

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

ALESSANDRA DIAS GUGLIERI

**PRINCÍPIOS PARA ELABORAÇÃO DE PROCESSOS COLABORATIVOS E
AUTOGERATIVOS EM ORGANIZAÇÕES
Uma abordagem metaprojetual para concepção de Cenários**

PORTO ALEGRE

2020

G942p Guglieri, Alessandra Dias.

Princípios para elaboração de processos colaborativos e autogerativos em organizações: uma abordagem metaprojetual para concepção de cenários / Alessandra Dias Guglieri. – 2020.

155 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Design Estratégico, 2020.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

(Bibliotecária: Amanda Schuster – CRB 10/2517)

ALESSANDRA GUGLIERI

**TÍTULO: PRINCÍPIOS PARA ELABORAÇÃO DE
PROCESSOS COLABORATIVOS E
AUTOGERATIVOS EM ORGANIZAÇÕES**

**Uma abordagem metaprojetual para concepção de
Cenários**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em 2020 pelo Programa de Pós-Graduação em Design Estratégico da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Ione Bentz

Porto Alegre

2020

ALESSANDRA DIAS GUGLIERI

**PRINCÍPIOS PARA ELABORAÇÃO DE PROCESSOS
COLABORATIVOS E AUTOGERATIVOS EM
ORGANIZAÇÕES**

**Uma abordagem metaprojetual para concepção de
Cenários**

Dissertação apresentada como requisito
parcial para obtenção do título de Mestre em
2020 pelo Programa de Pós-Graduação em
Design Estratégico da Universidade do Vale
do Rio dos Sinos – UNISINOS

Aprovado em 27 de setembro de 2020.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Karine de Mello Freire

Componente da Banca Examinadora – UNISINOS

Prof. Dr. Marcelo Jacques Fonseca

Componente da Banca Examinadora – UNISINOS

Prof. Dr. Daniel Viana Abs da Cruz

Componente da Banca Examinadora – UFRGS

AGRADECIMENTOS À CAPES

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

Destaca-se a importância do investimento público para pesquisas científicas, pois é partir da reflexão crítica que baseia a construção do conhecimento, que será possível evoluir para uma sociedade mais sustentável, igualitária e justa.

Dedico este trabalho a todas professoras e todos professores que fizeram parte da minha história.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meus pais, que dedicaram suas vidas à Educação, me ensinaram a acreditar no poder transformador do conhecimento, me inspiraram e apoiaram a seguir esta jornada.

À minha parceira, aliada e inspiração “desacomodadora”, Ione Bentz, que me desafiou a chegar onde não acreditava que seria possível. Por me sacudir e me acalmar, por me ensinar a seguir, sem perder o cuidado com os detalhes, sem perder a alegria, sem me render à normalidade. E por me iluminar com os valores éticos da profissão de pesquisadora e educadora.

Aos professores Carlo e Karine, do PPG Design, que abriram as portas do Design Estratégico para mim, em uma jornada da qual tenho orgulho e muito carinho. E à Cristiane, por sempre trazer um sorriso acolhedor e uma disponibilidade em ajudar sem igual.

Às minhas amigas Camila, Jade, Luísa, Mariana, Natasha, Caca e Aline. Com carinho especial à Aline (minha companheira fiel de estudos, vinhos e debates teóricos); foram muitas conversas motivadoras e acolhedoras durante os momentos de cansaço.

À minha fiel escudeira Jica, que me acompanhou dias e noites a fio.

Ao meu carinho Fipo, por estes 15 anos de apoio e amor incondicional.

Aos meus colegas Liana, Jefferson, Raul, Roberta, Mini, César, Juvêncio, Arturo e Cristiano, pelas trocas, pelos abraços e pelo companheirismo. E aos quase colegas Aline e Bruno.

Por fim, a todas e todos que seguiram ao meu lado, me incentivando e compreendendo a minha ausência. Em especial, à rede de mulheres que me apoiou e inspirou incontáveis vezes na vida.

“O que importa são os incontáveis pequenos atos de pessoas desconhecidas, que fundam as bases para os eventos significativos que se tornam história”.
(Zinn, apud. Chomsky, 2010).

RESUMO

A presente pesquisa parte da perspectiva da Teoria da Complexidade e tem como temática uma abordagem metodológica do Design Estratégico com o objetivo de elaborar Princípios que contribuam para a criação de Cenários para processos organizacionais, baseados na colaboração e na autogeração. Entende-se a colaboração como uma processualidade que permite a transformação dos sistemas pela renovação das relações sociais. Com isso, renovam-se também os processos que compõem as organizações. Nesse sentido, a pesquisa possui como conceitos centrais o olhar para as organizações como Sistemas Abertos (MORIN, 2015), os Dispositivos (DELEUZE, 1990) como as forças operadoras das estratégias e narrativas nas organizações, o Design Estratégico em sua dimensão metaprojetual, segundo Franzato (2014) e Bentz e Franzato (2016), e os Cenários como um processo de movimento infinito entre a imaginação e a realidade, crítico e reflexivo, a partir da articulação de Manzini e Jégou (2006) e Dunne e Raby (2013).

Complementarmente, os objetivos específicos da pesquisa são a identificação das bases do Pensamento Complexo para conceituar as organizações como sistemas abertos e terreno fértil para elaboração metaprocessos, a apresentação do conceito de Dispositivos e suas influências nas operações projetuais, a utilização do conceito de metaprojeto para criação do método de pesquisa e, por fim, o desenvolvimento de uma abordagem metodológica metaprojetual para os princípios estratégicos.

O trabalho também contempla a redefinição do conceito de Colaboração, pela perspectiva da Complexidade, como uma processualidade que conduz à criação de Cenários. Como forma de investigação, foram realizadas entrevistas e Experiências no formato de workshop para levantamento de dados e um olhar para as práticas discursivas e para os Dispositivos operantes como forma de análise e interpretação.

Por fim, a pesquisa propõe a concepção de três Princípios Estratégicos metaprojetuais, o Relacional, o da Significação e o da Inventividade, que se unem à metodologia da transdisciplinaridade (NICOLESCU, 1999) para sua formulação e orientação desses Cenários.

Palavras-chave: Complexidade. Design Estratégico. Colaboração. Cenários. Processos.

ABSTRACT

This research starts from the perspective of Complexity Theory and has as its theme a methodological approach of Strategic Design, with the objective of elaborating Principles that contribute to the creation of Scenarios for organizational processes, