise das informações se vale das diferentes perspectivas e relações, ocorrem de uma só vez; a dimensão social, epistêmica, política e técnica podem ser levadas em conta, por exemplo. (MARRES E MOATS, 2015).

Nessa nova perspectiva, a ideia de "verdade" ou "falsidade" não se aplica. Na TAR, a produção do conhecimento se dá em rede e permite ao pesquisador uma perspectiva "empirista" de investigação, na qual se suspende suposições conceituais e observam-se as situações. O que interessa aqui é seguir os atores em ação, suas conexões e os efeitos que eles apresentam a partir das relações com outros atores da rede. Dessa forma, as situações não podem ser pré-determinadas ou estáticas, definidas como "verdadeiras" ou "falsas", justamente porque elas estão em constante movimento e transformação. (MARRES E MOATS, 2015).

As controvérsias, então, são os resultados das relações e associações entre humanos e não-humanos, entre indivíduos e entre redes, e podem servir como objeto de estudo para gerar entendimento aprofundado sobre um contexto ou fenômeno social. Na visão de Latour (2019), a análise das controvérsias torna-se

uma metodologia que estimula novos debates sociais e contribui para a construção da democracia, uma vez que, para o autor (ibid. ,p.1) "Democracia é a possibilidade de discordar".

Entretanto, como tornar as controvérsias visíveis? O que pode ser considerado uma controvérsia? Como identificar uma controvérsia?

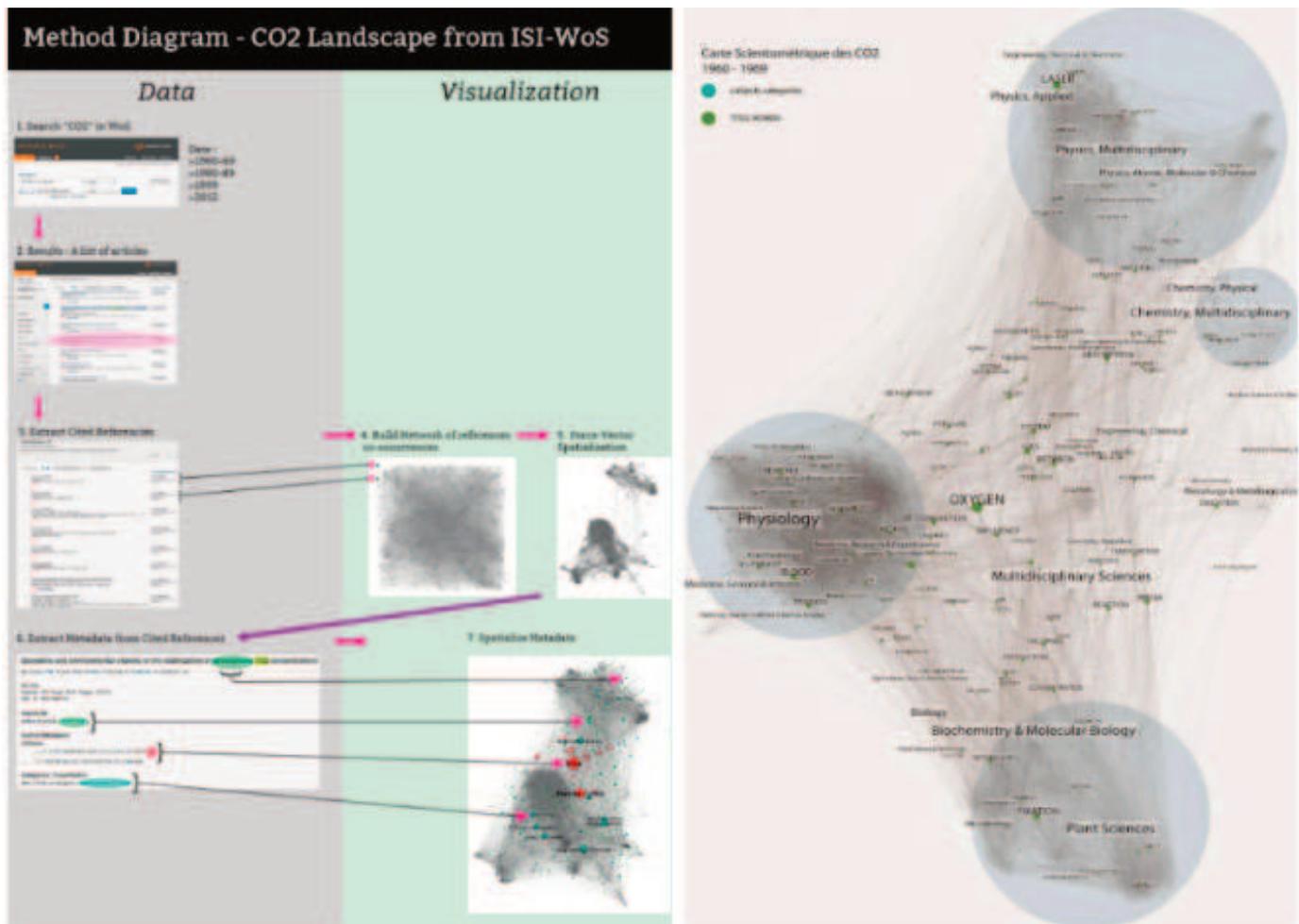
O mapa das controvérsias tem se empenhado em tratar o tema. A metodologia, que vem sendo adotada, estudada e desenvolvida por Latour e seu grupo de pesquisa, tem como objetivo explorar e representar questões e debates sociais. Desde 2007 o autor lidera o projeto MACOSPOL, uma plataforma colaborativa da Europa que ajuda estudantes, profissionais e cidadãos a mapear controvérsias científicas e técnicas. O objetivo é explorar como o design e a geografia podem melhorar o desempenho visual (gerenciamento de informações, legibilidade, manipulação de segundo grau, transportabilidade...) das controvérsias para representá-las e tornar essas discussões relevantes no âmbito político. Esse equipamento democrático ainda está por ser montado, apesar de muita pesquisa teórica ter sido feita para visualizar sua articulação. Ao mesmo tempo, as inovações digitais estão fornecendo um número crescente de novos instrumentos e fóruns que podem ser usados para promover a participação pública. Nesse sentido, o MACOSPOL foi criado para facilitar a conexão entre esses dois desenvolvimentos, permitindo que a melhor pesquisa em ciência, tecnologia e sociedade se alie à melhor pesquisa sobre ferramentas baseadas na web. (LATOURE, 2019).

Entre os teóricos que se concentram em estudar o mapa das controvérsias, destaca-se Venturini, tido como um dos "discípulos" de Latour. Em 2010, o autor publicou um artigo que explica a metodologia e reflete sobre como explorar as controvérsias a partir da TAR. Venturini (2010, p.3) indica que não existe uma forma específica ou metodologia a ser seguida para mapear controvérsias: "Apenas olhe para as controvérsias e conte o que você vê". Ou seja, o mapeamento das controvérsias depende, antes de tudo, da capacidade criativa do pesquisador em explorar, sentir, observar, e pode incluir diferentes formas de coleta de dados. Entretanto, alguns aspectos devem ser respeitados, como por exemplo, a imparcialidade que o pesquisador deve assumir. Ele deve buscar a objetividade através da inclusão de novos relatos e perspectivas, multiplicando os pontos de observação. Quanto mais numerosas e parciais as perspectivas, mais objetiva e

imparcial seria sua observação. É um procedimento lento, trabalhoso e complexo. (VENTURINI, 2010).

A complexidade do processo pode ser refletida nas imagens que resultam do mapeamento das controvérsias. A Figura 2<sup>2</sup> ilustra o trabalho realizado pelo *Sciences Po MediaLab*, no mapeamento das controvérsias a partir da literatura científica relacionada ao *CO2*.

Figura 2 – Exemplo de representação do mapa das controvérsias



Fonte – Boechat e Venturini (2016, p.188).

Essas imagens refletem a ideia de que os fenômenos pesquisados possuem múltiplas relações e conexões uns com os outros, o que indica que nem todos os assuntos podem ser tratados no mapeamento das controvérsias. (VENTURINI, 2010). Entende-se que, para definir seu objeto de estudo, o pesquisador deve dar

<sup>2</sup> A imagem em maior resolução pode ser encontrada no site: <[http://www.tommasoventurini.it/wp/wp-content/uploads/2016/12/11\\_BoechatVenturini\\_Final.pdf](http://www.tommasoventurini.it/wp/wp-content/uploads/2016/12/11_BoechatVenturini_Final.pdf)>.

atenção a dois pontos centrais: (i) as controvérsias sempre envolvem diferentes tipos de atores sociais e devem ser analisadas em sua dinâmica social; e (ii) as controvérsias nunca podem ser reduzidas a questões simples e respostas únicas.

Isso ocorre, porque, seguindo a perspectiva da TAR, o mapeamento das controvérsias deve considerar não apenas humanos, ou grupos humanos, mas todas as relações que se formam em rede: elementos biológicos, outros produtos, processos, instituições econômicas, artefatos técnicos e científicos, entre outros. Além disso, o pressuposto para uma controvérsia é a existência de conflitos. O objetivo do mapa é a visualização dessas situações e a promoção de novos debates. Ou seja, uma controvérsia reflete a complexidade e nunca pode remeter a um assunto simples e resumido, pois sempre haverá novos debates e questões, resultados dos interesses dos diversos atores que se formam na rede. Logo, se um fenômeno social não é pautado por múltiplos atores sociais e por debates entre estes, ele não pode ser mapeado a partir do mapa das controvérsias. (VENTURINI, 2010).

Ainda que muitos estudos tenham sido implementados para tratar das controvérsias, na visão de Venturini (2015), a maioria dos estudos concentrou-se em técnicas para explorá-las, identificá-las<sup>3</sup> e descrevê-las. Apenas recentemente, quando teóricos começaram a refletir mais amplamente sobre a aplicação da ferramenta para tratar questões sociais contemporâneas, que começou a se prestar mais atenção a sua utilidade. Como o mapa das controvérsias poderia ser utilizado como uma ferramenta política para fomentar novos debates? Como respeitar a riqueza das controvérsias sem projetar mapas complicados demais para serem úteis? Como tornar as controvérsias visíveis e acessíveis para diferentes públicos? Que público fará uso dos nossos mapas? Como simplificar a complexidade das controvérsias e ainda assim manter a riqueza e profundidade necessária para o debate social? (VENTURINI, 2015).

Na tentativa de tentar responder essas questões, Venturini (2015) relata a aproximação dos estudiosos em controvérsias com a área de design. De fato, nos últimos anos tem sido crescente o interesse do design pela ideia de controvérsias, conflitos e debates. (MEYER, 2018; DISALVO, 2012, DUNNE E RABY, 2013 E

---

<sup>3</sup> Nesse contexto, por exemplo, destaca-se os estudos que identificam como a *web* e as mídias sociais como *Twitter* e *Facebook* podem auxiliar no processo de identificação das controvérsias (VENTURINI, 2019; MARRES E MOATS, 2015).

2018). Entretanto, a maioria destes estudos parece valer-se de discussões teóricas, não sendo evidenciada a relação com a prática projetual ou, ainda, com ferramentas que promovam essas controvérsias, como o caso do mapa das controvérsias.

Nesse sentido, em um evento que se dirigia à Sociedade de História do Design, em Falmouth, Latour (2008, p.13), questionou que

Em sua longa história, a prática de design fez um trabalho maravilhoso de inventar a prática habilidades para desenhar [...]. Mas o que sempre tem faltado daqueles maravilhosos desenhos (desenhos no sentido literal) são uma impressão das controvérsias e de muitos participantes contraditórios que nascem dentro deles. Então, aqui está a pergunta que gostaria de fazer aos *designers*: onde estão as ferramentas de visualização que permitem que a natureza contraditória e controversa das questões de interesse sejam representadas?

A partir disso, atividades relacionadas ao design, como afirma Venturini (2015), foram adotadas para encontrar o ponto certo de equilíbrio entre legibilidade e complexidade. Entretanto, com o passar do tempo, os pesquisadores se deram conta de que não era apenas uma questão de melhoria na visualização dos dados, mas, sim, em se envolver com o público, na dificuldade dos públicos em lidar com os mapas e em como os mapas poderiam se relacionar com o mundo dos usuários.

Outro ponto destacado por Venturini (2015) diz respeito à diversidade dos públicos. As controvérsias afetavam diferentemente cada um dos atores envolvidos; logo, eram necessários diferentes tipos de complexidade para que cada ator pudesse lidar com a controvérsia. Essa reflexão é fundamentada principalmente por tratar de uma metodologia descendente da teoria ator-rede. O mapeamento das controvérsias tem sua definição estendida de atores: cientistas e engenheiros, é claro; mas também especialistas, leigos, ativistas, decisores. E não apenas atores individuais, mas também atores coletivos (instituições de pesquisa, empresas, lobbies, entre outros) e atores não-humanos (instrumentos, teorias, leis, elementos naturais, entre outros). Ou seja, a complexidade e a variedade de leitura por parte do público usuário sempre fará parte do mapeamento da controvérsia. Toda controvérsia sempre será parte de outra meta-controvérsia e sempre será composta de outras subcontrovérsias. Os pesquisadores, ao construir seus mapas das controvérsias, devem escolher seu nível de investigação e devem poder situar seu

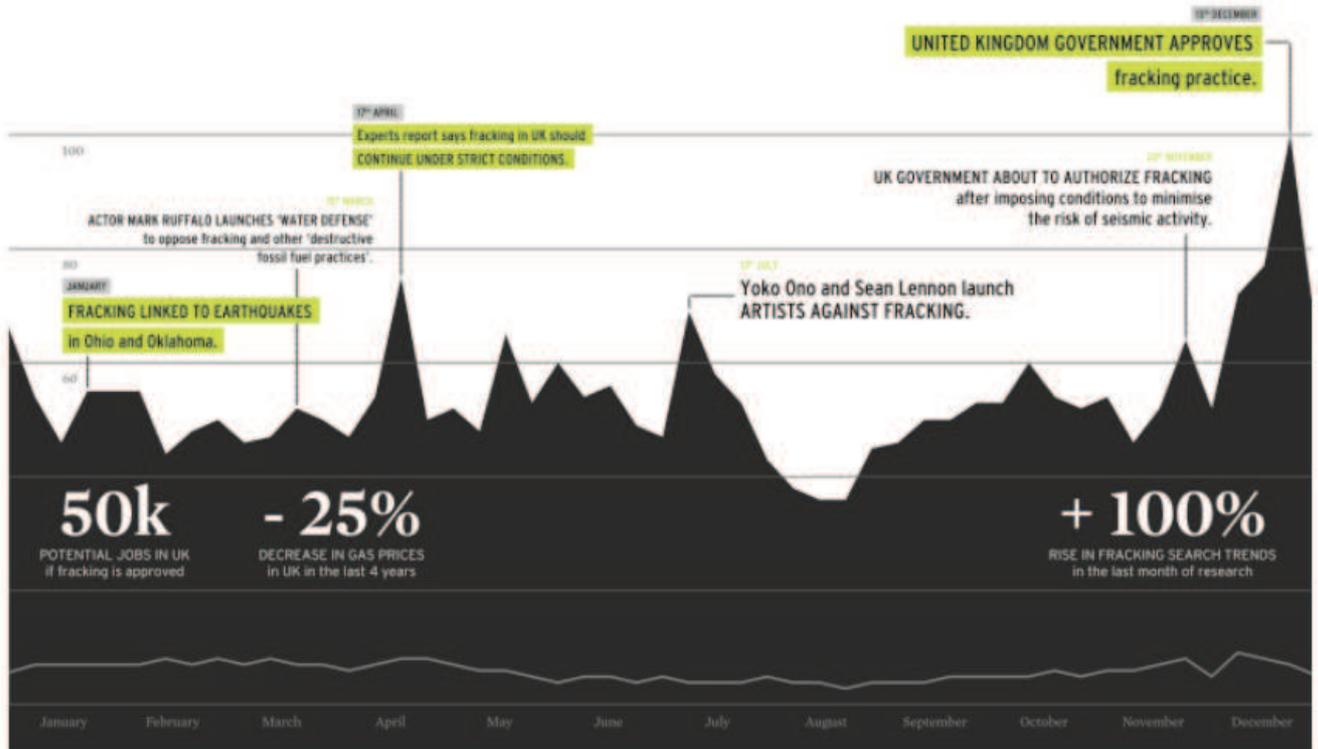
estudo de caso na "escala de controvérsia" a qual pertencem. Além disso, Venturini (2015, p.8) sinaliza que

Observamos, em particular, que quanto mais interessante a os usuários achavam dos mapas, mais desejam alterá-los. Mapas de controvérsias ruins deixam os usuários indiferentes. Os melhores deixam os usuários insatisfeitos. Mapas úteis devem fornecer aos usuários a possibilidade de olhar para uma perspectiva maior e se concentrar em detalhes específicos.

Ou seja, há a ideia de que, quanto maior o debate em torno do mapa, maior a sua eficácia, no sentido de adicionar novas perspectivas. Para tanto, Venturini (2015, p.10) destaca que os pesquisadores devem também mostrar como todos esses elementos evoluem ao longo do tempo. Assim, o autor indica que o mapa das controvérsias pode ser associado às narrativas. Para ele (ibid., p. 10), "Descrever uma controvérsia é contar uma história que não termina no final da narração (e cujos desenvolvimentos posteriores podem negar tudo o que foi dito antes).".

Neste cenário, Venturini (2015) destaca que, além de apresentar quais são as controvérsias e sobre quem se envolve nestas - isto é, como os atores sociais unem ou se opõem -, o mapeamento deve considerar formas de mostrar como esses elementos evoluem ao longo do tempo. A Figura 3 apresenta a evolução de um debate ao longo do tempo.

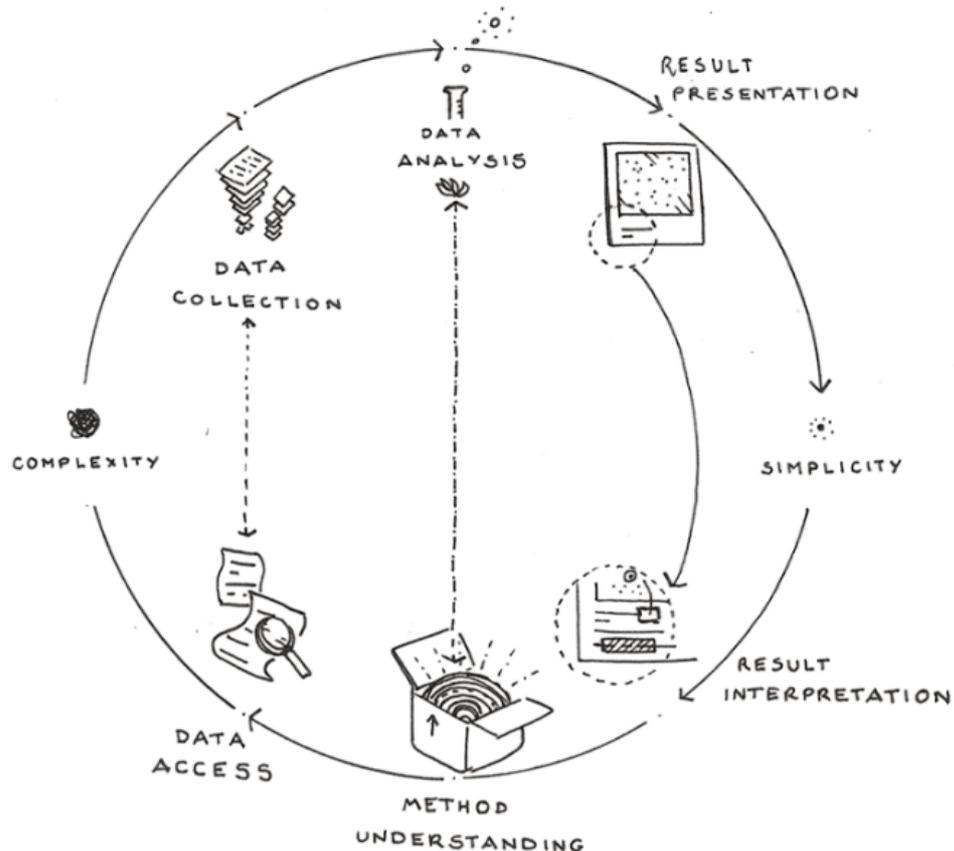
Figura 3 – A evolução de um debate



Fonte – Venturini (2015, p.9).

Entretanto, apenas a narração não é suficiente. É necessário que seja incluído um processo de "exploração" do qual o público também faça parte. Afinal, "Tornar as controvérsias legíveis e preservar o máximo possível a complexidade exige que os dois movimentos da narração e da exploração sejam unidos em círculo." (VENTURINI, 2015, p. 13). Veja a Figura 4, representativa da ideia do autor supracitado.

Figura 4 – Círculo de navegação *datascape* através do *storytelling* e exploração



Fonte – Venturini (2015, p.14).

Tal círculo oferece ao público um caminho narrativo lógico através do debate, mas também a possibilidade de sair, a qualquer momento, para explorar a complexidade das controvérsias. A implementação de tal círculo, no entanto, é igualmente complexa, porque os formatos de mapeamento existentes ainda são incapazes de combinar narração e exploração. Por exemplo, formatos lineares, como textos ou vídeos, tendem a ser mais adequados para narrar histórias. Formatos não-lineares, como diagramas ou sites, não impõem um caminho predeterminado, mas convidam os usuários a explorar sua riqueza. Exemplos notáveis do círculo de narração-exploração existem no domínio dos *videogames* (MURRAY, 1997) e experiências interessantes estão em andamento com documentários na web (ver *localore.net* como exemplos), mas pouco ainda foi feito no domínio da comunicação científica. Venturini (2015) finaliza dizendo que estes movimentos, com certeza, não são os únicos possíveis e que outros podem ser

propostos para orientar a aproximação do design com o mapeamento de controvérsias a fim de obter melhores resultados.

Nesse sentido, este estudo se propõe a refletir sobre como o design pode se valer das controvérsias para tratar de *wicked problems*, levando em consideração as ideias de Latour (2005) e Venturini (2010). Para ilustrar a relação entre *wicked problems* e controvérsia, escolhemos as temáticas “mulher, trabalho e empreendedorismo” com o objetivo de rastrear conexões e observar as principais controvérsias. Os resultados dessa coleta são explicitados no item 3.1.

### 3 METODOLOGIA

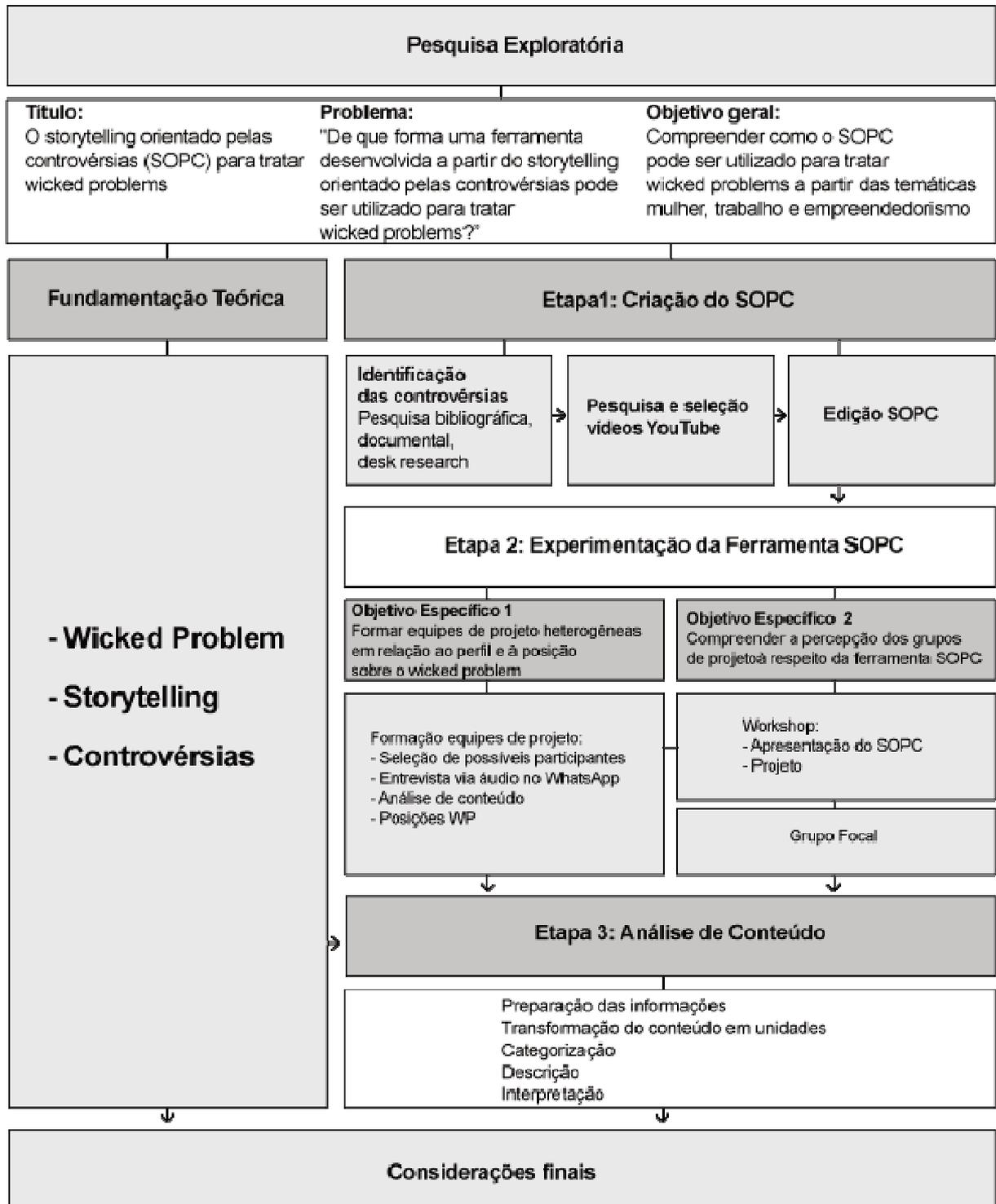
O método proposto teve como pergunta de partida a seguinte: De que forma uma ferramenta desenvolvida a partir do *storytelling* orientado pelas controvérsias pode ser utilizado para tratar *wicked problems*? Trata-se de um estudo exploratório<sup>1</sup> que visa a vivenciar a prática do design a partir da criação e experimentação de uma ferramenta inédita e singular, que utiliza a técnica de *storytelling* orientada a partir das controvérsias – SOPC - para tratar de um *wicked problem*. Como *wicked problem*, elegeu-se o tema "mulher, trabalho e empreendedorismo".

A Figura 5 ilustra os percursos metodológicos utilizados na presente pesquisa. Na sequência, estas etapas são detalhadas e explicadas.

---

<sup>1</sup> O objetivo de pesquisar é buscar informações que permitam encontrar respostas para solucionar um determinado problema. Contudo, quando o entendimento do assunto pesquisado é vago, o tipo de pesquisa indicado é o exploratório, que tem como objetivo “explorar ou fazer uma busca em um problema ou em uma situação para prover critérios e maior compreensão.” (MALHOTRA, 2006, p.100). Dessa maneira, os métodos de aplicação da pesquisa exploratória são diversos, englobando levantamentos em fontes secundárias e de experiências, estudos de casos selecionados e observação informal. (MATTAR, 1998). Além disso, não apresentam uma estrutura rígida, estando abertos as novas possibilidades durante o processo de investigação. (GIL, 2010).

Figura 5 – Percurso metodológico



Fonte - Elaborado pela autora.

### 3.1 ETAPA 1 – CRIAÇÃO DA FERRAMENTA SOPC

A primeira etapa deste estudo foi a criação da ferramenta SOPC. O objetivo foi desenvolver uma ferramenta audiovisual que contasse a história dos temas "mulher, trabalho e empreendedorismo" a partir de diferentes perspectivas. O material completo pode ser acessado no seguinte endereço digital: <http://bit.ly/SOPC>.

Apesar de não ser considerado nos objetivos específicos desta pesquisa, este processo foi fundamental para alcançar os objetivos do estudo. Para tanto, a etapa inicial foi a identificação das controvérsias do *wicked problem*, e, posteriormente, a edição do SOPC.

#### 3.1.1 Identificação das controvérsias

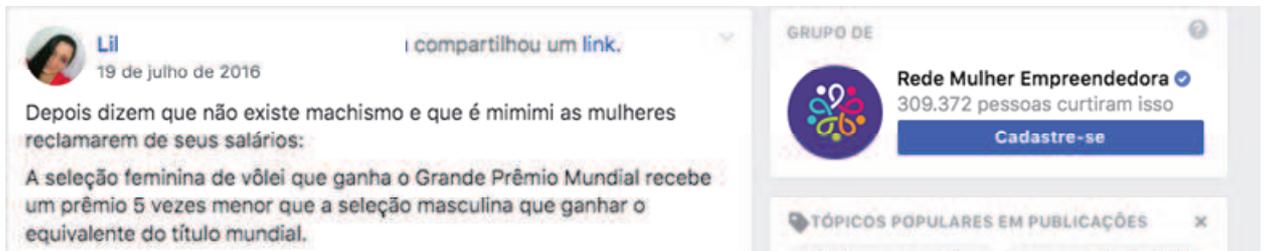
A identificação das controvérsias deste estudo incluiu diferentes formas de coleta de dados. O objetivo foi identificar o maior número de controvérsias possíveis a respeito dos temas "mulher, trabalho e empreendedorismo". Esse processo envolveu pesquisa bibliográfica, documental, *desk research* e também pesquisa no YouTube.

Para traçar um panorama geral sobre os temas, inicialmente, buscou-se entender as perspectivas teóricas de conceitos e abordagens sobre mulher, trabalho e empreendedorismo. Utilizaram-se publicações de Beauvoir (2016), que apresenta uma visão histórica do movimento feminista e também sobre o que é ser mulher, Bourdieu (2003), que reflete sobre trabalho e sobre o papel da mulher nesse contexto e na família, Lins (2014) e Narvaz (2005), que trazem ideias sobre os papéis femininos e a relação da mulher com o corpo e família, e, por fim, Butler (2003) e Lauretis (1994) com reflexões sobre identidade e gênero. Posteriormente, pesquisaram-se publicações que relacionassem os conceitos mulher ao tema empreendedorismo. Utilizaram-se documentos e relatórios como, por exemplo, o *Relatório de Desenvolvimento Humano 2016* publicado pela ONU, que trata sobre aspectos de desigualdade de gênero e direitos humanos, bem como a pesquisa *GEM - Global Entrepreneurship Monitor* -, que apresenta dados sobre empreendedorismo e também aponta as principais diferenças de gênero do setor e

também artigos, teses e publicações acadêmicas como Jonathan (2005), Vieira e Amaral (2011) e Flores (2014).

Em um segundo momento, analisaram-se artigos disponíveis na internet, de revistas especializadas, como *Forbes*, *Mises* e *Marie Claire*, bem como conteúdos de sites de empresas e organizações privadas, como o *RME* e a *Escola de Você*, e também debates nas mídias sociais como, por exemplo, discussões em grupos do Facebook.

Figura 6 – *Printscreen* de relato no grupo Rede Mulher Empreendedora



Fonte – Elaborado pela autora.

Figura 7 – Canal Hysteria



Fonte – Elaborado pela autora.

Figura 8 – Revista Mises Brasil

The screenshot shows the Mises Brasil website interface. At the top, the logo 'MISES BRASIL' is visible on the left, and a search bar and user profile 'Olá Visitante' are on the right. Below the logo, a navigation menu includes 'ARTIGOS', 'BLOG', 'ENSINO', 'PODCAST', 'MULTIMÍDIA', 'AGENDA', and 'LOJA'. A secondary menu lists various topics: 'Artigos > artigo do dia economia direito filosofia política comitê editorial arquivo autores'. The main article is titled 'Como o feminismo se equivoca em relação ao capitalismo' by Iván Carrino, dated 'quinta-feira, 8 mar 2018'. The article's sub-headline is 'E por que homens tendem a ganhar mais do que mulheres'. A central image shows a person holding a white protest sign with the text 'LUGAR DE MULHER É ONDE ELA QUISE!' in black and red letters. To the right of the article, there is a rating section with five stars and '50 votos', an author bio for Iván Carrino, and a 'mais acessados | comentários' section with a list of five related articles.

**MISES BRASIL**

Olá Visitante  
Minha conta

ARTIGOS BLOG ENSINO PODCAST MULTIMÍDIA AGENDA LOJA

Artigos > artigo do dia economia direito filosofia política comitê editorial arquivo autores

economia  
☆☆☆☆

**Como o feminismo se equivoca em relação ao capitalismo**

E por que homens tendem a ganhar mais do que mulheres

Iván Carrino  
quinta-feira, 8 mar 2018

LUGAR DE MULHER  
É ONDE  
ELA QUISE!

Terminei de ler o livro *Economia Feminista - Como construir uma sociedade igualitária (sem perder o glamour)*, escrito pela doutora em economia Mercedes D'Alessandro, uma das principais ícones do

autor  
Iván Carrino  
é analista econômico da Fundación Libertad y Progreso na Argentina e possui mestrado em Economia Austríaca pela Universidad Rey Juan Carlos, de Madrid.

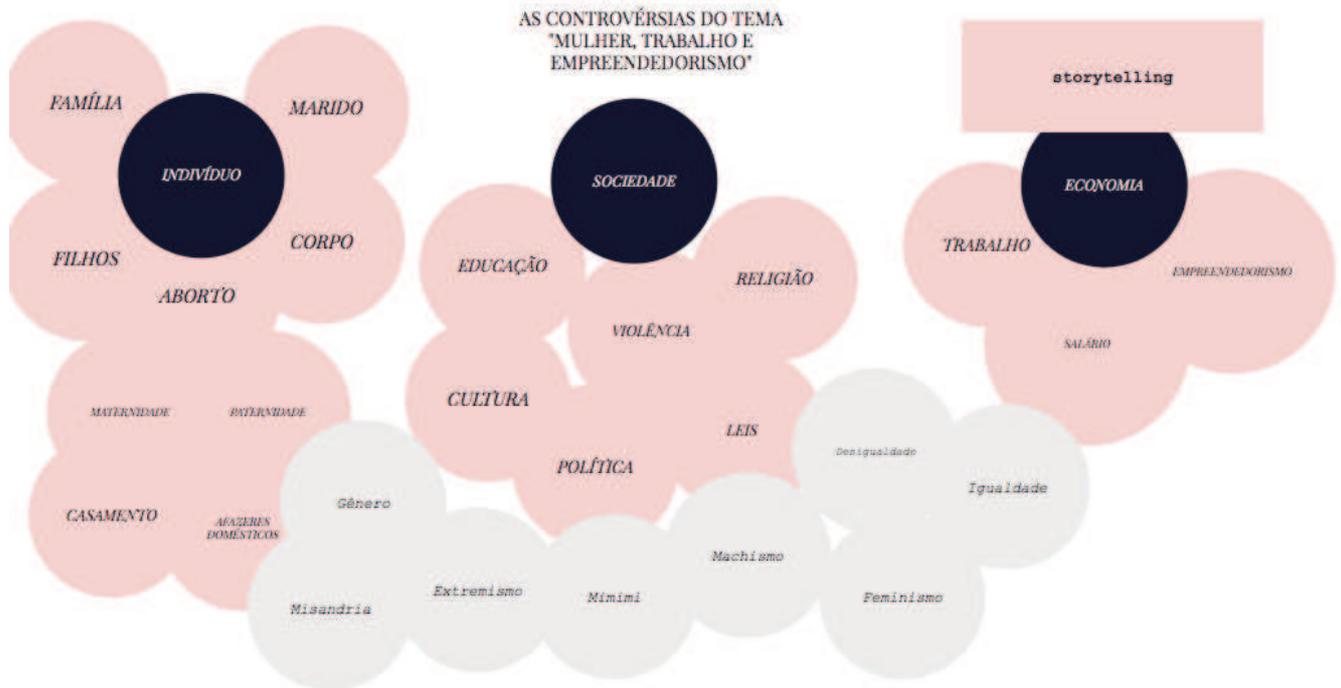
mais acessados | comentários

- 1 Restaurante badalado adota práticas marxistas em suas relações - vai à falência e gera desemprego
- 2 Apesar do que dizem os pessimistas, a riqueza nunca foi tão igualitária
- 3 ... E os caminhoneiros pensaram que aquilo seria bom para eles
- 4 Dez motivos por que os governos sempre fracassam
- 5 O politicamente correto ataca um direito humano básico: a liberdade de pensamento e de expressão

Fonte – Elaborado pela autora.

O objetivo foi identificar e listar os assuntos tratados por esses materiais e identificar as temáticas. Identificou-se que, no geral, as publicações tratam de questões do indivíduo, da sociedade e da economia, conforme ilustrado na Figura 9.

Figura 9 – Controvérsias dos temas “mulher, trabalho e empreendedorismo”

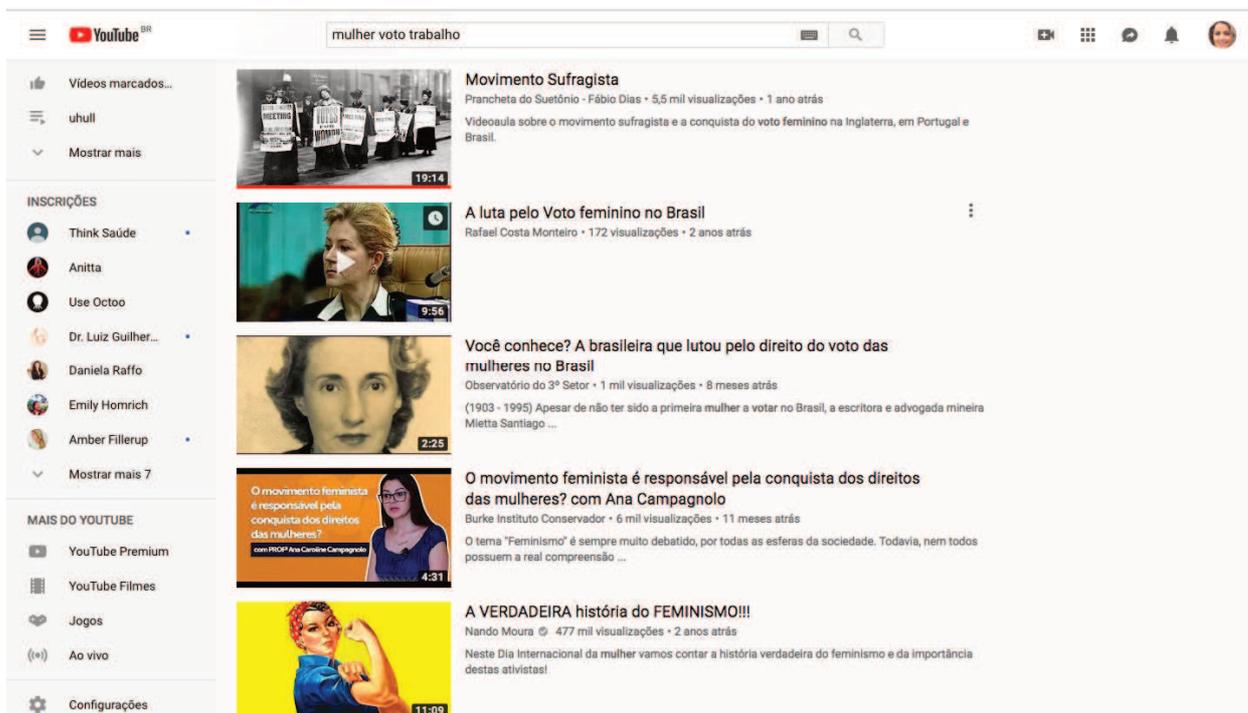


Fonte – Elaborado pela autora.

A partir disso, definiram-se os temas que seriam explorados. Em relação ao indivíduo, por exemplo, o *storytelling* deveria abordar assuntos que remetesse às temáticas "mulher, trabalho e empreendedorismo" em relação à família, ao aborto e à maternidade. Em relação à sociedade, deveriam ser selecionadas histórias sobre política, leis, religião em relação à "mulher, trabalho e empreendedorismo". Por fim, em relação à economia, deveriam ser abordados assuntos como o salário.

Este processo guiou a etapa seguinte, de pesquisa e seleção das controvérsias no *YouTube*. O objetivo era identificar vídeos e relatos que apresentassem diferentes pontos de vista e que tratassem dos assuntos identificados.

A busca no *YouTube* utilizou as palavras-chave do *wicked problem* em questão e também os assuntos identificados como controvérsias. Para buscar vídeos com controvérsias sobre empreendedorismo, utilizava-se a palavra mulher e também empreendedorismo. Para buscar sobre empreendedorismo e família, utilizava-se a palavra mulher, empreendedorismo e família. O mesmo foi feito com as demais palavras, utilizando diferentes palavras-chaves.

Figura 10 – Pesquisa de controvérsias no *Youtube*

Fonte – Elaborado pela autora.

Ao total, mais de 500 vídeos foram assistidos e analisados e 147 selecionados<sup>2</sup>. A seleção considerou a pluralidade dos atores sociais e o teor da mensagem em relação à posição sobre o tema. O objetivo foi selecionar vídeos que apresentassem controvérsias e que representassem a pluralidade dos atores sociais e das opiniões sobre o tema. Selecionaram-se vídeos de pessoas desconhecidas, entrevistas com personalidades e especialistas, dados de pesquisas, reportagens jornalísticas, bem como vídeos que ganharam popularidade e geraram discussões. Além disso, esses vídeos deveriam expressar em sua mensagem uma posição a respeito do tema.

Ao final os vídeos selecionados foram organizados de acordo com a posição expressa, conforme ilustra o Quadro 2.

<sup>2</sup> Os vídeos selecionados foram baixados através da ferramenta gratuita <<https://www.onlinevideoconverter.com/>>.

Quadro 2 – Posições controversas dos vídeos do *Youtube*

<b>Posição 1</b>	<b>Posição 2</b>	<b>Posição 3</b>
O conteúdo expressa que existe desigualdade entre homens e mulheres em relação ao <i>wicked problem</i>	O conteúdo expressa que existe igualdade entre homens e mulheres	O conteúdo é neutro e não expressa opinião. Apresenta dados e fatos.
- Vídeo “Patriarcado”, por Márcia Tiburi - Vídeo “Brinquedos de Menina e de Menino”	- Vídeo do MBL, por Kim Katagari	- Vídeo “Dados sobre empreendedorismo - Jornal Nacional”

Fonte – Elaborado pela autora.

Com os vídeos selecionados e classificados em relação ao teor do conteúdo quanto à posição em relação ao *wicked problem*, organizaram-se estes também por tema. A ideia não era aprofundar nenhum deles, mas apresentar no mínimo duas posições diversas por tema. Esta organização por seções também guiou a sequência do SOPC, que será explorada no item 3.1.2. O Quadro 3 apresenta como os conteúdos foram divididos.

Quadro 3 – Categorias de controvérsia “mulher, trabalho e empreendedorismo”

1. Mulheres, história, feminismo
2. Mulheres, voto, trabalho
3. Mulheres, educação, trabalho
4. Mulheres, trabalho, família
5. Mulheres, homens, padrões sociais
6. Mulheres, papéis sociais, trabalho
7. Mulheres, maternidade, trabalho
8. Mulheres, trabalho

9. Mulheres, trabalho, empreendedorismo
10. Mulheres, trabalho, preconceito

Fonte - Elaborado pela autora.

### 3.1.2 Edição do SOPC

Por se tratar de uma ferramenta de projeto, a edição do SOPC partiu das seguintes considerações:

- (i) O *storytelling* deveria ser de curta duração, pois seria apresentado no início do projeto. Definiu-se que 30 minutos seriam suficientes, visto que o exercício teria previsão de 3 horas. Logo, os trechos dos vídeos selecionados não deveriam ser demasiado longos e, sim, expressar rapidamente a informação.
- (ii) O *storytelling* deveria seguir uma sequência de forma dinâmica e organizada, ter uma lógica que apresentasse 2 ou mais posições e controvérsias a respeito do tema (Quadro 3). Desse modo, optou-se por iniciar a história apresentando uma perspectiva histórica para contextualizar o problema, e seguir com questões mais atuais e discussões que estão em pauta. Entretanto, esses assuntos também foram retomados ao longo da sequência, sem ter uma preocupação em ter um início, meio e fim, mas sim, em ter esses debates aliados com a história ao longo do SOPC.

Com estas diretrizes estabelecidas, foram desenvolvidos diversos protótipos do material através do programa *Adobe Premiere*. Os critérios para a edição e criação da história foram: utilizar falas generalistas, curtas, apresentar uma diversidade de posições e tentar criar uma conexão.

Para ilustrar, a Figura 4 apresenta quatro trechos presentes no SOPC, em ordem cronológica, que retratam a forma como foram abordadas as controvérsias nas seções relacionadas aos itens (2) mulheres, voto, trabalho; (3) mulheres, educação, trabalho e (7) mulheres, trabalho e maternidade.

Figura 11 – Controvérsias extraídas do SOPC

 <p>Trecho 1 - 03:20</p> <p>“As mulheres quando casam tendem a largar seus trabalhos ou diminuir sua carga horária para ficar cuidando dos filhos. ‘Ai mas as mulheres só cuidam dos filhos porque elas são obrigadas pela sociedade machista, opressora e patriarcal’. Não. Não tem ninguém que sai por aí colocando armas nas cabeças das mulheres para obrigá-las a cuidar dos filhos. Elas cuidam porque querem. Porque isso as faz feliz.”</p>	 <p>Trecho 2 - 05:00</p> <p>“É possível mulheres serem bem sucedidas na carreira? Trabalharem fora e ajudarem seus maridos? É possível sim. (...) Mas tem momentos na vida que a gente tem que entender o que é prioridade. Porque nenhuma carreira de sucesso vale uma família fracassada. Invista o seu melhor na sua casa, mulher”</p>
 <p>OPINIÃO: Jair Bolsonaro, respondendo a pergunta: Mulher deve receber um salário menor, porque pode engravidar?</p> <p>Trecho 3 - 08:45</p> <p>“O empresário na hora de optar entre o homem ou a mulher, ele vai optar pelo homem. (...) Porque o empresário quer a produtividade. Caso ele não aja dessa maneira, ele quebra.”</p>	 <p>Trecho 4 - 09:42</p> <p>“No meu retorno da licença (maternidade), fui demitida.”</p>

Fonte – Elaborado pela autora.

Enquanto o trecho 1 defende que as mulheres largam o trabalho e escolhem a maternidade porque querem, o trecho 2 retrata que é um dever da mulher cuidar dos filhos e da família e definir o que é prioridade. Já o trecho 3 aborda que os

empresários optam por contratar homens em função da produtividade, enquanto o 4 traz um relato de uma experiência de uma mulher que foi demitida após voltar da licença-maternidade. O objetivo não era trazer um contraponto específico da situação apresentada, e sim explorar tipos de visões diferentes sobre a temática. Além disso, por se tratar de *wicked problems*, os assuntos que estavam em uma seção se repetiam de outra forma em outra.

Ao final, o SOPC misturou diversos trechos e recortes em um vídeo de 30 minutos. Este material foi aplicado e validado na etapa seguinte.

## 3.2 ETAPA 2 – EXPERIMENTAÇÃO DA FERRAMENTA SOPC

Por se tratar de um estudo que tem como objetivo geral compreender a prática do design com equipes heterogêneas através da experimentação, esta pesquisa realiza uma atividade de projeto. Para tanto, inicialmente foi necessária a formação das equipes de projeto e, posteriormente, a condução de um *workshop* e grupo focal, que será detalhada a seguir.

### 3.2.1 Formação das equipes de projeto

Na formação das equipes de projeto, a heterogeneidade dos participantes foi elemento fundamental e partiu de três critérios. O primeiro foi em relação à atividade profissional. Cada grupo deveria contar com um designer profissional, com experiência em projetos. A presença de designers com experiência em atividades de projeto é fundamental para a condução da atividade proposta no estudo. Os demais participantes deveriam ser ou empresários ou profissionais com atuação no mercado de trabalho, em função da proximidade com o tema "mulher, trabalho e empreendedorismo". Os participantes deveriam ter conhecimento ou vivência que pudessem ser manifestados durante o projeto.

O segundo critério foi em relação ao perfil pessoal dos participantes. O objetivo era formar grupos com participantes com perfil, vivências e experiências diversas em relação à idade, gênero, formação, mercado de atuação, estado civil e filhos. Ao final, foram selecionados 18 perfis que correspondiam às exigências da pesquisa, apresentados no Quadro 4. Para preservar a identidade dos participantes, os nomes foram substituídos por nomes fictícios.

Quadro 4 – Perfil dos participantes

IDENTIFICAÇÃO	PERFIL PROFISSIONAL	PERFIL PESSOAL
Carol	Designer	33 anos, arquiteta, possui conhecimentos em projetos e em Design Estratégico, profissional liberal, atua com projetos arquitetônicos residenciais e comerciais da área de varejo, solteira, sem filhos.
Vitória	Profissional	33 anos, jornalista, possui conhecimentos em projetos e em Design Estratégico, trabalha com tecnologia, atua com projetos de diversidade social, solteira, sem filhos.
Tina	Profissional	30 anos, advogada, funcionária pública, atua no Ministério Público, casada, sem filhos.
Paulo	Empreendedor	45 anos, engenheiro da informação, trabalhou como executivo da área de tecnologia por mais de 15 anos, é sócio de uma empresa de tecnologia e investidor de startups, casado, sem filhos.
Pedro	Profissional	25 anos, administrador, atua na empresa familiar de construção civil, solteiro, sem filhos.
Ana Rita	Designer	26 anos, designer de moda, possui conhecimentos em projetos e em Design Estratégico, atua como consultora de negócios de moda, solteira, sem filhos.
Giulia	Profissional	30 anos, arquiteta, profissional liberal, trabalha com projetos de design e comunicação digital, atua em projetos de empoderamento feminino, casada, sem filhos.
Marcelle	Empreendedora	33 anos, publicitária, trabalhou em mercado de agência de publicidade por mais de 10 anos, possui uma empresa na área de serviços domésticos e outra na área de eventos, solteira, sem filhos.
Arthur	Profissional	40 anos, psicólogo e historiador; atua como professor e psicologia clínica, solteiro, sem filhos.
Heitor	Empreendedor	66 anos, engenheiro, empreendedor há mais de 15 anos no ramo de engenharia, foi funcionário público por 30 anos em uma empresa estatal, casado, pai de 2 filhos, uma menina e um menino.
Rubens	Profissional	30 anos, técnico em mecânica, atua no ramo industrial, solteiro, sem filhos.
Lorenzo	Designer	29 anos, designer, possui conhecimentos em projetos e em Design Estratégico, professor acadêmico, solteiro, sem filhos.

IDENTIFICAÇÃO	PERFIL PROFISSIONAL	PERFIL PESSOAL
Helena	Empreendedora	50 anos, administradora com especialização em finanças, empresária há mais de 25 anos do setor alimentício, casada, mãe de 1 filho.
Marcos	Profissional	35 anos, administrador com especialização em finanças, atua como consultor de investimentos, solteiro, sem filhos.
Fernanda	Profissional	45 anos, publicitária com doutorado em comunicação, é professora acadêmica, divorciada, mãe de 1 filho.
Luiza	Designer	45 anos, advogada, possui conhecimentos em projetos e em Design Estratégico, atua com negócios de moda, divorciada, mãe de 1 filha.
Lucas	Empreendedor	30 anos, não concluiu o ensino superior em administração, é empresário do ramo de distribuição de alimentos e cosméticos, solteiro, sem filhos.
Gregório	Profissional	45 anos, publicitário, atua no mercado de comunicação e eventos há mais de 20 anos, divorciado, pai de 1 filha.

Fonte – Elaborado pela autora.

Por fim, o terceiro critério foi identificar diferentes posições sobre o *wicked problem*. O objetivo era formar equipes de projeto, com membros com percepções distintas a respeito das temáticas. Para tanto, foi solicitado que os participantes enviassem áudios via *WhatsApp* manifestando suas opiniões sobre a relação entre os temas "mulher, trabalho e empreendedorismo". Foram registradas, de modo literal e integral, as falas e opiniões para posterior análise e formação dos grupos.

Estas etapas ajudaram a alcançar o objetivo específico (i) formar equipes de projeto heterogêneas em relação ao perfil e à posição sobre o *wicked problem*. A apresentação das equipes de projeto, bem como a análise das posições dos participantes em relação ao *wicked problem* se encontram no item 4.1.

### 3.2.2 *Workshop*

Um *workshop* se caracteriza como uma atividade de projeto colaborativo na qual os participantes, em um período de tempo reduzido, utilizam seus conhecimentos, habilidades e competências para criarem em conjunto novas possibilidades e conceitos de projeto. (SCALETSKY, 2008). Nesta pesquisa, os *workshops* conduzidos serviram de apoio para aplicar a ferramenta SOPC e entender de que forma esta foi utilizada para tratar o *wicked problem* em questão. O Quadro 5 apresenta o cronograma que guiou as atividades, bem como os objetivos esperados em cada etapa.

Quadro 5 – Cronograma do *Workshop*

19h – 19h30	Apresentação Inicial Cronograma
19h30 – 20h	Aplicação da ferramenta <i>SOPC</i>
20h – 20h10	Explicação dos conceitos principais de Design Estratégico Apresentação do Briefing
20h10 – 21h	Atividade de Projeto
21h – 21h20	Apresentação dos Projetos
21h20 – 22h30	Discussão / Grupo Focal

Fonte – Elaborado pela autora.

Conforme ilustrado no quadro anterior, a última etapa do *workshop* foi a realização de uma discussão, que seguiu as técnicas de grupo focal.

### 3.2.3 Grupo Focal

Para responder ao objetivo específico (ii) compreender a percepção dos grupos de projeto em relação à ferramenta SOPC, após a atividade de projeto, realizou-se uma discussão com os participantes, que apresentaram as suas visões a respeito da atividade e da ferramenta. Essa técnica se caracteriza como grupo focal, ou seja, uma entrevista em grupo, realizada com um pequeno número de pessoas, em que um mediador conduz a discussão sobre determinado assunto. (HAIR JR *et al.*, 2005).

Conforme Malhotra (2006, p. 155), “as pessoas podem ser incapazes de dar respostas precisas a perguntas que apelem para o seu subconsciente”; nesse sentido, portanto, é indicado que o pesquisador, mediante o uso da pesquisa qualitativa, formule questões que permitam ao entrevistado fornecer respostas livres, expondo seus valores e emoções, sem que haja induções ou limitações. Para tanto, o mediador precisa formular perguntas que estimulem o entrevistado a expressar de forma profunda suas percepções. Este estudo utiliza o seguinte roteiro semi-estruturado, conforme ilustra o Quadro 6.

Quadro 6 – Roteiro do Grupo Focal

- a) Como foi a atividade? Como foi o processo de criação do grupo?
- b) O que aconteceu? E o que não aconteceu?
- c) Alguém mudou a opinião?
- d) Como foi a posição dos membros do grupo ao longo do processo?
- e) Como foi a dinâmica do grupo?
- f) Tiveram pontos de vista divergentes? Como foi?
- g) Se não mencionarem o SOPC: Como percebem o vídeo no processo?

Fonte – Elaborado pela autora.

Todo o processo foi documentado por meio de gravações de vídeo, áudio e fotos. Estes materiais serviram de base para a análise de conteúdo, apresentado a seguir.

### 3.3 ETAPA 3 – ANÁLISE DE CONTEÚDO

Tanto os resultados obtidos através dos envios de áudios no *WhatsApp*, quanto os dos grupos focais, foram analisados por meio da técnica de Análise de Conteúdo, que consiste na descrição e interpretação dos dados, categorização das informações e criação de hipóteses. (BARDIN, 2004). Para Moraes (1999), a análise de conteúdo é realizada a partir de 5 etapas: (i) Preparação das informações; (ii) Transformação do conteúdo em unidades; (iii), Categorização, (iv) Descrição; e (v) Interpretação.

A primeira etapa da análise de conteúdo tem como objetivo preparar os materiais coletados durante a pesquisa. Para tanto, transcreve-se o conteúdo e falas dos participantes de forma literal. Nesta etapa, o pesquisador já identifica as primeiras impressões a respeito das relações com os objetivos da pesquisa. Na segunda, busca-se identificar unidades de análise; isto é, falas e verbalizações que têm relação com os objetivos de pesquisa. O passo seguinte é agrupá-las de acordo com seus significados e semelhanças. Através da categorização, os grupos de unidades de análise são categorizados por temáticas diversas. (MORAES, 1999). O agrupamento dos dados com as mesmas características permite a melhor visualização das informações. Com isso, os dados ficam organizados, facilitando ao pesquisador a formulação de hipóteses e inferências. (JUNIOR, 2006). A etapa (iv) se refere à descrição das categorias. Para facilitar a visualização, criou-se um quadro explicativo, apresentando brevemente as categorias e unidades de análise. Essas informações são apresentadas no Capítulo 4.

Com os resultados descritos, agrupados e categorizados, a etapa final é a de interpretação. Nessa etapa, busca-se fazer relações dos resultados com os objetivos de pesquisa a partir da teoria e percepção dos pesquisadores. Conforme Bauer e Gaskell (2002), para levantar deduções a partir dos dados coletados, são necessários procedimentos básicos que classificam o texto em categorias que ajudam a criar hipóteses. Para tanto, as informações devem ser cruzadas com teorias relevantes a respeito do tema. (ROESCH, 1999). O resultado desta etapa é apresentado no Capítulo 5.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se os principais resultados coletados que ajudam a responder o problema de pesquisa: como o SOPC pode ser utilizado para tratar *wicked problems*?

Para organizar as informações e facilitar a análise dos resultados, optou-se por dividir os resultados em três partes: a primeira, subcapítulo 4.1, refere-se ao entendimento das posições dos membros das equipes de projeto em relação ao *wicked problem*; a segunda, subcapítulo 4.2, dedica-se à condução dos *workshops* e grupo focal, e a terceira, subcapítulo 4.2, às percepções dos participantes em relação ao SOPC.

### 4.1 FORMAÇÃO DAS EQUIPES DE PROJETO

Para a formação das equipes de projeto, levaram-se em consideração dois critérios. O primeiro foi a seleção de participantes com características profissionais e pessoais diversas. O segundo foi a identificação das posições dos participantes a respeito do *wicked problem* pesquisado – “mulheres, trabalho e empreendedorismo”. O objetivo era responder ao objetivo específico (1), identificar a posição dos participantes em relação ao *wicked problem*.

Na tarefa inicial, os participantes enviaram um áudio via *WhatsApp* manifestando de que forma percebiam a relação entre os temas “mulher, trabalho e empreendedorismo”. Os participantes poderiam abordar qualquer temática dentro do assunto. Os materiais coletados tiveram duração média de 2 minutos e o registro literal e integral das falas e opiniões encontram-se no Anexo I. Posteriormente, esse material foi analisado através da técnica de análise de conteúdo, e resultou em 3 categorias que caracterizam o tipo de relação do participante com o problema: (1) idealistas, (2) neutros e (3) práticos.

Os participantes Carol, Vitória, Paulo, Giulia, Lorenzo, Fernanda e Luiza são idealistas e manifestam ser mais próximos do tema feminismo, pois têm um conhecimento mais aprofundado sobre fatos históricos, assuntos e notícias relacionados à mulher. Estes participantes têm uma relação mais ideológica e mais emocional com o *wicked problem*, pois em suas falas demonstram que se sentem afetados pelo problema, porque percebem e o sentem no seu dia a dia. Por exemplo,

eles acreditam que existe desigualdade entre homens e mulheres em diversas esferas e, por isso, fazem parte de projetos específicos sobre o *wicked problem*. Alguns atuam tanto profissionalmente, quanto como ativistas em assuntos diversos como maternidade, empreendedorismo, desigualdade de gênero e empoderamento feminino. Eles acreditam que o trabalho é uma forma da mulher “*conquistar liberdade e autonomia*”, mas que ainda existe “*machismo e preconceito*” nesse ambiente em função da sociedade ser “*machista e patriarcal*”. Acreditam que o empreendedorismo é uma forma das mulheres “*conquistarem respeito*”, “*mostrarem que podem ser como os homens*”, mostrarem “*seu poder de criação*”, e uma alternativa de “*não ganhar menos que os homens*”. Também creem que empreender é uma forma da mulher “*acreditar no seu potencial*”, de achar que tem “*capacidade de fazer algo por si mesma*”, e que o empreendedorismo surge como uma forma da mulher estar “*mais próxima dos filhos*” e da “*família*”. Esse processo é visto na perspectiva de “*luta*”, que “*vêm de muitos anos*” e “*falta muito*” para ser concretizado.

Os participantes Tina, Ana Rita, Heitor, Rubens, em contrapartida, são indiferentes e não têm uma relação próxima ou posição definida sobre o tema. Não se sentem atingidos pelo problema, e expressam não terem a “*ideia generalizada*” de desigualdade de gênero, pois acreditam que “*a mulher consegue desempenhar com igualdade qualquer função e trabalho com relação ao homem*”. Em função disso, não buscam informações sobre o assunto. Percebem que, ainda que existam diferenças entre homens e mulheres, as mulheres já conquistaram os seus “*espaços*” “*com igualdade*”, e que a “*mudança da visão do mundo frente às mulheres*” existe no presente e que “*as mulheres já estão sendo levadas mais a sério em todas as áreas, seja na política, seja dentro de casa.*” O que veem é que muitas vezes a mulher opta por fazer coisas que têm mais a ver com o perfil feminino, com seu gosto pessoal. E isso não tem a ver com o “*machismo*”. É uma escolha das mulheres. Em relação ao empreendedorismo, veem que é uma forma “*natural*” de trabalho, para homens e mulheres e que “*a mulher sempre foi empreendedora*”. Na visão dos participantes, ao empreender “*a mulher consegue conciliar família, trabalho, dinheiro*” como forma de “*muitas vezes não depender do marido [...]*”.

Os demais participantes, Pedro, Marcelle, Arthur, Helena, Marcos, Lucas, Gregório, têm suas posições definidas como práticas. Da mesma forma que os neutros, estes participantes informam não pesquisar ou não saberem de informações mais aprofundadas sobre o *wicked problem*. Entretanto, suas falas manifestam

certezas: não percebem *“divisões entre homens e mulheres”*, assim como não percebem entre *“brancos ou pretos”*, ou *“gays ou héteros”*. Acreditam que a igualdade entre homens e mulheres *“é uma coisa que já é sólida e concreta”* e que *“hoje em dia a grande parte das mulheres consegue sustentar a família”* e *“sustentar até o próprio marido com o trabalho”*. Alguns expressam, inclusive, que as mulheres têm mais vantagens em relação aos homens, em função de características especificamente femininas, e que algumas *“até conseguem se dar bem melhor do que homens em determinadas atividades”*. Nesse sentido, os participantes destacam as vantagens das mulheres em relação aos homens. As mulheres são *“mais sensitivas”, “mais detalhistas”, “mais atenciosas”, “mais cuidadosas”, “mais práticas”, “mais objetivas”, “mais criativas”, “mais educadas”* e *“mais estudiosas”*. E isso *“facilita”* a gestão do negócio, e também gera mais oportunidades em áreas como moda e arquitetura, que demandam, por exemplo, de *“bom gosto”* e *“organização”*, algo que a *“maioria dos homens não teria”*. Em relação ao empreendedorismo, entretanto, as percepções desse grupo são de que *“a maioria dos empreendedores são homens”*, pois os *“homens são mais empreendedores, mais corajosos”* e em função do *“ambiente empresarial ser mais seco”*. Apesar disso, acreditam que *“quando existe uma empresa, é uma questão que visa lucro”*. Não tem *“diferenciação nenhuma em um cargo ocupado por uma mulher ou por um homem”*, *“vai da capacidade intelectual e de conhecimento de cada um sobre aquela área”*. Entre homens e mulheres é *“tudo igual”* quando se fala em empreendedorismo e trabalho. *“Vai da [...] capacidade de articular, chegar naquele cargo, capacidade de fazer uma prova e ter aquela função”*. Os participantes acreditam que *“no momento que tem de prestar um serviço, vender um produto a alguém... essa coisa de homem e mulher passa a ficar em segundo plano... é a pessoa [...] Independente de ser mulher ou homem, tem que se importar com a qualidade”*.

No quadro a seguir, apresenta-se a identificação dos participantes selecionados, seus perfis profissional e pessoal e a posição manifestada, síntese das suas posições e opiniões sobre o *wicked problem*.

Quadro 7 – Posição dos participantes

<b>Posição</b>	<b>Participantes</b>
Idealista	Carol, Vitória, Paulo, Giulia, Lorenzo, Fernanda, Luiza
Neutra	Tina, Ana Rita, Heitor, Rubens
Prática	Pedro, Marcelle, Arthur, Helena, Marcos, Lucas, Gregório

Fonte – Elaborado pela autora.

A partir da categorização e análise das posições dos participantes em relação ao *wicked problem* e análise dos perfis profissional e pessoal dos participantes, foi possível a formação de equipes de projeto. Cada equipe deveria ter 3 profissionais com perfis diferentes, 1 designer, 1 profissional do mercado de trabalho e 1 empreendedor, e pelo menos 2 participantes com posições diferentes: idealista, neutro ou prático. A organização das equipes é apresentada no Quadro 8.

Quadro 8 – Formação do grupo de projeto, perfil e posições

<b>GRUPO 1</b>					
<b>Idealista</b>	<b>Idealista</b>	<b>Neutra</b>	<b>Prática</b>	<b>Idealista</b>	
<p><b>Carol</b> <i>Designer</i> Arquitetura 33 anos Solteira, Sem filhos</p> <p>Idealista</p>	<p><b>Vitória</b> Jornalista, Tecnologia 33 anos Solteira, Sem filhos</p> <p>Idealista</p>	<p><b>Tina</b> Advogada, Ministério Público 30 anos Casada, Sem filhos</p> <p>Neutra</p>	<p><b>Pedro</b> Administrador, Construção Civil 25 anos Solteiro, Sem filhos</p> <p>Prática</p>	<p><b>Paulo</b> Empreendedor Engenheiro, Tecnologia 45 anos Casado, Sem filhos</p> <p>Idealista</p>	
<b>GRUPO 2</b>					
<b>Neutra</b>	<b>Prática</b>	<b>Prática</b>	<b>Neutra</b>	<b>Idealista</b>	<b>Neutra</b>
<p><b>Ana Rita</b> <i>Designer</i> Moda, 26 anos Solteira, Sem filhos</p>	<p><b>Marcelle</b> Empreendedora Publicitária Varejo, Serviços 33 anos Solteira, Sem filhos</p>	<p><b>Arthur</b> Historiador e Psicólogo Educação 40 anos Solteiro, Sem filhos</p>	<p><b>Heitor</b> Empreendedor Engenheiro Construção Civil 66 anos Casado, Dois filhos</p>	<p><b>Giulia</b> <i>Designer</i> Arquitetura 30 anos Casada, Sem filhos</p>	<p><b>Cristian</b> Técnico em Mecatrônica Indústria , 30 anos Solteiro, Sem filhos</p>

<b>GRUPO 3</b>					
<b>Idealista</b>	<b>Prática</b>	<b>Prática</b>	<b>Idealista</b>		
<b>Lorenzo</b> <i>Designer</i> Educação 30 anos Solteiro, Sem filhos	<b>Helena</b> Empreendedora Finanças Varejo, Alimentação 50 anos Casada, 1 filho	<b>Marcos</b> Administrador Investimentos , 35 anos Solteiro, Sem filhos	<b>Fernanda</b> Publicitária Educação 45 anos Divorciada, 1 filho		
<b>GRUPO 4</b>					
<b>Idealista</b>	<b>Prático</b>	<b>Neutra</b>			
<b>Luiza</b> <i>Designer</i> Moda 45 anos Divorciada, 1 filha	<b>Lucas</b> Administração Distribuição, Alimentos Solteiro, Sem filhos	<b>Gregório</b> Publicitário Serviços, Eventos Divorciado, 1 filha			

Fonte – Elaborado pela autora.

Outro fator que influenciou na formação de equipes de projeto foi a disponibilidade dos participantes em relação às datas. Os grupos 1 e 2 participaram da atividade no dia 20/10 e os grupos 3 e 4, no dia 22/10. Na próxima seção, descreve-se como aconteceram os *workshops*.

## 4.2 WORKSHOP

Para compreender a percepção dos participantes em relação ao método de design proposto neste estudo, foi necessária a condução de um *workshop*; isto é, uma atividade de projeto colaborativo, e, posteriormente, uma discussão orientada pela técnica grupo focal. A atividade teve 3h e 30 minutos de duração e aconteceu em uma sala de aula da UNISINOS Porto Alegre.

Para proporcionar um ambiente descontraído, onde os participantes pudessem sentir-se mais confortáveis para expor suas ideias, inicialmente foi oferecido um *coffee break*, com café, água, sucos, salgadinhos e doces. Além disso, os participantes receberam um adesivo com seus nomes para identificação pessoal e foram apresentados aos demais membros do grupo. Dessa forma, os participantes se conheciam e conversavam uns com os outros. O objetivo era gerar aproximação entre os membros dos grupos.

Para assistirem o SOPC, as cadeiras foram organizadas em círculo, de frente para o retroprojetor. Nesse momento, os participantes receberam orientações de como funcionaria a atividade a respeito do cronograma e formação de equipes, e também um *kit* para anotações, com bloco de notas e caneta.

Figura 12 – Pesquisadora no início da atividade com os grupos 3 e 4



Fonte – Elaborado pela autora.

Figura 13 – Participantes assistem ao SOPC e fazem anotações



Fonte – Elaborado pela autora.

Após a apresentação do SOPC, iniciou-se a atividade de projeto. A primeira etapa foi a apresentação do *briefing*. Em função dos participantes não terem conhecimentos sobre design, foi necessário informá-los a respeito do conceito de design que guiaria a atividade. Utilizaram-se conceitos de Manzini (2016) e Krippendorff (2008), que entendem o design como uma atividade que transforma realidades através da criação de novos significados, seja através de produtos, serviços, sistemas, plataformas, ideias, atividades, ações, entre outros. Procurou-se evidenciar que atualmente o design não é uma atividade que se vale apenas da produção de produtos, mas também de processos, ideias, e inclusive, projetos para tratar problemas da sociedade, como a questão das mulheres, trabalho e empreendedorismo. O objetivo era deixar os participantes livres para criarem o tipo de projeto que desejassem.

Os participantes, então, foram orientados a apresentar, ao final da atividade, um projeto que trata da questão do *briefing*: Como o design pode contribuir para os temas mulher, trabalho e empreendedorismo?

Também foi informado que cada equipe teria um designer que seria responsável por orientar os membros do grupo durante o projeto e encontraria a melhor forma de representar as ideias finais. Materiais diversos como *notebooks*, *Post-its*, canetas, lápis de cor e folhas, foram disponibilizados para os participantes.

Os *workshops* realizados neste estudo tinham como propósito servirem de ambiente para observar a prática projetual. O projeto final e o percurso projetual que os participantes seguiram não são uma fonte de coleta de dados para esta pesquisa e, portanto, não foram analisados. A técnica utilizada para a coleta de dados foi o grupo focal, que iniciou após a apresentação dos projetos.

Figura 14 – Grupos trabalhando durante a atividade de projeto



Fonte – Elaborado pela autora.

Figura 15 – Grupos 1 e 2 durante a apresentação dos seus projetos



Fonte – Elaborado pela autora.

Figura 16 – Grupo focal com os grupos 3 e 4



Fonte: Elaborado pela autora

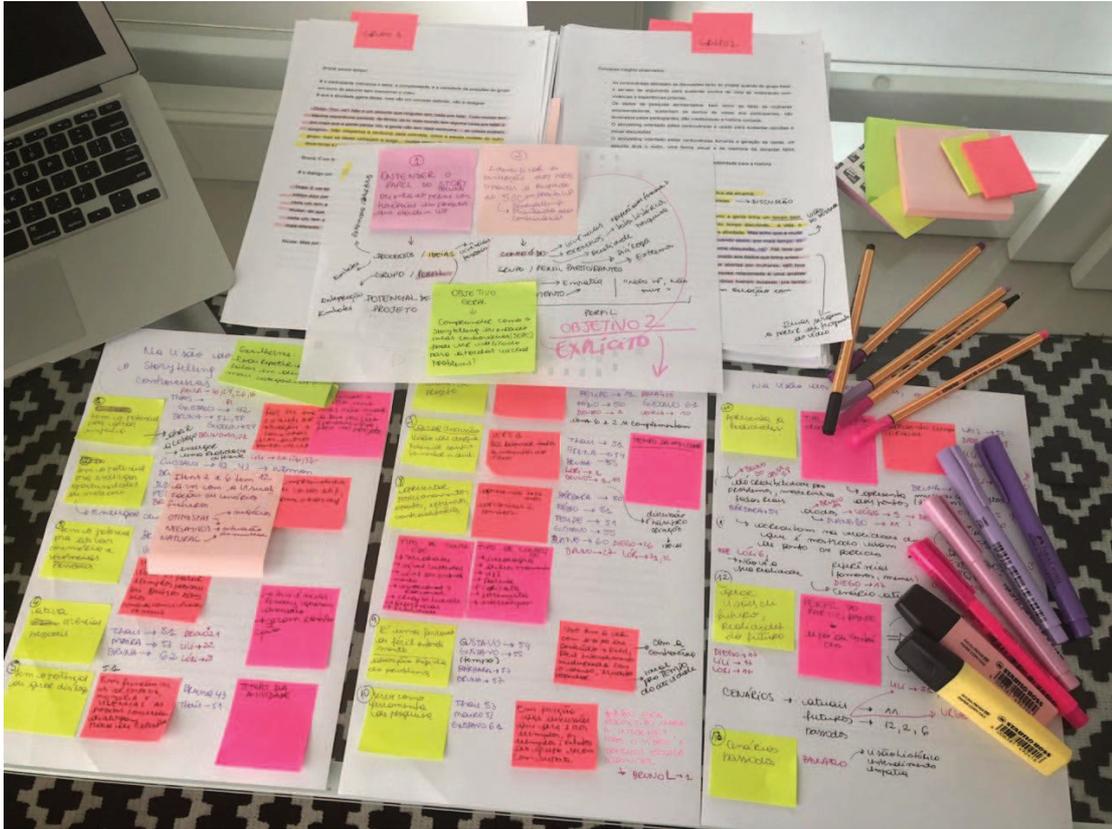
Os participantes foram convidados a sentar novamente em círculo e contarem sobre suas percepções a respeito da atividade, bem como suas impressões a respeito do SOPC. Para tanto, seguiu-se o roteiro de perguntas. Inicialmente questionou-se sobre a atividade, e, durante a conversa, especificamente sobre o SOPC.

O conteúdo foi gravado em áudio e vídeo e, posteriormente, transcrito. A análise desses resultados é apresentada no item 4.3.

#### 4.3 A PERCEPÇÃO DAS EQUIPES DE PROJETO EM RELAÇÃO AO SOPC

Nesta etapa são descritas as categorias que identificam a percepção dos grupos de projeto em relação ao SOPC. O material coletado é resultado da transcrição das falas dos participantes durante o grupo focal para se referirem à atividade e ao SOPC. A técnica utilizada para avaliar as informações foi a Análise de Conteúdo, que resultou em categorias de caráter empírico identificadas a *posteriori*.

Figura 17 – Processo de análise das unidades de análise e categorização



Fonte – Elaborado pela autora.

As categorias foram construídas para responder aos objetivos geral – compreender como o SOPC pode ser utilizado para tratar *wicked problems* a partir das temáticas “mulher, trabalho e empreendedorismo” – e específicos – entender a percepção das equipes de projeto em relação ao SOPC.

Na visão dos participantes, o SOPC (i) aciona diferentes perspectivas da realidade; (ii) Torna sensíveis panoramas históricos; (iii) inicia novos diálogos; (iv) gera provocação; (v) estimula empatia; (vi) promove transformação; (vii) produz questionamentos; (viii) incentiva a identificação de oportunidades; (ix) ajuda na imaginação de futuros.

O Quadro 9 apresenta as categorias junto a uma breve descrição, bem como as unidades de análise que as representam.

Quadro 9 – Processo de análise das unidades de análise e categorização

<p><b>1. Aciona diferentes perspectivas da realidade</b></p> <p>Os participantes percebem que o SOPC apresenta realidades e estimula que os participantes apresentem suas realidades individuais, vivências pessoais e visões de mundo</p>	<p>“(O SOPC apresenta) pontos bem extremos... (...) Mas de coisas que ainda existem. Vai ter homens que vão gostar de mulheres que querem ficar em casa, cuidar dos filhos, (...) vão ter homens que vão querer mulheres empreendedoras... e vice-versa.” (Lucas)</p> <p>“Pra mim esses números (mostrados no SOPC) são tudo aberrações. Na minha realidade, na minha empresa, isso não existe. Tem homens e mulheres, quem trabalha bem ganha mais, quem não trabalha bem ganha menos” (Helena)</p> <p>“A gente falou muito de exemplos, assim... de quem tá no ramo da tecnologia assim, de por exemplo as <i>startups</i> com poucas mulheres... de ter exemplo em casa de mulher que passou fome e que hoje tá num super cargo de universidade... e que lá tem embates porque é a única mulher no meio de vinte pessoas (...).” (Carol)</p>
<p><b>2. Torna sensíveis panoramas históricos</b></p> <p>Os participantes manifestam visualizarem o passado e entenderem o presente a partir dos conteúdos apresentados no SOPC</p>	<p>“(...) porque ela falou: 'Bom, vocês que tão trabalhando aí, isso aí é graças às feministas', então isso também pondera um pouco e explica, que às vezes falam 'Ah, não sou feminista'. (...) então isso aí traz essa visão histórica das sufragistas (...) Porque ela lembra: 'Ah, a gente está vivendo isso hoje, porque já teve isso'. (...) E que o mais importante de tudo é a gente ter esse resgate e olhar pra isso assim, e eu acho que honrar isso e entender como isso aconteceu e o caminho que a gente fez. (...) e ela estabiliza e até contextualiza esses movimentos das mulheres como empreendedoras.” (Fernanda)</p>
<p><b>3. Inicia novos diálogos</b></p> <p>Para os participantes os conteúdos abordados no SOPC dão início à novas conversas e diálogos, orientam a discussão</p>	<p>“A gente passou acho que 97% do tempo discutindo... a vida, o universo... e todo o contexto no qual tava inserido a atividade.” (Lorenzo)</p> <p>“A gente começou a conversar que essas percepções de mundo (mostradas no SOPC) elas são construídas na infância, desde os 6 anos (pesquisa apresentada no SOPC), então a gente pensou: Bom, a gente poderia começar o projeto na fase escolar. (...)” (Ana Rita)</p>
<p><b>4. Gera provocação</b></p> <p>O SOPC tem o potencial de provocar reações entre os membros do grupo</p>	<p>“Tu te incomoda e inclusive quando tu vai discutir com as pessoas tu já tá lá incomodado com algumas coisas e defendendo as tuas (opiniões), daí tu começa a ver que as pessoas estão ao contrário (incomodadas e defendendo outras opiniões)” (Pedro)</p> <p>“Ah, chegou umas horas que eu sofri. Quando ela fala de Nossa Senhora, que a mulher tem que ser santa... (...)” (Carol)</p>
<p><b>5. Estimula empatia</b></p> <p>O SOPC tem o potencial de estimular empatia, uma vez que os participantes expressam se colocar no lugar do outro durante da atividade de projeto</p>	<p>“O vídeo também traz uma questão de empatia... (...) eu acho que tinha até uma psicóloga ali que falou assim: 'Voltei da licença maternidade e fui demitida. Me preparei pra isso...'. Então assim, o que o mercado de trabalho formal tá dizendo? 'Olha, é difícil a mulher se manter'. E aí o que a gente identificou: 'Bom tem um nicho de mercado aí pra se trabalhar'. (...)” (Fernanda).</p> <p>“Pra mim... Óbvio, sou mulher. Sofro, como muitas outras. Mas eu não me vejo limitada. (...) Então, talvez, eu não via essa mudança tão pra ontem. Entendeu? Eu pensava: 'Ai, vai acontecer com o tempo...' e não assim 'Meu Deus, já deveria ter acontecido há muito tempo...'. (Tina)</p>

<p><b>6. Promove transformação</b></p> <p>O SOPC tem o potencial de transformar a maneira como os participantes encaram o <i>wicked problem</i></p>	<p>“É um tema polêmico e eu vou sair daqui diferente. (...) com certeza vou sair daqui com o pensamento um pouco diferente” (Tina)</p> <p>“Um dos primeiros assuntos ali que surgiu foi a questão de cotas, que eu sou contra. E tu tem que pensar na possibilidade disso, como tu pôs ali (no SOPC), que é um caminho pra mudança. É ruim pra mim, mas ao mesmo tempo, tu tá chegando no objetivo do que tu quer (na realidade desejável, conforme o briefing do projeto).” (Pedro)</p>
<p><b>7. Produz questionamentos</b></p> <p>O SOPC gera reflexão entre os participantes, que fazem perguntas relacionadas aos temas do SOPC durante e após a atividade de projeto</p>	<p>“Trouxe vários questionamentos.” (Marcelle)</p> <p>“Talvez aquele número seja muito mais por uma escolha das mulheres do que essa... e se a gente olhar os números do empreendedorismo, porque a gente enxergou isso, que a questão da maternidade é o ponto. E aí tu começa a se questionar: 'será que eu quero tudo isso pra mim? Será que eu quero trabalhar tantas horas por dia? Será que eu não quero mais tempo...'. ” (Helena)</p> <p>“Às vezes algumas falas cortavam e começavam em outra e aí eu pensava: 'qual será o final dessa fala? Será que o cruzamento dessa fala alterou o meu entendimento?’” (Vitória)</p>
<p><b>8. Incentiva a identificação de oportunidades</b></p> <p>Os participantes identificam oportunidades e novas demandas a partir dos trechos do SOPC</p>	<p>“Por exemplo, eu nunca me vi querendo abrir uma empresa que vendesse "casa de batman", mas se tem demanda pra isso, porque não suprir essa demanda?” (Pedro)</p> <p>“Bom, se todos os cargos de chefia são masculinos. Então vamos criar um nicho de mercado onde essas mulheres podem exercer um cargo de chefia.” (Luiza)</p>
<p><b>9. Ajuda na imaginação de futuros</b></p> <p>O SOPC tem o potencial de estimular a imaginação de futuros em relação ao <i>wicked problem</i></p>	<p>“Que nem a menina ali no vídeo: "empreendedorismo feminino", e a gente até questionou isso, por que empreendedorismo feminino? A gente vai trabalhar com empreendedorismo. (...) Por isso que a gente pensou na escola, de que forma a gente pode mostrar isso pras crianças?” (Marcelle)</p> <p>“A gente pegou como tema principal a representatividade. (...) e pra isso a gente tem que trabalhar: comunicação, educação, cotas, grupos femininos, mercado feminino... Eu acho que quase tudo apareceu ali no vídeo, né?” (Paulo)</p>

Fonte – Elaborado pela autora.

O Quadro 9 apresenta as nove categorias identificadas, a partir das verbalizações dos participantes que remetem às suas percepções sobre o SOPC. Na sequência, tem-se um detalhamento individual de cada categoria.

### 4.3.1 Aciona diferentes perspectivas da realidade

Durante o grupo focal, observou-se que o SOPC aciona diferentes perspectivas de realidades. Na visão dos participantes o SOPC tem relação com a visualidade - apresenta realidades, torna visível a variedade de realidades, o “*o todo*”, como diz Fernanda. Além disso, ao apresentar diferentes tipos de realidades, estimula os participantes a apresentarem as suas realidades individuais e visões de mundo. As “*vivências pessoais*”, conforme se refere Ana Rita. Ou seja, há a relação do SOPC com a pluralidade de realidades, com diferentes perspectivas e formas de ver e entender as realidades.

A visualidade da realidade se evidencia, por exemplo, quando Fernanda se refere aos conteúdos abordados no SOPC como o “*o retrato do que existe*”, ou quando Lorenzo explica que o SOPC “*traduz*” e dá “*rosto*” a “*discursos*” de pessoas que vivenciam um determinado tipo de realidade.

Às vezes, esse discurso, ele fica bastante etéreo (...) ele é um discurso forte, mas parece que (...) não tem um rosto daquele discurso. Daí isso [o SOPC] traduz, por exemplo, nas mulheres empreendedoras ali é: 'Ah, eu não gosto de ter uma reunião às 9h30 da noite porque eu já sei que isso aí já é desculpa pra uma saída, não é discussão de negócio (...)' (Lorenzo)

Já a variedade de realidades se expressa nas seguintes falas: “*mostrou várias realidades e não só um viés (...)*” (Fernanda), apresentou “*opiniões não feministas*”, “*opiniões antifeministas*” e “*opiniões feministas (...) que divergem do tradicional feminista nos dias de hoje*” (Arthur). Nota-se que, na percepção dos participantes, o SOPC apresenta a realidade, torna visível uma variedade de discursos relacionados ao *wicked problem*. Nesse sentido, para Lorenzo, o SOPC apresenta “*pontos de vista distintos*” e estimula que os participantes questionem o que é apresentado.

Tem diversas mulheres empreendedoras falando ali (no SOPC). E até no nosso grupo a Helena comentou assim: 'Ah, pra mim não é desse jeito... eu sou empreendedora há mais de 20 anos e tal'. Então tu tem pontos de vista distintos (...), mas vem das pessoas que realmente empreendem e fazem isso acontecer, né? (...). (Lorenzo)

Nota-se que, além das realidades apresentadas no SOPC, os participantes da equipe de projeto apresentam também seus “*pontos de vista*”, ou seja, novas

realidades e leituras sobre o *wicked problem*. Na visão da Ana Rita, esses “*pontos de vista*” e “*opiniões*” são exemplos individuais, porque o SOPC “*ativou vivências pessoais de cada um (...)*”. Para Pedro, isso ocorre, porque, durante a atividade, os participantes baseiam suas ações a partir do que é apresentado no SOPC e também nas suas próprias “*opiniões*”:

A nossa fonte é o vídeo. Então as decisões que eu vou ter ali no grupo e o que eu vou expor pras pessoas, (...) vai se basear um pouco no vídeo, se misturando às minhas opiniões. (...) Independente se fosse um vídeo totalmente absurdo aqui... eu ia tentar me basear no vídeo pra atividade.  
(Pedro)

Ou seja, há aqui a ideia de que as realidades apresentadas, no SOPC ou pelos participantes do grupo, servem de “base” e influenciam de alguma forma, o processo projetual - nas ideias expressas e nas decisões. Lorenzo exemplifica a percepção de Pedro ao contar que as ideias do projeto final do grupo estavam relacionadas às vivências pessoais dos integrantes da equipe de projeto – Fernanda tem experiência profissional com o assunto maternidade na vida acadêmica, Marcos atua com investimentos e Helena é empreendedora e tem especialização em finanças.

Primeiro a gente tentou conectar a questão da maternidade com a vida acadêmica, como a Fernanda trouxe (...) porque é comum que mulheres desistam da vida acadêmica porque os parâmetros de avaliação dessa produção eles não consideram a maternidade nesse contexto. (...) E depois a gente conectou a ideia de mulheres e empreendedorismo à serviços de investimentos. Da área financeira. Não sei se o Marcos ou a Helena querem falar um pouco disso (...) (Lorenzo)

Para Fernanda, a variedade de realidades expressas durante a atividade contribui para que os demais membros dos grupos de projeto tenham uma visão ampliada do *wicked problem*, da totalidade, e consigam acessar um panorama que considera as diferentes perspectivas da realidade: “(O SOPC) *mostrou uma visão bem informativa da realidade das mulheres*”. *Individualmente eu falei da minha realidade acadêmica, de uma realidade... mas eu vejo o todo (...)*. Nesse sentido, Ana Rita pontua que “*nem foi necessário outras fontes de pesquisa*” durante o processo de projeto. Verifica-se que o SOPC, ao estimular a visualização e discussão das várias realidades e pontos de vista em torno do *wicked problem*, serve como “*fonte de pesquisa*”.

Outra associação relacionada à variedade de realidades com o SOPC é com relação às controvérsias; isto é, situações onde há extremos e discordâncias. Esse pensamento é expresso nas falas de Fernanda: *“Esses extremos... como o Kim<sup>1</sup>, (...) representa bem a realidade, tem várias pessoas assim (...) É o todo sabe? Uma coisa coletiva”*; e para Lucas: *“apresenta pontos bem extremos(...) Mas de coisas que ainda existem.”*, e também quando os participantes Paulo e Gregório dizem que o SOPC apresenta *“contrapontos”*, ou Heitor que considera que foram apresentados *“dois pontos”* no SOPC. Nesse caso, os *“extremos”* fazem parte da realidade, assim como os *“contrapontos”* e das múltiplas perspectivas que se formam em torno do *wicked problem*.

Além disso, outra percepção que surge do SOPC em relação às controvérsias é quando os participantes discordam ou concordam com o que é apresentado ou discutido no grupo como sendo uma *“realidade”*. Essa ideia é retratada na verbalização de Luiza: *“Ai, amiga, alguém que consegue ver... porque é a realidade que tá sendo mostrada! Aí tu pega e diz: 'Não, isso é ideologia, isso é ideologia de gênero... '... Não, essa é a realidade.”* A mesma associação pode ser feita na fala de Helena, por exemplo, que acredita que o SOPC mostra *“dois lados”* e não concorda com o que está sendo apresentado: *“Não tem o meio termo (...) tem o idiota, o machista (...) eu achei ele [o SOPC] radical demais (...) aquela guria religiosa lá, pra mim, é louca... (...) eu não acho real que uma mulher pudesse falar aquilo. (...) Eu acho que as mulheres são normais.”* O processo de concordar e discordar se evidencia na fala da Vitória, que explica a sua visão de mundo, ou seja, a sua visão sobre a realidade.

É que machismo e racismo são coisas que perpetuam à classe social. Elas são agravadas pelas situações sociais e econômicas, mas elas não terminam. Se tu é negro tu pode sofrer racismo independente de quanto... ou mulher... independente de quanto dinheiro ou da tua posição de poder. É óbvio que tu vai sofrer mais se tu tiver numa posição economicamente desfavorável. (Vitória)

Entende-se que as relações que os participantes fazem do SOPC com as diferentes perspectivas da realidade ocorrem de duas formas: (i) quando o

---

<sup>1</sup> Kim Kataguirí é um político, ativista conferencista e ex-colunista da Folha de S. Paulo. É mais conhecido por ser co-fundador e coordenador do Movimento Brasil Livre, sendo uma das principais figuras do movimento liberal brasileiro moderno (WIKIPEDIA, 2019).

participante visualiza a variedade de realidades; e (ii) quando ele apresenta as suas realidades - dá exemplos pessoais, apresenta sua visão de mundo e quando ele quando ele concorda ou não com a realidade. Assim, verifica-se que o SOPC aciona diferentes perspectivas da realidade.

### 4.3.2 Torna sensíveis panoramas históricos

Observa-se que o SOPC torna sensíveis panoramas históricos para os membros do grupo de projeto, pois o que é apresentado no SOPC ajuda a “resgatar” a “visão histórica” do *wicked problem* e a “contextualizar”, conforme diz Fernanda. Assim, na visão da participante, o SOPC “pondera” e “explica” os pontos de vista contrários que se manifestam.

(...) porque ela falou: 'Bom, vocês que tão trabalhando aí, isso aí é graças às feministas', então isso também pondera um pouco e explica, que às vezes falam 'Ah, não sou feminista'. (...) então isso aí traz essa visão histórica das sufragistas (...) Porque ela lembra: 'Ah, a gente está vivendo isso hoje, porque já teve isso'. (...) E que o mais importante de tudo é a gente ter esse resgate e olhar pra isso assim, e eu acho que honrar isso e entender como isso aconteceu e o caminho que a gente fez. (...) e ela estabiliza e até contextualiza esses movimentos das mulheres como empreendedoras. (Fernanda)

Percebe-se que, ao apresentar fatos passados, o SOPC influencia na visualização e entendimento do *wicked problem*. Por exemplo, a fala do Cristian sustenta essa percepção: “*Eu vejo que dados mostram muitas coisas, tanto quanto opiniões... eu vi naqueles gráficos de 1960 a 2010 uma rampa ascendente e interessante, teria curiosidade de ver como está esses dados no momento...*”. Nesse caso, a ideia de contexto histórico tem relação com a visualidade da continuidade do problema no decorrer do tempo.

A ideia dos panoramas históricos apresentados no SOPC como forma de “explicar” o *wicked problem* também pode ser vista nas falas de Luiza e Lucas, apresentadas a seguir.

[O SOPC traz informações] de tudo que foi lutado... de que só de tá aqui... da fulana só estar aqui sentada nessa universidade, com esse microfoninho aí falando com a gente (...) porque aquelas mulheres loucas (...) lá em 1890, bateram lá as panelinhas delas e disseram que queriam votar... e os homens enlouqueceram mas elas conseguiram fazer... então ali começa...

e a Segunda Guerra também, a primeira, que influenciam nessa necessidade da mão de obra feminina... então tu tem todo questões históricas que vão nos trazer até aqui pra que a fulana esteja sentada ali... (Luiza)

A mulher de 1960 não trabalhava. Então, agora começou a trabalhar. Aí como o Marcos bem colocou ali, se tu pegar o gráfico aquele, de quantas mulheres se formaram, a partir dos anos 2000, não sei o que... essas mulheres tão todas agora no mercado de trabalho... (Lucas)

Nas falas de Luiza e Lucas, observa-se que as visões históricas que surgem a partir do SOPC são utilizadas pelos membros do grupo para “*explicar*”, “*contextualizar*” o problema, bem como para sustentar seus pontos de vista pessoais.

Nota-se que o SOPC influencia na visualização e entendimento do *wicked problem*, sob a perspectiva do passado e do presente e também como base para argumentos e debates.

### 4.3.3 Inicia novos diálogos

Na percepção das equipes de projeto, o SOPC inicia novos diálogos. É a partir dele que os membros do grupo iniciam novas conversas, conforme se observa na fala de Tina, “*Toda a discussão partiu dele (do SOPC). Com exemplos assim: ‘Ah que nem ele falou no vídeo’. Tudo a gente pegou exemplos dali. Das startups... partiu dali.*”. A participante complementa destacando que o *wicked problem* é um tema sobre o qual todos têm algo para falar, e que o processo de diálogo, de ouvir o outro e falar a sua ideia é importante para a atividade de projeto.

[A conversa] Flui, né? Não é um assunto que ninguém tem nada pra falar. Todo mundo tem alguma experiência pessoal, de filmes, de TV, todo mundo tem alguma coisa pra falar (...) E aqui a gente ouve a ideia do outro. Por mais que, tenha essa coisa, todo mundo postando, eu não quero mais ler e ver um vídeo, mas conversar é diferente, né? Tu para e ouve as pessoas. Nós falamos sobre isso durante a atividade, sobre o diálogo. (Tina)

Na verbalização de Carol, o SOPC também é destacado como ponto de partida para novos diálogos, que cita literalmente uma fala expressa em um trecho do vídeo.

A gente discutiu muito sobre cotas... porque tem uma fala ali no vídeo que diz: "A cota é um processo transitório para acabar com uma desigualdade." (...) eu acho que a gente discutiu sobre tudo... a gente discutiu sobre as crianças, sobre os dados, números que tu trouxe (no SOPC)... acho que a gente discutiu sobre tudo do vídeo. Por isso que a nossa discussão foi muito longa... (Carol)

A ideia de acionar novos diálogos também é mencionada por outros participantes. Lorenzo relata que boa parte da atividade se deu através das discussões. *"A gente passou acho que 97% do tempo discutindo... a vida, o universo... e todo o contexto no qual tava inserido a atividade"*. O mesmo é percebido nas falas de Helena *"se deixar a gente fica até amanhã"*; e Carol: *"a troca de experiências, da forma como cada um vê foi muito legal assim. Por isso que sobrou pouco tempo pra projeto, porque é um tema que a gente discutiu muito, não dava pra fazer isso e projetar ao mesmo tempo."*

Na visão da Vitória, o formato (vídeo) e tipo de o conteúdo do material apresentado no início da atividade (falas de pessoas reais) são características fundamentais do SOPC para gerar novos diálogos.

Se por exemplo tu tivesse trazido um PowerPoint<sup>2</sup>, só com os dados, a gente poderia ter feito sim muitas discussões, mas algumas não. Eu acho. Por que, por exemplo, uma das discussões que eu trouxe foi a partir da fala da diretora do Twitter. Porque eu acho que ela tem várias interpretações ali. E é diferente tu ver uma frase do que tu ver uma pessoa falando... (Vitória)

O mesmo argumento é reforçado por Pedro, que fala sobre o teor da informação para as discussões durante a atividade de projeto.

O vídeo tendo pessoas mais populares, da internet, com argumentos mais óbvios, facilita a discussão. Porque quando tu vai aprofundar, isso te pede uma carga muito maior de informação que é difícil tu botar num programa como esse. (...) É um vídeo que se tu pegar o contexto da discussão ele pode ser um pouco vago. Mas pelo formato da atividade ele é válido. Mais que isso é denso pra tu ter uma discussão, do nada. (Pedro)

Nota-se que para os participantes Vitória e Pedro, o fato de o SOPC ser apresentado em vídeo, com falas de pessoas reais, que vivenciam o *wicked*

---

<sup>2</sup> *PowerPoint* é um programa da Microsoft utilizado para criação/edição e exibição de apresentações gráficas, geralmente com textos e imagens. (WIKIPEDIA, 2019).

*problem*, e também, com pessoas populares, fazem com que os conteúdos sejam facilmente entendidos pelos membros da equipe de projeto, o que potencializa as discussões durante o curto período de tempo da atividade.

De maneira geral, os participantes fazem a relação do SOPC com a ideia de que os conteúdos abordados iniciam “*diálogos*” e “*conversas*” durante a atividade. Nesse sentido, serve de ponto de partida para as “*discussões*”. Outra observação é em relação à influência dos tipos de conteúdo, em relação ao seu teor e grau de aprofundamento do *wicked problem* e também em relação ao formato. No caso, o fato de ser um conteúdo em vídeo, sem abordar de forma complexa o tema, é visto como algo positivo para gerar discussão durante a atividade.

#### **4.3.4 Gera provocação**

Nas falas dos participantes, observa-se a ideia de que o SOPC gera provocação. A partir de trechos e conteúdos apresentados no SOPC, os participantes reagem, expressam suas sensações e emoções. Isso se evidenciou enquanto o SOPC era transmitido, com risadas, movimentos corporais com a cabeça e mãos, e, também, durante a discussão. Ao lembrar do que foi mostrado no SOPC, os participantes manifestavam sentimentos. Por exemplo, Pedro relatou que se sentiu “incomodado”, Luiza, ficou “chocada”, e Marcos “apavorado”. Já Helena disse que “deu risada” de cenas do SOPC.

Essa percepção se traduz na fala do Pedro: *“Ah, tem coisa ali que eu vejo uma frase e penso: 'ah, não tô afim'. Não tô afim de perder meu tempo. E aqui tu tem que ver. Tu te incomoda e inclusive quando tu vai discutir com as pessoas tu já tá lá incomodado com algumas coisas e defendendo as tuas (...)*”. Ou seja, na ideia do participante, além de o SOPC provocar o participante pessoalmente, essa provocação é transmitida para os demais participantes durante a atividade, enquanto discutem e conversam.

A ideia de provocação gerada pelo SOPC é observada quando há a apresentação de uma realidade nova para o participante como, por exemplo, na fala de Marcos: *“Eu nunca fui numa Igreja... essa é a verdade (...) mas o que me apavorou um pouco foi o discurso da mulher da Igreja”*; e na de Heitor: *“Eu achei interessante, por isso que eu te falei, ‘Bah embananou minha cabeça.’”*. Além disso, há também a ideia de provocação quando o participante discorda do que é

apresentado, o que é expresso na fala de Giulia: *“Algumas coisas me chocou. Aquelas ‘minas’ falando contra o feminismo. Que eu nunca tinha assistido esses vídeos até o final. Eu começo a assistir e páro. Bah, tá falando merda. É que nem aquele Kim. Eu não consigo assistir aquele cara (...)”* e também na de Helena: *“aquela guria religiosa lá pra mim é louca... se eu olho aquilo eu dou risada. Eu acho que é uma sátira...”*. Nota-se que, nessas falas, a provocação é relacionada com desconforto, incerteza e instabilidade do participante em relação ao tema.

#### **4.3.5 Estimula empatia**

Na visão dos participantes, o SOPC tem o potencial de gerar empatia, pois faz com que os participantes se coloquem no lugar do outro e interpretem a realidade pelo viés do outro. A fala de Luiza, por exemplo, demonstra essa percepção ao mencionar trechos do SOPC que falam sobre violência contra a mulher e desigualdade de gênero nas empresas.

Sou (privilegiada), mas eu vejo... (...) eu não preciso ser ela... mas saber daquilo (...) porque é a realidade que tá sendo mostrada (no SOPC) (...) Eu não preciso apanhar pra saber que as pessoas passam por isso, que existe feminicídio, que os caras matam as mulheres, então, essa desigualdade de empresas, eu não preciso passar por isso pra saber que o mercado de trabalho é injusto. (Luiza)

Na fala de Luiza, percebe-se que a ideia de empatia é impulsionada pela visualidade gerada pelo SOPC. Ao visualizar uma realidade diferente, ela sabe do problema vivenciado pelo outro. Na visão dos participantes esse comportamento influencia no processo de projeto. O SOPC faz com que os membros do grupo visualizem outras realidades e pontos de vista e projetem pelo viés do outro.

Por exemplo, este comportamento se evidencia quando a Carol se refere ao SOPC como ferramenta de pesquisa: *“Se a gente tivesse que pesquisar, a gente iria pesquisar de acordo com os nossos concerns, de acordo com a nossa persona, com os nossos princípios...”*, e também nas falas dos participantes Pedro e Vitória, que destacam o potencial do SOPC para visualizar realidades, gerar diálogo e fazer com que os participantes se coloquem no lugar do outro, aceitando outros caminhos durante a atividade de projeto.

*Um dos primeiros assuntos ali que surgiu [durante a discussão do grupo], foi a questão de cotas, que eu sou contra, e tu ter que pensar na possibilidade disso. Como tu pôs ali [em um dos trechos do SOPC], que é um caminho pra mudança. É ruim pra mim, mas ao mesmo tempo, tu tá chegando no objetivo do que tu quer [do que o projeto quer, da realidade desejável para o wicked problem]. (Pedro)*

*Eu tenho um local de fala e posicionamento muito claro pra mim. E aí, a gente estava falando, principalmente quando o Pedro trouxe a ideia de fazer algo gradual, né? Que pra mim era muito difícil de aceitar (...) Eu já tô há algum tempo tentando aceitar esse outro lado e usar isso a meu favor, sabe? Que realmente é algo que me fere (...) Mas eu consigo aceitar que seja assim, e se eu aceitar, talvez seja mais fácil de eu encarar uma realidade, sabe? (Vitória)*

Além disso, o sentimento de empatia durante o processo criativo também é percebido quando Heitor fala: *“Tu vê que dos dois lados tem coisas pra pegar... um pouco do lado de lá (...) Não é que a gente está em cima do muro... Não. Não é essa a ideia. A ideia é que tem sempre coisa boa dos dois lados. E a gente tem que pegar as coisas boas e melhorar.”*. Fica explícito que, durante o projeto, existe o sentimento de empatia, pois independente da opinião do participante, do seu ponto de vista e posição inicial, o participante pode visualizar *“o outro lado”*, se sensibilizar e identificar possibilidades para *“melhorar” os “dois lados”*.

Para Fernanda, a ideia de empatia durante o projeto tem a ver com a sensibilidade de *“humanidade”*. Mesmo vivenciando realidades diferentes, os participantes precisam ver e perceber outras realidades, para poder tomar decisões.

*(...) essa questão do feminino, que a gente tá vendo, passa pra uma questão da humanidade... de reconhecer alguns momentos e algumas questões que são muito diferentes pra mulher e pro homem. É muito diferente. Agora, claro, que nem eu conversei com a Helena... tem momentos que tu nem acessa isso... porque tua vida passa e tu não passa por momentos que te questionam. E tem gente que passa. Eu acho que a gente tem que ter empatia com quem passa e eu acho que tem que ter uma sensibilidade de entender que as pessoas passam por isso mesmo. (...) Só que eu entendo esse ponto de vista da Helena, eu conversei com ela, a gente falou que tem gente que não passa por nenhum problema disso. E aí tu é tão humana na gestão da tua empresa que quando a mulher volta da licença maternidade, tu nem pensa em demitir. Tem gente que já pensa em demitir... (Fernanda)*

Na percepção dos participantes, durante o processo de projeto o SOPC tem o potencial de gerar empatia, pois os faz interpretar a realidade de uma forma

diferente da sua. Faz com que os participantes visualizem outras realidades, “reconheçam” e “saibam” de outras realidades sem as ter vivenciado, e isso influencia no processo de projeto, uma vez que eles manifestam “aceitar” outros “caminhos”. Ao gerar empatia, as criações são feitas pensando em quem vive a realidade, pelo viés do outro. Dessa forma, na visão dos participantes, as decisões tornam-se “humanas”.

#### 4.3.6 Promove transformação

O SOPC tem potencial para promover transformação nos participantes, uma vez que suas falas manifestam ações de mudança, na forma como visualizam e lidam com o *wicked problem* durante a atividade. Na visão de Carol, por exemplo, durante a atividade os participantes “aos poucos vão abrindo a cabeça (...)”. Tina exemplifica essa percepção ao dizer que mudou sua forma de pensar o *wicked problem*.

É um tema polêmico e eu vou sair daqui diferente. Por mais que todo mundo que esteja aqui pense: 'Ah, nós queremos mudanças', todo mundo quer igualdade. Mas cada um tem a sua forma, baseado nas suas experiências pessoais, do quanto quer mudar, do que acha que é mais importante, do quão urgente acha que é a mudança... Cada um tem a sua forma. E eu com certeza vou sair com o pensamento um pouco mais diferente. (Tina)

Percebe-se que a ideia de promover transformação pode ser associada às mudanças de pensamento em relação ao *wicked problem* durante a atividade. Os participantes demonstram visualizar o problema de uma forma diferente, de uma forma, até então, não visualizada. Essa percepção pode ser verificada na fala de Fernanda: “Eu fiquei pensando ali, que eu nunca... nunca li nada... que teve uma fala sobre empreendedorismo e empreendedorismo feminino”.

Esse processo acontece tanto em função dos conteúdos apresentados no SOPC, como também durante a atividade, a partir da conversa com os demais membros do grupo. A fala de Vitória sustenta essa ideia: “Mimimi” seria algo como reclamar. E pra mim essa forma, de conversar, dialogar, é uma ação. E aí, ela está dizendo agora que mudou, porque ela conversou. E não porque ela viu alguma coisa. E a gente, nas nossas conversas, estava dizendo, o quanto é importante ver.

*Mas, então, conversar, também é.”*

O mesmo pensamento é expresso por Pedro, ao dizer que mudou a forma de perceber o tema na medida em que visualizou no SOPC uma possibilidade diferente do seu ponto de vista, conversou com o grupo sobre o assunto, e aceitou *“sair da sua ideia normal”* e *“seguir um caminho diferente”*.

A gente se dá conta que talvez pra (...) chegar em um objetivo, talvez o caminho não é o teu. Então, um dos primeiros assuntos ali que surgiu, foi a questão de cotas, que eu sou contra, e tu tem que pensar na possibilidade disso, como tu pôs ali (no vídeo), que é um caminho pra mudança. É ruim pra mim, mas ao mesmo tempo, tá chegando no objetivo do que tu quer (do que o grupo quer, o projeto quer). É muito difícil tu sair do que tu acha que é certo (...) mas é muito importante até pra tu ter uma percepção de mercado, que não é o que tu gosta, mas é o que está pedindo. É tu poder sair da tua ideia normal pra tu seguir um caminho diferente pra chegar num objetivo. (Pedro)

A ideia de transformação tem a ver com o fato de que o SOPC desperta o participante para o problema. Ele visualiza algo novo, algo que não tomava conhecimento ou nunca havia pensado. Nesse sentido, ocorre uma transformação na sua forma de pensar, de encarar e visualizar o problema. Esse processo se inicia no momento em que o participante assiste o SOPC e influencia na sua forma de projetar, uma vez que discutem - concordam e discordam de situações – e, assim, aceitam novos caminhos de projeto.

#### **4.3.7 Produz questionamentos**

O SOPC tem potencial para produzir questionamentos. Esse comportamento pode ser percebido na fala de Vitória: *“Algumas falas cortavam e começavam em outra e aí eu pensava: ‘Qual será o final dessa fala’? Será que o cruzamento dessa fala alterou o meu entendimento? ’*. O mesmo é percebido na fala de Arthur.

Eu achei o vídeo parcial, opiniões não feministas eram muito caricatas e isso não é um fato. (...) Eu pensei: ‘Ah, não, daí é fácil’. “Aí tu pega Márcia Tiburi, que tem uma puta formação, que estudou na Escola de Frankfurt bota ela a falar de feminismo e depois tu bota uma carola ali, com a Virgem Maria ali.” e também na fala da Helena: “Talvez aquele número seja muito mais por uma escolha das mulheres (...). E aí tu começa a se questionar: ‘será que eu quero tudo isso pra mim? Será que eu quero trabalhar tantas horas por dia? Será que eu não quero mais tempo...’. Então talvez esses números sejam muito menos pelo machismo... (Arthur)

Nesses casos, a ideia de questionamento tem a ver com a autorreflexão. Os participantes questionam a si, no momento em que o SOPC está sendo transmitido. Entretanto, há também a ideia de questionamento para os demais membros do grupo. Por exemplo, ao relembrar a atividade de projeto, Luiza pontua que

A gente ficou muito se pegando na questão de: ‘Se existe machismo? O feminismo é necessário?’.” O mesmo pode ser verificado na fala da Ana Rita: “E a gente começou a se questionar: Hoje os direitos não são iguais. O que se deve fazer? Uma mudança de paradigmas (...). (Luiza)

O grupo focal também foi marcado por questionamentos. Era comum que os participantes questionassem uns aos outros, discordassem, entrassem em conflitos, e utilizassem de perguntas para justificar seus pontos de vista. Por exemplo, quando Luiza mencionou um trecho do SOPC que tratava sobre *“mulheres sendo bancadas por homens”*, Lucas questionou: *“Mas aí vem aquela questão... e se ela é uma pessoa que é feliz?”*. Em outro momento, Vitória questiona a todos os participantes do grupo focal: *Alguém aqui acha que não existe desigualdade de gênero?*

Já Helena, ao explicar seu ponto de vista, termina a frase com uma questão: *“Não... porque eu não quero mais trabalhar final de semana... e aí, talvez, seja isso, entendeu?”*. O mesmo ocorre quando Paulo fala: *“Então, assim, tu chegar e falar argumentos que tu tá trazendo aqui é dar um tiro no vazio, entendeu?”*. Nessas falas, parece estar implícita a ideia de justificar e esperar que os demais entendam e acompanhem o pensamento verbalizado.

Os questionamentos surgem durante a atividade como um dos efeitos do SOPC. Observa-se que os participantes questionam a suas próprias ideias ao mesmo momento em que assistem ao SOPC, numa espécie de “autorreflexão” sobre o conteúdo do vídeo. O mesmo ocorre durante a atividade, quando questionam os demais membros do grupo para buscar explicações e explicar seus pontos de vista, ou durante o grupo focal.

#### **4.3.8 Incentiva a identificação de oportunidades**

O SOPC tem potencial para incentivar os participantes a identificar oportunidades. Durante a atividade de projeto e discussão do grupo focal, foi observado que os participantes relacionavam os trechos apresentados no SOPC

com demandas ainda não atendidas, conforme se visualiza na fala do Pedro: *“Eu nunca me vi querendo abrir uma empresa que vendesse “casa de batman”, mas se tem demanda pra isso, porque não suprir essa demanda?”*.

Arthur também relaciona o SOPC com a identificação de oportunidades, e explica que foi a partir de um exemplo do SOPC que o grupo coletivamente se “mobilizou”: *“O que mobilizou o nosso grupo foi aquele exemplo das crianças na escola, em que os papéis profissionais eram supostamente masculinos”*. O exemplo em questão se referia a um trecho do SOPC, que serviu de base para a criação do projeto do Grupo 2, a *“Escola Modelo”*, conforme relata a Ana Rita.

(...) A gente começou a se questionar: Hoje os direitos não são iguais. O que se deve fazer? Uma mudança de paradigmas, que vai operar na desconstrução de visões, nas percepções culturais e vai moldar qual deve ser essa percepção onde não houvesse essa divisão de gêneros. Onde a gente já fosse acostumado e a gente não diferenciasse. E essas diferenças elas não fossem perceptíveis no mercado de trabalho, e nem em várias questões cotidianas. Então, pra isso a gente começou a conversar que essas percepções de mundo elas são construídas na infância, desde os 6 anos. Então a gente pensou: ‘Bom, a gente poderia começar o projeto na fase escolar’. (...) Então a gente chegou a um conceito de ‘Escola Modelo’, porque a gente percebeu que pra essa mudança cultural acontecer o sistema teria que ser reformulado. Uma escola onde todas as práticas, as disciplinas, ela fosse pensada sem essa distinção de gênero. (Ana Rita)

Verifica-se que a informação extraída do SOPC direciona o grupo para a identificação de oportunidades. Eles criam para atender e mudar uma realidade apresentada no SOPC. O mesmo exemplo pode ser visualizado na fala de Fernanda, ao descrever como foi o processo de criação do grupo, que resultou em uma ideia de empreendedorismo para mulheres em diferentes fases da vida, entre as quais a maternidade.

Tinha uma psicóloga ali que falou assim: ‘Voltei da licença maternidade e fui demitida. Me preparei pra isso...’. Então assim, o que o mercado de trabalho formal tá dizendo? ‘Olha, é difícil a mulher se manter’. E aí o que a gente identificou: ‘Bom tem um nicho de mercado aí pra se trabalhar’. (...) (Fernanda)

Entende-se que SOPC tem potencial para identificar oportunidades de projeto, uma vez que os membros do grupo visualizam realidades de forma coletiva

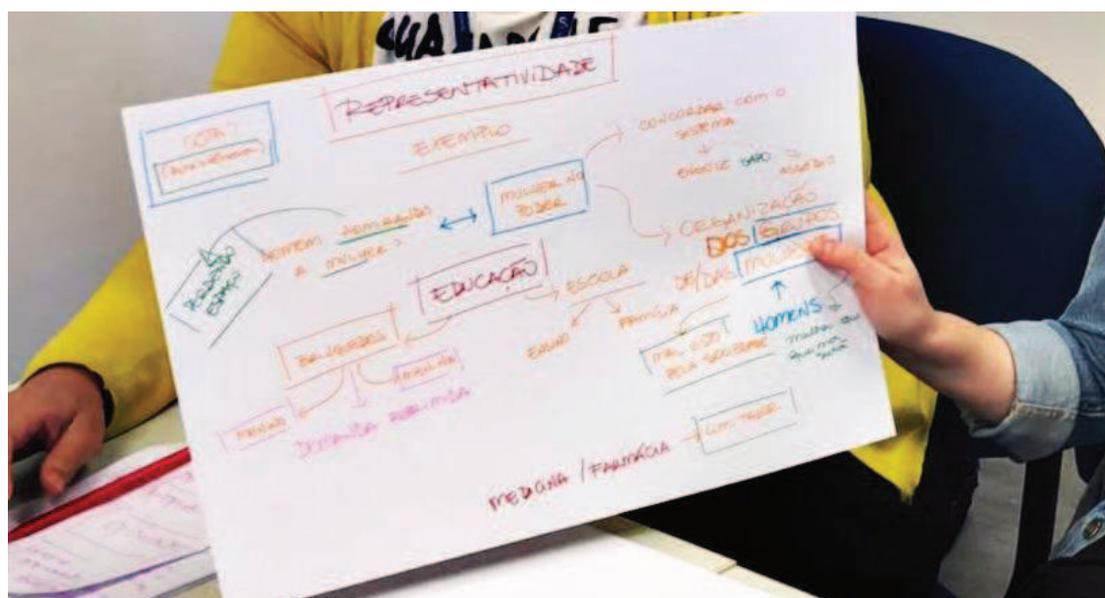
e utilizam essas ideias para discutir e pensar em formas novas de tratar e construir a realidade.

#### 4.3.9 Ajuda na imaginação de futuros

Nas falas dos participantes percebe-se a relação do SOPC com a imaginação de futuros. Essa percepção foi observada entre os participantes do Grupo 1, por exemplo. A fala do Paulo destaca que foi a partir de trechos do SOPC que o grupo definiu os caminhos a serem seguidos: *"A gente pegou como tema principal a representatividade. A gente quer que lá na frente a gente fale e não tenha diferença (...) e pra isso a gente tem que trabalhar: comunicação, educação, cotas, grupos femininos, mercado feminino... Eu acho que quase tudo apareceu ali no vídeo, né?"* Tina complementa: *"Na verdade é para daqui a duas gerações, né? Essa geração vai passar pros filhos e a próxima também..."*

A Figura 18 apresenta o material final, apresentado pelo Grupo 1, onde aparecem os temas brincuedos, educação, cotas, grupos de mulheres - assuntos abordados no SOPC.

Figura 18 – Projeto de Representatividade, do Grupo 1



Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se que a imaginação de futuros tem a ver com as ideias e caminhos que os participantes têm durante a atividade, o que foi estimulado pelo SOPC. A fala de Luiza evidencia essa relação: *"A gente acabou de ver um documentário, uma junção ali de um material, onde se mostra tudo, que é um processo, que é necessário... radicalismos, que é necessário rupturas, que é necessário muita luta, que a gente tá longe e a gente não tá ainda nem na metade do caminho..."*. Na frase de Heitor, o mesmo padrão é observado.

Por isso que eu sugeri. A criança vai mudar do país e não os idosos. Os idosos se foram, gerações passadas. Mas aí todas as crianças deveriam estar na escola. Daqui a 15, 20 anos, não precisa ter cotas... não precisa discutir negros ou brancos, não precisa de mais nada. Nós vamos ter uma sociedade boa com a educação. (Heitor)

Fica evidente que o SOPC, ao mostrar a variedade de realidades do *wicked problem*, faz com que os participantes visualizem futuros e imaginem quais ações são necessárias para atingi-los, quais caminhos devem ser seguidos.

Além disso, a imaginação de futuro também se manifesta como algo previsível, *"uma transformação que tá acontecendo"* na atualidade e que continuará a ocorrer *"naturalmente"*, como diz Lucas. Helena complementa o raciocínio de Lucas: *"Daqui a 100 anos esse gráfico [que mostra que mais homens tem empresas] vai estar invertido (...) pode ser que daqui um tempo, sim, teremos mais empresas femininas do que masculinas sim... longevas, né? De sucesso"*.

Na visão dos participantes, o SOPC tem o potencial de estimular que as equipes de projeto imaginem o futuro. É a partir de trechos apresentados no SOPC, e do que é discutido pelos participantes, que eles têm ideias e manifestam cenários futuros, imaginam como será o futuro e o que deve ser feito para alcançar os objetivos.

Ao apresentar as categorias e unidades de análise, verifica-se que os grupos de projeto relacionam o SOPC a uma ferramenta com potencial de gerar impacto individual e coletivo durante o processo de projeto, uma vez que aciona diferentes perspectivas da realidade, torna sensíveis panoramas históricos, estimula a identificação de oportunidades e estimula a imaginação de futuros. Além disso, é observado que o SOPC gera provocação, estimula empatia, promove transformação, gera questionamentos e inicia novos diálogos. A seguir, apresenta-

se o capítulo de discussão dos resultados, no qual os resultados serão interpretados e discutidos.

## 5 DISCUSSÃO

Neste capítulo, discutem-se as principais considerações da análise das percepções dos participantes de projeto em relação à ferramenta SOPC (Subcapítulo 4.2) e dos referenciais teóricos (Capítulo 2) que respondem o objetivo geral do presente estudo: de que forma o SOPC pode ser utilizado para tratar *wicked problems*? Os resultados revelam que o SOPC é uma ferramenta que (1) torna sensível a amplitude do *wicked problem*, (2) estimula controvérsias e que (3) tem o potencial de transformar opiniões.

Quadro 10 – Discussão dos resultados

<b>De que forma o SOPC pode ser utilizado para tratar wicked problems?</b>		
<b>Tornando sensível a amplitude do <i>wicked problem</i></b>	<b>Estimulando controvérsias</b>	<b>POTENCIALIZANDO A TRANSFORMAÇÃO</b>
<p><i>Aciona diferentes perspectivas da realidade</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visualidade</li> <li>- Variedade</li> <li>- O “todo”</li> <li>- Extremos</li> <li>- Dois lados</li> </ul> <p><i>Torna sensíveis panoramas históricos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resgate de contextos históricos</li> <li>- Contextualização do problema</li> <li>- Ponderar o problema</li> <li>- Explicar o problema</li> <li>- Dados de pesquisa</li> <li>- Continuidade do problema</li> </ul> <p><i>Gera novos diálogos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realidades individuais</li> <li>- Vivências pessoais</li> <li>- Visões de mundo</li> <li>- Pontos de vista</li> </ul>	<p><i>Gera novos diálogos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Debates</li> <li>- Conflitos</li> <li>- Convergências</li> <li>- Divergências</li> </ul> <p><i>Gera provocação</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incômodo</li> <li>- Conflitos</li> </ul> <p><i>Produz questionamentos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autorreflexão</li> <li>- Discussão</li> </ul>	<p><i>Estimula empatia</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se colocar no lugar do outro</li> <li>- Agir para o outro</li> </ul> <p><i>Gera transformação</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mudança no pensamento</li> <li>- Revisão de conceitos e padrões mentais</li> <li>- Mudança no ponto de vista</li> <li>- Descoberta e novidade</li> <li>- Agir no mundo, projetar a partir de um novo entendimento.</li> </ul> <p><i>Incentiva a identificação de oportunidades</i></p> <p><i>Ajuda na imaginação de futuros</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abre espaço para projetos</li> </ul>

## 5.1 O SOPC TORNA SENSÍVEL A AMPLITUDE DO *WICKED PROBLEM*

Ao longo das categorias apresentadas na análise dos resultados, diversas relações foram feitas descrevendo o SOPC como uma ferramenta capaz de tornar sensível a amplitude do *wicked problem*. Na visão dos participantes, o SOPC torna visível uma variedade de realidades (ver subseções 4.3.1 Aciona perspectivas da realidade e 4.3.2 Torna sensíveis panoramas históricos) e faz com que os participantes dialoguem e apresentem novas realidades aos demais membros do grupo (ver subseção 4.3.3 Inicia novos diálogos).

A ideia de tornar visível é um dos aspectos centrais do processo de design. Para a concepção de novos projetos, Zurlo (2010) destaca que uma das principais capacidades do designer é “fazer ver”. Da mesma forma, Manzini (2017, p.137), sugere que esse profissional deve concentrar-se em “tornar as coisas visíveis e tangíveis” a diferentes públicos. É nesse sentido que o autor sugere o uso do *storytelling*, para tornar as coisas visíveis, dar sentido e completude. Ao contar uma história, diz Manzini (2017), o designer pode contribuir para desenvolver uma visão mais geral sobre contextos em que age, pois transmite conhecimento acumulado, crenças e valores. (MANZINI, 2017). Entretanto, o autor questiona: “Como dar sentido à complexidade (...) e tornar explícitos os pontos de vista e os desejos?” (MANZINI, p.137). Manzini, então, sugere que o *storytelling* seria uma forma de criar uma “visão compartilhada” e gerar “convergência” entre os públicos envolvidos no processo de design.

O SOPC, diferentemente do que propõe Manzini (2017), ao tornar visível uma variedade de realidades, não estimula a visão compartilhada, mas, sim, a visão das controvérsias. O efeito gerado é o conflito e a contradição, que se evidencia durante os novos diálogos que se formam, durante os questionamentos, troca de ideias, durante as decisões de projeto, etc. É um tipo diferente de projetar, porque a ferramenta não propõe uma única ideia, mas a contradição.

Esse fator parece ser atribuído especialmente às controvérsias. Embora a técnica do *storytelling* seja uma ferramenta eficiente para comunicar, envolver, e chamar a atenção (GALBIATI, 2015), a estética da linguagem utilizada é fundamental para gerar o tipo de efeito desejado. (BERTOLOTTI *et al.*, 2015).

O SOPC utilizou como metodologia os conceitos de controvérsias (VENTURINI, 2010), retratadas através de trechos que mostravam os múltiplos pontos de vista na narrativa. Dessa forma, interpretou e "*traduziu*" a diversidade do *wicked problem*, ou seja, as várias realidades, tornando-a acessível a diferentes públicos e gerando o tipo de efeito desejado por Venturini (2015) e Latour (2008): o debate.

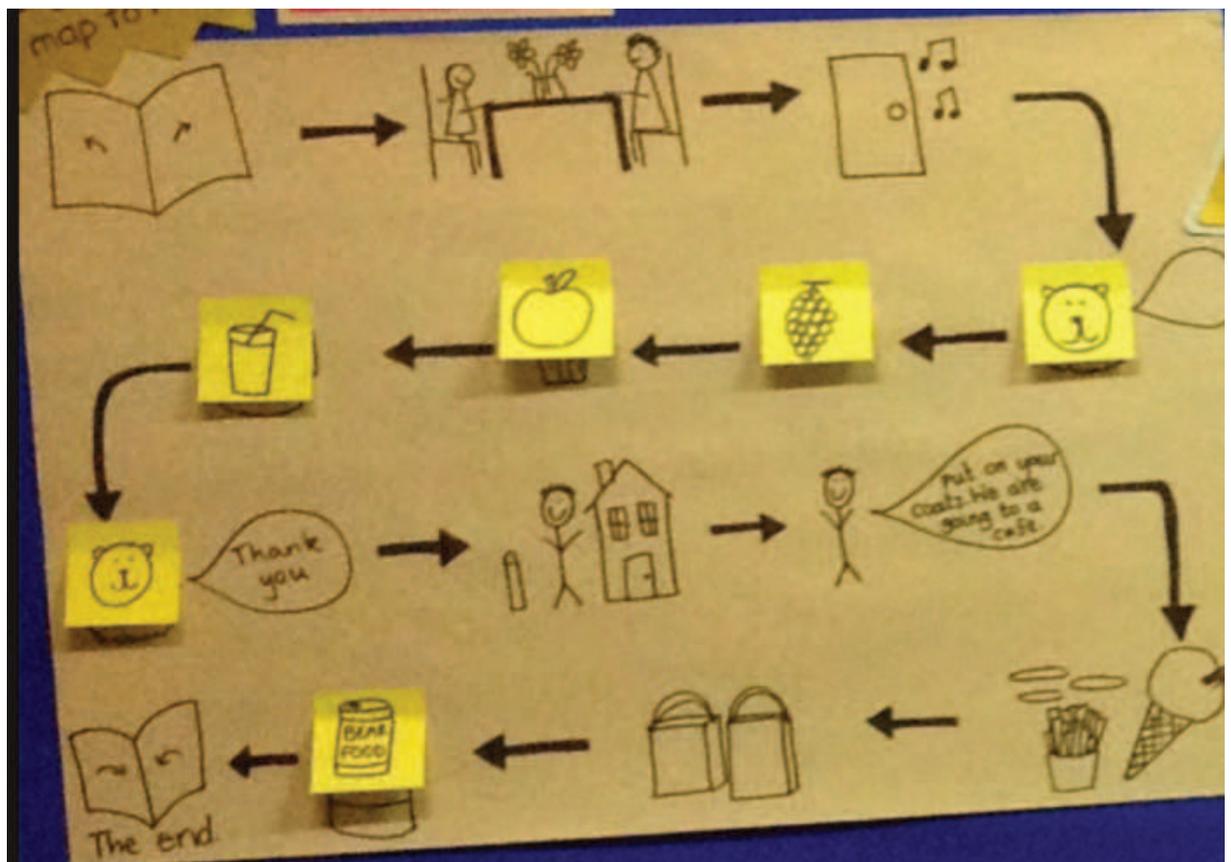
Apesar de alguns participantes dos *workshops* manifestarem confusão frente à grande quantidade de informações, no decorrer da atividade eles se lembravam das falas, cenas e dados apresentados e utilizavam esses dados para direcionar suas discussões. Embora o SOPC tenha sido transmitido uma única vez, os conteúdos pareciam estar vívidos na lembrança, o que revela outra característica peculiar da ferramenta. Isso porque, como diz Rez (2018), temos tendência de lembrar mais de uma sequência de eventos, logicamente encadeados e conectados através de uma narrativa, do que armazenar ocorrências aparentemente díspares e desconexas. Ou seja, é uma potencialidade do *storytelling*. Uma maneira de tornar a diversidade presente no decorrer do projeto. Além disso, Rez (2018) e Taleb (2007) dizem que para chamar a atenção, as histórias precisam contar com o atípico, com a surpresa. O SOPC apresenta surpresas, novos pontos de vista e assuntos durante toda a sequência da narrativa, mostrando contrapontos, os conflitos e os debates. Ou seja, o *storytelling* e as controvérsias permitem não apenas o efeito da lembrança, mas da surpresa.

A partir disso, inclusive, os participantes expressaram que o SOPC serve como uma ferramenta de pesquisa ideal para atividades de projeto com pouco tempo de duração, como é o caso de *workshops*, e de *codesign*, com equipes cujos membros possuem diferentes níveis de conhecimento a respeito do problema. Essa constatação vai ao encontro, por exemplo, do que diz Venturini (2010), ao sinalizar que as controvérsias podem afetar diferentemente cada um dos atores envolvidos. Logo, o autor indica que é necessário que o pesquisador, ao desenvolver o mapa das controvérsias, utilize de controvérsias que expressem diferentes tipos de complexidade, que impacte o especialista como também, o leigo.

Além disso, o SOPC ajudou a ampliar os entendimentos dos participantes em uma esfera temporal – do passado, presente e futuro –, trazendo a ideia de temporalidade da realidade, pois torna visível o que "*ainda existe*" e também o que existiu, porque "*resgata contextos históricos*". Isso se aplica com o que diz Manzini

(2017) sobre as histórias que são informações multifacetadas e profundas que refletem o presente, passado e do futuro. A ideia de temporalidade também é citada por Venturini (2015), que diz que o mapeamento das controvérsias deve considerar formas de mostrar como os debates evoluem ao longo do tempo. Entretanto, seriam os gráficos e desenhos mostrados por Venturini (2015), ou os Post-its e desenhos mostrados por Brown (2010), a melhor forma de contar histórias? Como disse Vitória: "É diferente tu ver uma frase do que tu ver uma pessoa falando...". Assim, considera-se que o SOPC, ao valer-se do audiovisual influencia positivamente no resultado e impacto gerado pelo *storytelling*.

Figura 19 – Exemplo de *storytelling* através de desenhos e Post-Its®



Fonte: Elaborado pela autora.

Além disso, enquanto a maioria das ferramentas que representam a pluralidade e complexidade utilizam de mapas, textos, ícones, desenhos e conexões para tornar visível a variedade e a pluralidade de contextos de projeto, o SOPC se vale do vídeo e das histórias. O relevo holístico de Bistagnino (2011) e o *Giga-Map*

de Sevaldson (2011) são exemplos de ferramentas para apresentar a diversidade de relações.

Figura 20 – Relevo Holístico



Fonte – Bistagnino (2011, p.10).

Figura 21 – Giga Mapping



Fonte – Sevaldson (2011, p.5).

Além disso, diferentemente do canvas, por exemplo, mencionado por Osterwalder e Pigneur (2011) como forma de visualizar a unidade para dar suporte à discussão, o SOPC mostra a variedade e as controvérsias. É um tipo diferente de dialogar e explorar a troca de ideias. Considera-se, então, que o SOPC comunica o *wicked problem*; isto é, torna visível a complexidade do *wicked problem* e suas controvérsias, de uma forma particular: através do vídeo, utilizando de recursos audiovisuais.

O audiovisual parece ter a capacidade de alcançar resultados que não seriam alcançados por outras mídias. As falas de pessoas comuns e que parecem vivenciar o problema, misturadas com opiniões especialistas e personalidades, trazem mais veracidade ao *wicked problem*, chamando a atenção, emocionando e conscientizando, o que pode não acontecer da mesma forma em representações que utilizam apenas a fala, escrita ou imagens. De fato, o tema '*design audiovisual*

*thinking'*, já está sendo estudado por Piredda (2012), Ciancia e Mattana (2016), como uma abordagem original de narrativa transmídia baseada na prática de design para envolver os públicos diversos em processos participativos. O audiovisual é uma linguagem, uma prática sensorial e reflexiva, mas o vídeo, por si só, não é suficiente.

Ainda que Osterwalder e Pigneur (2011) destaquem o audiovisual como alternativa para contar histórias, os autores parecem não dar tanta importância para o tema, e sugerem que esse tipo de mídia geralmente é descartado pelos projetistas por demandar questões técnicas e recursos financeiros. Entretanto, como bem sinaliza Manzini (2015), Galbiati (2015) e Bertolotti *et al.*(2015), como ferramenta de design, o *storytelling* deve ser encarado como um material para fins de projeto. Ou seja, valer-se de vídeos como os do *YouTube*, ou construídos de maneira simples, o que é uma alternativa para enfrentar essas questões. Além disso, existe uma série de ferramentas e aplicativos de edição de vídeos disponíveis de forma gratuita, inclusive, que permite que o trabalho seja feito facilmente através do *smartphone*<sup>1</sup>.

Observa-se que, ao misturar *storytelling* ao pluralismo das controvérsias, o SOPC tem um efeito particular para tratar *wicked problems* e envolver públicos também com características e perfis plurais, porque mantém a diversidade, torna visível a realidade física, social e cultural, e transforma as visões dos envolvidos. Com isso, o SOPC pode ser considerado como uma ferramenta de *design* peculiar, pois cria um ambiente favorável para o debate, para a ação política, e contribui para gerar uma ideia de democracia, inclusão e ação. E como bem diz Tina: “*Toda a discussão partiu dele (do SOPC). Com exemplos assim: ‘Ah que nem ele falou no vídeo’. Tudo a gente pegou exemplos dali. Das startups... partiu dali.*”. Ou seja, o SOPC dá início a novos diálogos, a gerar engajamento nas equipes de projeto (por que conversam, porque tem algo comum para conversar). Além disso, os novos diálogos contribuem para expandir ainda mais a amplitude do *wicked problem*, porque na medida em que conversam, os participantes apresentam novas realidades e versões do *wicked problem*. E são esses os efeitos esperados por Venturini (2015), Latour (2008) e Manzini (2017): estimular o diálogo com o objetivo de alcançar uma sociedade mais participativa, mais consciente e política.

Esse movimento pode ser relacionado às ideias de Venturini (2015), que diz que para tornar as controvérsias legíveis e preservar o máximo possível a

---

<sup>1</sup> WeVídeo, Cute Cut e Magisto são exemplos de ferramentas de edição de vídeos gratuitas.

complexidade exige também que se tenha um movimento de exploração; isto é, de um movimento no qual o público faça parte e traga suas visões, participe da construção da controvérsia.

De maneira geral, é previsível que, no caso de projetos que envolvam ao mesmo tempo *wicked problems* e participantes com opiniões diversas sobre o tema, essa variedade de interpretações e explicações da realidade seja evidente. Entretanto, verifica-se que o SOPC é uma ferramenta que estimula esses diálogos e discussões, estimula que os participantes apresentem as suas vivências e visões de mundo, estimula a exploração (VENTURINI, 2015), e conseqüentemente, estimula novas controvérsias.

## 5.2 O SOPC ESTIMULA A CONTROVÉRSIA

Ao tornar sensível a amplitude do *wicked problem*, o SOPC tem potencial para estimular a controvérsia durante os processos projetuais. Isto é, gerar conflitos, discussões e debates. Esse tópico é explicitado em 4.3 Inicia novos Diálogos, 4.4 Gera provocação e 4.7. Produz questionamentos.

De fato, conforme apontou Bortolotti *et al.* (2015), o *storytelling* é uma ferramenta que ativa o diálogo social. No entanto, o diálogo promovido pelo SOPC é pautado por controvérsias. A ideia de controvérsias é relacionada à pluralidade de pontos de vista que o SOPC mostrou. Este foi o gatilho, o início das discussões.

Durante a atividade os participantes criticavam o que havia sido apresentado no SOPC, discordavam das opiniões uns dos outros, questionavam uns aos outros, traziam opiniões contrárias sobre o que era apresentado e concordavam. Isso ocorria porque, como disse Carol, o SOPC promoveu um tipo diferente de atividade: ele apresentava informações contrárias às posições dos participantes. Se tivessem que pesquisar por si, os projetistas iriam pesquisar de acordo com seus com suas posições e convicções. Além disso, a diversidade do grupo também fomentou o debate: enquanto uns concordavam com o que era apresentado no SOPC e se identificavam, outros questionavam e traziam novas versões.

Tendo exposto esse cenário, fica evidente que há, no SOPC, o efeito esperado por Latour (2008) a respeito do mapa das controvérsias: o de gerar debates. Considera-se que o SOPC avança na lacuna citada por Venturini (2015), pois é uma ferramenta que pode ser aplicável em projetos que envolvem diferentes

públicos, sendo acessível e gerando o tipo de engajamento necessário para estimular novos debates sociais.

A ideia de debate e conflitos relaciona-se às abordagens diversas como design crítico (DUNNE E RABY, 2018), design especulativo (DUNNE E RABY, 2013) e design adversário (DISALVO, 2013). Enquanto o design crítico se aproxima da arte para gerar discussões e desafiar pressupostos através de produtos, objetos e experiências, que não necessariamente fazem parte da vida cotidiana e, no entanto, manifestam uma atitude (DUNNE E RABY, 2018), o design especulativo volta-se aos debates sobre a criação de cenários futuros, a materialização de caminhos para debater e enfrentar os problemas complexos da contemporaneidade e gerar mudança nos valores, crenças, atitudes e comportamentos da sociedade. (DUNNE E RABY, 2013). Da mesma forma, Disalvo (2012) apresenta o termo design adversário. Este, por sua vez, ocupa-se da tentativa de fornecer crítica de design como uma abordagem para pensar sobre política, através da tecnologia, processos e produtos. Ao fazê-lo, a produção cultural do design cruza todas as fronteiras disciplinares na construção de objetos, interfaces, redes, espaços e eventos. Mas mais importante ainda, o design adversário faz o trabalho em expressar e possibilitar agonismo; isto é, uma condição de contestação contínua e produtiva. Através desta abordagem, o design permite que espaços de agonismo floresçam e forneçam recursos e oportunidades para que outros participem desta contestação.

Com o agonismo como fundamento, os aspectos emocionais da crítica e do comentário no discurso político visam gerar discordâncias e confrontos que estão sempre em curso nas contestações que se formam. A ideia é que o design adversário atue como design político e facilite o questionamento contínuo, desafiando e reenquadrando novos temas como um mecanismo autorreflexivo que visa a promover a reflexão política da sociedade e a condição de democracia. (DISALVO, 2012).

O autor supracitado ainda pontua que “político” refere-se à experiência de antagonismo que surge como uma linha de interesse contestada entre dois grupos, e está preocupado, portanto, com a forma como a experiência de agonismo pode ser articulada através do design. Na visão do autor, para que a democracia prospere, espaços de confronto devem sempre existir para promover novas contestações. Talvez o propósito mais básico de design adversário é fazer com que esses espaços

de confronto tomem forma e forneçam, por si só, recursos e oportunidades para que outros atores sociais participem da contestação.

Nota-se que nas abordagens crítica, especulativa e adversarial, o designer se interessa por explorar novos problemas e promover questões reflexivas durante e após a atividade projetual. O artefato construído não é, portanto, o protagonista. Tais abordagens utilizam-se de diferentes meios (arte, cenários e tecnologia) para fazer de certa forma uma discussão que amplie a magnitude do problema e faça a sociedade refletir. De certa forma, o SOPC também pode ser visto como uma ferramenta para atingir tais pressupostos.

Além disso, pode-se relacionar o processo de crítica e controvérsias à reflexão promovida pelo SOPC. Por exemplo, alguns participantes sentiram-se incomodados e transformaram a maneira como entendiam e lidavam com o problema, o que destaca a capacidade provocativa e transformadora da ferramenta, porque incomoda e gera reflexão. Nesse sentido, percebe-se que a ideia de conflitos não ocorre apenas entre os participantes, mas pessoalmente, em cada indivíduo. Além disso, ao refletir, os participantes aceitam novos caminhos e ideias, e "abrem a mente". O que, além de ressaltar a capacidade política que promove a ferramenta, no sentido como coloca DiSalvo (2012), como forma de antagonismo entre diferentes partes para promover uma ideia de democracia, ressalta a capacidade de transformar do SOPC, e de, igualmente, inovar.

De fato, há estudos que relacionam o potencial criativo dos conflitos e divergências. Jehn (1995), por exemplo, descobriu que o conflito tem efeito positivo e potencializa a capacidade de inovação em equipes que trabalham com projetos não rotineiros, que envolvem tarefas complexas e procedimentos pouco definidos, com um alto grau de incerteza, como é o caso de projetos que abordem *wicked problems*. Da mesma forma, De Dreu e Weingart (2003) descobriram que o conflito pode aumentar a tendência dos membros da equipe para entender problemas de projeto e pensar mais profundamente, o que pode promover o aprendizado e o desenvolvimento de *insights* criativos, levando a equipe a se tornar mais criativa. Conforme Brown (2010), a variedade de pontos de vista e *mindsets* em equipes multidisciplinares podem contribuir para a criatividade e concepção de projetos. Entretanto, pouco se fala de ferramentas que estimulam esse debate, como é o caso do SOPC, tampouco sobre como desenvolvê-las.

Considera-se que a construção de uma narrativa/*storytelling* a partir das controvérsias, e também o tipo de formato do SOPC (áudios, vídeos, imagens) surgem como elementos fundamentais para alcançar tais pressupostos. Foi a partir desse conjunto que os participantes não apenas visualizaram o “todo”, mas também demonstraram reações emocionais, debateram, discutiram e refletiram sobre seus padrões e posições.

Se o SOPC tem essas potencialidades de tornar sensível a amplitude do *wicked problem* e desencadear novas controvérsias sob a perspectiva crítica e política, ele trata de questões muito importantes para o design. Como coloca Manzini (2017, p.175), as novas iniciativas de design “objetivam promover uma cultura de design difuso entre especialistas e pessoas comuns, impactando assim, a esfera cultural, sobre motivações para agir e sobre informações acerca de como agir”. Dessa forma, considera-se que o design tem o papel produzir os motores de mudanças necessários para solucionar os grandes e crescentes problemas que enfrentamos atualmente, e mais especificamente, contribuir para a promoção de comportamentos mais ativos, colaborativos e sustentáveis entre os indivíduos, ampliando a capacidade das pessoas de chegar a um resultado de valor para elas. (MANZINI, 2015).

Há, portanto de se considerar a ideia de transformar pensamentos e pré-conceitos, assunto que será abordado na sequência.

### 5.3 O SOPC TEM O POTENCIAL DE TRANSFORMAR

A ideia do SOPC com o potencial de transformar tem a ver com a capacidade da ferramenta em transformar a forma como os participantes lidam com o *wicked problem*. Essas ideias estão explícitas nas categorias 4.4 Gera provocação, 4.5 Estimula empatia, 4.6 Promove transformação, 4.8 Incentiva a identificação de oportunidades e 4.9 Ajuda na imaginação de futuros.

A transformação está relacionada com os conceitos de significado mencionados por Galbiati (2015). Esta autora sinaliza que esse é um dos efeitos alcançados através do *storytelling*. Através da interação contínua entre representação e interpretação, o *storytelling* ativa novos significados: emociona, engaja, conscientiza e pode provocar mudanças nos comportamentos das pessoas, fazendo com que repensem suas atitudes e pensamentos. Da mesma forma, Tassi e

Valsecchi (2016) dizem que o *storytelling* dá ao público a oportunidade de experimentar um evento com empatia ao traduzir cenários reais ou imaginários, dando-lhes uma representação compreensível. Foram essas algumas das transformações que o SOPC gerou. Os participantes manifestaram que após o SOPC visualizaram o *wicked problem* de uma forma diferente, conheceram novas realidades, se colocaram no lugar do outro, tiveram novas ideias e visualizaram a noção de urgência para tratar o problema. Ou seja, deram novos significados para o *wicked problem*, transformaram a sua forma de lidar com o problema.

Dessa forma, o *storytelling* gera entendimento e, em conjunto com representações emocionais, envolvem, inspiram e estimulam mudanças de perspectivas. No entanto, Manzini (2017) sugere que para que o *storytelling* funcione como um "motor da mudança" e as pessoas estabeleçam novos significados e transformem suas formas de ser, depende, antes de tudo, do que essa pessoa é "capaz de enxergar a partir do seu próprio ponto de vista, de como essa pessoa interpreta o estado das coisas e das oportunidades que ela reconhece" (MANZINI, 2017, p.137). Nesse caso, Manzini (2016) sugere que a questão-chave é projetar uma variedade de conteúdos diferentes que possam garantir a reflexão.

Atribui-se ao SOPC essas potencialidades, pois se mistura as controvérsias ao *storytelling*. O fato de o SOPC levantar questões diversas sobre as quais os participantes, talvez, nunca tenham pensado (tanto durante a transmissão do SOPC, quanto durante as discussões), faz com que estes visualizem o *wicked problem* de uma forma diferente, sob pontos de vista diferentes, e, dessa forma, transformem a forma de lidar com o problema.

Entretanto, observa-se que esse comportamento não é igual em todos os participantes e varia de acordo com a posição do participante em relação ao *wicked problem*. Por exemplo, Tina e Heitor são participantes com posição "neutra", manifestam a ideia de transformação relacionada com ver algo novo, algo que não percebiam diretamente. São participantes que, inicialmente, expressavam desconhecimento sobre o *wicked problem* e sobre a profundidade das controvérsias apresentadas. Logo, quando assistiram o SOPC e conversaram com outros membros do grupo, manifestaram que visualizaram outras perspectivas e outras formas de lidar com o problema. A ideia de transformação parece ter sido pela empatia de ver o outro e se sensibilizar de forma natural, se engajar, conscientizar - o que segue os dizeres de Galbiati (2015) e Tassi e Valsecchi (2015).

Já os “idealistas” e “práticos”, manifestaram a ideia de “aceitar” novos caminhos. Ou seja, manifestam a ideia de que transformar, de certa forma, vai contra seus preconceitos e posições. Estes participantes também foram menos abertos a outras posições e discutiam mais, questionavam mais uns aos outros. Entretanto, por fim, “aceitaram”, mas, talvez, essa não seria a sua definição final, ou mesmo, era contra o que ele desejava.

As noções de transformação têm a ver com a importância que Manzini (2017) dá para que os indivíduos enxerguem além dos seus pontos de vista e repensem suas formas de ser e de fazer. No caso, a ideia de “ser” proposta por Manzini (2017) está vinculada à emoção, aos valores pessoais, visões e posicionamentos frente ao *wicked problem*. É evidente que, pelo tipo de atividade, tempo, ferramentas e análises utilizadas neste estudo, não foi possível identificar o quanto o SOPC influenciou os participantes em um nível tão profundo e emocional a ponto de transformar as suas opiniões e posições sobre o tema. Já a ideia de “fazer”, tem a ver com o projetar, com o agir, de transformar o mundo, o que destaca o potencial da ferramenta em impactar nas tomadas de decisão durante o projeto, porque ela “aceita” outra alternativa e a projeta.

Além disso, essa transformação de significados sugere a abertura para novas formas de “fazer”, como indica Manzini (2016). Ou seja, abre espaços para pensar em novos projetos, com o olhar do outro, com empatia, com o olhar em algo que até então era desconhecido. Essas ideias foram visíveis quando os participantes expressaram identificar novas oportunidades e demandas de mercado (ver 4.8 Estimula a identificação de oportunidades) e realidades que deveriam ser melhoradas (ver 4.9 Ajuda na imaginação de futuros).

Essas ideias têm relação com o que dizem Osterwalder e Pigneur (2011) e Bertolotti *et al.* (2015), sobre *storytelling*. Os autores relacionam o *storytelling* como ferramenta de visualizar o futuro. Osterwalder e Pigneur (2011) dizem que as histórias têm a capacidade de transmitir e explicar o que ainda não existe e ajudam a tornar futuros potenciais tangíveis. Já Bertolotti *et al.* (2015), que as histórias tem o poder de alimentar esse processo, pois instigam a imaginação.

Ou seja, há a ideia de que a transformação relacionada a novos significados, expande a descobertas de novas realidades, a agir no mundo a partir de um novo entendimento, com o olhar a partir do outro, com aceitar novos caminhos, e, assim, inovar.

Essas noções aproximam a ferramenta a um patamar similar ao que sugerem Manzini (2016), Verganti (2017) e Ouden (2011), no que diz respeito à inovação, especificamente em relação à transformação do significado que o design pode promover. Manzini (2016), fala de inovação através do “design difuso”, onde designers e não designers, individualmente ou coletivamente, fazem design para aprimorar novos conceitos de vida e concretizar mudanças mais amplas para a sociedade. Ou seja, transformam o significado das formas de “ser” e “fazer”. Ou seja, há a necessidade de uma ferramenta ou de práticas que facilitem o diálogo entre designers e não designers para criarem juntos.

Verganti (2017), diz que o design, através de um processo de criticismo, que propõe novas interpretações do que é realmente significativo para as pessoas. Em um mundo em constante transformação, as pessoas mudam e, por conseguinte, aquilo que é significativo também. A inovação se dá na medida em que as pessoas constroem novos significados para si mesmas. Seria o SOPC uma ferramenta que estimula a inovação, pois estimula a controvérsia e influencia nesse processo de crítica e reflexão?

Já Ouden (2011) fala sobre a ideia de inovação transformacional, que requer a criação de valor compartilhado em quatro níveis: usuário, organizações, ecossistema e sociedade. Na tentativa de “fazer o bem”, essas novas propostas de valor devem permitir a criação de um ecossistema que se adapte às mudanças através dos tempos continuamente fornecendo valor para melhorar a qualidade de vida da sociedade como um todo. (OUDEN, 2012). Ou seja, a ideia de Ouden (2012) é que a inovação dá novos significados para diferentes níveis do ecossistema, e também, a ideia de que é preciso o olhar para o outro, a empatia.

Nota-se que em todos os conceitos sobre inovação, existe a ideia de transformação, e a necessidade de um processo de design que envolva conjuntamente crítica, diálogo e novas descobertas de forma coletiva, com públicos diversos.

Principalmente em um momento onde se busca cada vez mais engajar diferentes atores sociais para criar novos significados para o bem-estar social, faz-se necessário investir em métodos que facilitem a comunicação, e o debate. Há a necessidade de uma ferramenta como o SOPC, com potencial de estabelecer novos diálogos sociais, promover reflexões, e, talvez, estimular algum tipo efetivo de transformação, de mudança de significados, individual ou coletivo.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho se dedicou a criar e experimentar uma o SOPC, *storytelling* orientado pelas controvérsias, para compreender de que forma esta ferramenta poderia ser utilizada para tratar *wicked problems*. Buscou-se na literatura ampliar os conhecimentos sobre *wicked problems*, bem como sobre *storytelling* e controvérsias. Após a etapa de revisão teórica, o percurso metodológico se dedicou à criação do SOPC, à experimentação do SOPC em grupos heterogêneos e ao grupo focal.

Para responder ao objetivo específico (i), formar equipes de projeto heterogêneas em relação ao perfil e à posição sobre o *wicked problem*, realizaram-se entrevistas individuais informais para identificar as características pessoais e posições dos participantes a respeito do *wicked problem* estudado. Foram identificados 18 perfis que respondiam aos critérios da pesquisa. Ao final, esses perfis foram divididos em 3 categorias que caracterizavam a sua relação com os temas: os “idealistas”, os “neutros” e os “práticos”. Esses pressupostos serviram de base para a formação das 4 equipes de projeto que participaram da experimentação do SOPC através dos *workshops*.

O objetivo era entender de que forma a ferramenta SOPC foi utilizada pelos grupos de projeto para tratar *wicked problems*, bem como suas percepções a respeito da ferramenta (objetivo específico ii). Para tanto, na etapa seguinte, realizou-se um grupo focal, onde os participantes expressaram suas opiniões sobre a atividade e sobre o SOPC.

As transcrições dos resultados, análise e categorização das unidades de estudo, permitiram a o entendimento da percepção dos grupos de projeto a respeito do SOPC. Na visão dos participantes, os resultados sugerem que o SOPC (i) aciona diferentes perspectivas da realidade, (ii) torna sensíveis panoramas históricos, (iii) inicia novos diálogos, (iv) gera provocação, (v) estimula empatia, (vi) promove transformação, (vii) produz questionamentos, (viii) incentiva a identificação de oportunidades e (ix) ajuda na imaginação de futuros. É uma ferramenta com potencial para (i) tornar sensível a amplitude de um *wicked problem*, (ii) estimular controvérsias e (iii) transformar a forma com que os projetistas lidem com esses tipos de problemas.

Acredita-se que o SOPC revela uma perspectiva de projeto singular para tratar *wicked problems*, pois se interessa pela amplitude, pela diversidade e

pluralidade de pontos de vista, pelas histórias, por conflitos, pela promoção de novos diálogos e pela transformação. Desta forma, é uma ferramenta que impacta no processo criativo e produz novas ideias de forma crítica e reflexiva.

Como limitação destaca-se o viés da pesquisadora na construção do SOPC. Existe uma variedade ilimitada de histórias a serem contadas, dependendo dos diferentes contextos e atores envolvidos, e uma diversidade de pessoas, objetos e ambientes que se pode considerar durante a identificação das controvérsias. Estas decisões têm consequências, pois interferem no teor da mensagem do *storytelling*. Além disso, a forma como a pesquisadora decide editar, o que colocar em primeiro plano e o que desconsiderar, também pode influenciar no resultado do SOPC e no tipo de efeito que ele gera nos participantes.

Nesse sentido, como estudos futuros, sugere-se aprofundar o conhecimento no processo de criação do SOPC. Por exemplo, seguindo as ideias de Venturini (2015), diferentes públicos poderiam ser envolvidos na fase de identificação das controvérsias. Como identificar controvérsias de forma coletiva? Além disso, considera-se importante entender o quanto o SOPC influenciou os participantes em relação à transformação promovida. A transformação ocorre apenas no momento do projeto ou gera reflexões mais profundas?

Por fim, sugere-se ampliar as aplicações do SOPC para outras mídias, e compreender o quanto o formato de comunicação afeta os efeitos do SOPC. Quais as diferenças de utilizar um SOPC construído através de textos e desenhos?

Para lidar com os atuais problemas de design, é fundamental que os designers encontrem meios envolventes para se comunicar e se relacionar com diferentes públicos. O SOPC surge como uma ferramenta projetual para estabelecer reflexão e novos debates sociais através da valorização da diversidade e pluralidade.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BERTOLOTTI *et al.* THE PEARL DIVER: The designer as storyteller. Em: **DESIS PHILOSOPHY TALKS: STORYTELLING & DESIGN FOR SOCIAL INNOVATION**. v. 1. Desis Network, jun. 2015.
- BISTAGNINO, Luigi. **Design sistêmico**: Progettare la sostenibilità produttiva e ambientale. Bra: Slow Food, 2011. 310 p. ISBN: 978-88-849-9270-3.
- BLOOR, D. Durkheim and Mauss revisited: Classification and the sociology of knowledge. [Special issue: The Sociology of Knowledge: Cases and Debates]. **Studies in History and Philosophy of Science**, v. 13, n. 4, p. 267–297. 1882.
- BOECHAT, M. VENTURINI, T. **From analysis to presentation**: Information visualization for reifying issues and reenacting insights in visual data analysis. Lavoisier, 2016. DOI:10.3166/LCN.12.4.185-204.
- BOURDIEU, P. **A Dominação Masculina**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.
- BROWN, Tim. **Design Thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Alta Books Editora, 2010.
- BUCHANAN, R. Wicked Problems in Design Thinking. **Design Issues**, v. 8, n. 2, p. 5-21. Cambridge: The MIT Press, 1992.
- BUTLER, J. **Problemas de gênero**: feminismo e subversão da identidade. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 2003.
- CALLON, M. Some elements of a sociology of translation: Domestication of the scallops and the fishermen. Em: LAW, J. (Ed.). **Power, action and belief: A new sociology of knowledge**. p. 196–233. Londres, Inglaterra: Routledge & Kegan. 1986.
- CIANCIA, M & MATTANA, W. **Imagine Milan: an Audiovisual Design Thinking Approach to the City**. Conference: Media & The City Workshop - Università Cattolica di Milano, 2012.
- DE BEAUVOIR, S. **O Segundo Sexo**: fatos e mitos. São Paulo: Difusão Europeia do Livro, 2016.
- DISALVO, C. **Adversarial Design**. Cambridge: The MIT Press, 2012.
- DE DREU, C. K. W.; WEINGART, L. R. Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 4, p. 741-749. 2003.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro. Elsevier, 2003.

DUARTE, Constância Lima. Feminismo e literatura no Brasil. **Estud. av. [online]**, v.17, n.49, p.151-172. 2003.:

DUARTE, Jorge. BARROS, Antonio. (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DUNNE, A. **Hertzian Tales**: Electronic Products, Aesthetic Experience, and Critical Design. Cambridge: The MIT Press, 2005.

DUNNE, A; RABY, F. **Speculative Everything**: Design, Fiction, and Social Dreaming. The MIT Press, 2013.

\_\_\_\_\_. Critical Design FAQ. **Personal website**, [S.l.], 2018. Disponível em:  
<<http://www.dunneandraby.co.uk/content/bydandr/13/0>>. Acesso em: 18 de dez. 2018.

EMPREENDEDEDORISMO ROSA. Site Institucional. Disponível em:  
<[www.empreendedorismorosa.com.br](http://www.empreendedorismorosa.com.br)>. Acesso em: 17 de dez. 2017.

ESCOLA DE VOCÊ. Site Institucional. Disponível em: <[www.escoladevoce.com.br](http://www.escoladevoce.com.br)>. Acesso em: 17 de dez. 2017.

EXAME. Revista. 6 empresas que cuidam das mães com carinho. Disponível em:  
<<https://exame.abril.com.br/negocios/6-empresas-que-cuidam-das-maes-com-carinho/>>. Acesso em: 18 de dez. 2018.

FRANCO, Maria Laura Publisi Barbosa. **Análise de conteúdo**. Brasília: Liber Livro, 2008.

FRANCO, M. M. S. **Empreendedorismo Feminino**: Características Empreendedoras das Mulheres na Gestão das Micro e Pequenas Empresas. EGEPE, Goiânia, 24 a 26 de março de 2014.

FORBES. Revista. As 40 mulheres mais poderosas do Brasil. Ano VI. n. 55. 2017.

GALBIATI, M. Foreword. A conversation with Marisa Galbiati & Ezio Manzini. p.3-9. BERTOLOTTI *et al.* THE PEARL DIVER: The designer as storyteller. Em: **DESIS PHILOSOPHY TALKS: STORYTELLING & DESIGN FOR SOCIAL INNOVATION**. v. 1. Desis Network, jun. 2015.

\_\_\_\_\_. Engagement & storytelling for social innovation. p.162 - 168. BERTOLOTTI *et al.* THE PEARL DIVER: The designer as storyteller. Em: **DESIS PHILOSOPHY TALKS: STORYTELLING & DESIGN FOR SOCIAL INNOVATION**. v. 1. Desis Network, jun. 2015.

GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

GEM. Global Entrepreneurship Monitor. **2007 Empreendedorismo no Brasil**.

Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM%20Nacional%20-%20web.pdf>>. Acesso em: 30 out. 2017.

GOUVÊA, A. B. C. T.; SILVEIRA, A.; MACHADO, H. P. V. Mulheres empreendedoras: compreensões do empreendedorismo e do exercício do papel desempenhado por homens e mulheres em organizações. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 2, n.2, p. 32-54, 2013.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HAIR JR., J.F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Tradução: Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005. 471p.

HISRICH, Robert D.; PETER, Michael P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

INSPER. Panorama Mulher. 2017. Disponível em:

<<http://online.fliphtml5.com/vqod/jvcy/>>. Acesso em: 18 de dez. 2018.

JEHN, K. A. A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, 256-282. 1995.

JONATHAN, E. G. Mulheres empreendedoras: Medos, conquistas e qualidade de vida. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 10, n. 3, p. 373-382. 2005.

JONATHAN, Eva G. SILVA, Taissa M. R. da. Empreendedorismo feminino: tecendo a trama de demandas conflitantes. **Psicologia & Sociedade**, v.19, n. 1, p. 77-84, jan/abr. 2007.

JOVCHELOVICH, S E BAUER, MW. Entrevista Narrativa. In: BAUER M.W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002, p. 90-113.

JUNIOR, Wilson Côrrea da Fonseca. Análise de conteúdo. In: DUARTE, Jorge. BARROS, Antonio. (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

KRIPPENDORFF, Klaus. **The semantic turn: A new foundation for design**. London: Taylor & Francis, 2006.

LATOUR, B. Redefining the social link: from baboons to humans. **Social Science Information**, v. 26, n. 4, p. 783-802. 1987.

\_\_\_\_\_. **Reassembling the Social: an introduction to actor-network-theory.** New York: Oxford University Press, 2005, 301p.

\_\_\_\_\_. A Cautious Prometheus? A Few Steps Toward a Philosophy of Design. **Proceedings of the Annual International Design History Society**, p. 2–10. Boca Raton: Universal Publisher, 2008.

\_\_\_\_\_. **Mapping Controversies on Science for Politics.** Disponível em: <<http://www.mappingcontroversies.net/Home/AboutMacospol>>. Acesso em: 28 fev. 2019.

LAURETIS, T. A tecnologia do gênero. In: HOLLANDA, B.H. **Tendências e impasses: o feminismo como crítica da cultura.** Rio de Janeiro: Rocco, 1994.

LINS, R.N. **A cama na varanda: arejando nossas ideias a respeito de amor e sexo.** Rio de Janeiro: Rocco, 2003. 337 p.

LUPTON, Ellen (org). **Intuição, Ação, Criação.** Trad. Mariana Bandarra. São Paulo: Editora G. Gili, 2013.

LIMA, Manolita Correia. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica.** São Paulo: Saraiva, 2008.

MACEDO, A. G. Pós-feminismo. **Rev. Estudos Feministas**, v.14, n. 3, p. 813-817, set/dez, 2006. Universidade do Minho, Portugal, 2006.

MANZINI, Ezio. **Design: Quando todos fazem design. Uma introdução ao design para a inovação social.** São Leopoldo: Editora Unisinos, 2017.

\_\_\_\_\_. **Foreword.** A conversation with Marisa Galbiati & Ezio Manzini. p.3-9. Em: BERTOLOTTI *et al.* THE PEARL DIVER: The designer as storyteller. Em: **DESIS PHILOSOPHY TALKS: STORYTELLING & DESIGN FOR SOCIAL INNOVATION.** v. 1. Desis Network, jun. 2015.

MARRES, N.; MOATS, D. Mapping Controversies with Social Media: The Case for Symmetry, **Social Media + Society**, 2015. DOI: 10.1177/2056305115604176.

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

MEYER, G. A experimentação como espaço ambivalente de antecipação e proposição de controvérsia. **Estudos em Design | Revista (online).** Rio de Janeiro: v. 26, n. 1, p. 29 – 47, 2018.

MINNITI, M.; NAUDÉ, W.A. What Do We Know About The Patterns and Determinants of Female Entrepreneurship Across Countries? **European Journal of Development Research**, p. 1-17, mai. 2010.

MOSCHKOVICH, Marília; ALMEIDA, Ana Maria F. **Desigualdades de Gênero na Carreira Acadêmica no Brasil**. v.58, n.3, p.749-789, 2015. ISSN 0011-5258.

MUYLAERT, Camila Junqueira *et.al.* Entrevistas narrativas: um importante recurso em pesquisa qualitativa. **Rev Esc Enferm, USP**, 2014 / ONU, 2018.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing**. Uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookmann, 2006.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. Execução, análise. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MOREIRA, Sonia Virgínia. Análise documental como método e como técnica. Em: DUARTE, Jorge. BARROS, Antonio. (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2006.

NARVAZ, Martha, G. **Submissão e resistência**: explodindo o discurso patriarcal da dominação feminina, 2005. Dissertação (Mestrado em Psicologia)- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2005.

NARVAZ, Martha Giudice. KOLLER, Sílvia Helena Koller. Metodologias feministas e estudo de gênero. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 11, n. 3, p. 647-654, set./dez. 2006.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation - inovação em modelos de negócios**: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Alta Books, 2011.

PINTO, Céli Regina Jardim. **Feminismo, história e poder**. **Rev. Sociol. Polít.**, Curitiba, v. 18, n. 36, p. 15-23, jun. 2010.

PINTO, Clovis Cerretto Pinto. DOMENICO, Sílvia Marcia Russi De. **Teoria Ator-Rede em Estudos Organizacionais**: Encontrando Caminhos via Cartografia de Controvérsias. 2014.

Piredda, Francesca. (2019). **A STRATEGIC APPROACH TO THE AUDIOVISUAL COMMUNICATION SYSTEM**. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/237625977\\_A\\_STRATEGIC\\_APPROACH\\_TO\\_THE\\_AUDIOVISUAL\\_COMMUNICATION\\_SYSTEM](https://www.researchgate.net/publication/237625977_A_STRATEGIC_APPROACH_TO_THE_AUDIOVISUAL_COMMUNICATION_SYSTEM)>. Acesso em: 18 de janeiro de 2019.

RANGEL, P. (org.). **Mulheres nas eleições**: de 1996 a 2012. CFEMEA: Brasília, 2014. Disponível em: <[http://www.cfemea.org.br/images/stories/publicacoes/mulheres\\_nas\\_eleicoes\\_1996\\_2012\\_serie\\_historica.pdf](http://www.cfemea.org.br/images/stories/publicacoes/mulheres_nas_eleicoes_1996_2012_serie_historica.pdf)>. Acesso em: 18 de dez. 2018.

REDE MULHER EMPREENDEDORA. **Site Institucional**. Disponível em: [www.rme.net.br](http://www.rme.net.br). Acesso em Janeiro de 2018.

REZ, R. Neurostorytelling. **RD Summit**. Florianópolis. 2008.

REYES, Paulo Edison Belo. Projeto por cenários. Em: SCALETISKY *et al.* (org.). **Design estratégico em ação**. São Leopoldo: Editora UNISINOS, 2016.

RITTEL, Horst W.; WEBBER, Melvin M. Dilemmas in a General Theory of Planning. Em: **Policy Sciences 4**. Amsterdam: Elsevier Scientific Publishing Company, 1973. p. 155-169.

ROESCH, Silvia M. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração**: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

RYAN, Alex J. A Framework for Systemic Design. FORMakademisk. **Research Journal for Design and Design Education**. v. 7, n.4, p 1-14. 2014.

SALAZAR, Pablo. From (Single) Storyteller to (Multiple)Stories-Enabler. p.34-50. Em: BERTOLOTTI *et al.* THE PEARL DIVER: The designer as storyteller. Em: **DESIS PHILOSOPHY TALKS: STORYTELLING & DESIGN FOR SOCIAL INNOVATION**. v. 1. Desis Network, jun. 2015.

SANDERS, E. B.-N.; STAPPERS, P. J. Co-creation and the new landscapes of design. **CoDesign**, v. 4, n. 1, p. 5–18, 2008.

SAMARA, Beatriz; BARROS, José Carlos. **Pesquisa de marketing**. Conceitos e metodologia. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

SEBRAE. Dúvidas. Site Institucional. Disponível em:  
<<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/duvidas-frequentes>> Acesso em: 28 de fev. 2018.

SCALETISKY. *et al.* (org.). **Design estratégico em ação**. São Leopoldo: Ed. UNISINOS, 2016.

SCALETISKY, C. C.. O Workshop em Design. Em: **Projeto Melissa Academy**, Escola de Design Unisinos: Porto Alegre, 2011.

SEVALDSON. Birger. GIGA-Mapping: Visualisation for complexity and systems thinking in design. **Nordic Design Research**, n.4. 2011.

SCALETISKY, Celso; PARODE, Fábio. Imagem e pesquisa Blue sky no design. Em: **Anais do XII Congresso SIGraDi 2008**, Havana: CUJAE, 2008

SCHÖN, Donald A. **Educando o profissional reflexivo**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

SIMON, H. The sciences of the artificial. Londres: The MIT Press, 1981.

STROBINO, M. R. C.; TEIXEIRA, R. M. Empreendedorismo feminino e o conflito trabalho-família: estudo de multicasos no comércio de material de construção da cidade de Curitiba. **Revista de Administração**, v. 49, n. 1, p. 59-76, 2014.

TASSI, R. E VALSECCHI, F. The listening capability: Three insights around and about a design way to storytelling. p. 34-50. Em: BERTOLOTTI *et al.* THE PEARL DIVER: The designer as storyteller. Em: **DESIS PHILOSOPHY TALKS: STORYTELLING & DESIGN FOR SOCIAL INNOVATION**. v. 1. Desis Network, jun. 2015.

TALEB, N. **A lógica do cisne negro: o impacto do altamente improvável**. Lisboa: Dom Quixote. 2007.

UNDP. United Nations Development Programme. **Human Development Report 2016 – Human Development for Everyone**. New York: UNDP, 2016. Disponível em: <<http://hdr.undp.org/en/content/download-and-read-latest-human-development-report-2016-human-development-everyone>>. Acesso em 10 dez. 2017.

VENTURINI, T. Diving in Magma: how to explore controversies with actor-network theory. **Public Understanding of Science**, 2010.

\_\_\_\_\_. Designing Controversies and their Publics. **Design Issues**, v. 31, n. 3, p.74-87, 2015.

VOSENBERG, Saskia. **Women Entrepreneurship Promotion in Developing Countries: What explains the gender gap in entrepreneurship and how to close it?** Maastricht School of Management. 2013.

ZURLO, F. Design Strategico. Em: AA. VV., Gli spazi e le arti, v. IV, Opera XXI Secolo, Editore Enciclopedia Treccani, Roma, 2010.

OUDEN, Elke. **Innovation Design: Creating value for people, organizations and society**. Springer Science & Business Media, 2011.

VERGANTI, Roberto. **Overcrowded: designing meaningful products in a world awash with ideas**. MIT Press, 2017.

VIEIRA, Adriane; AMARAL, Grazielle Alves. A arte de ser Beija-Flor na tripla jornada de trabalho da mulher. **Saúde soc. [online]**. v. 22, n. 2, p.403-414. 2013. ISSN: 0104-1290.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Global Gender Gap Report**. Geneva. Switzerland, 2016. Disponível em: <<http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2016/rankings/>>. Acesso em: 18 de dez. 2018.

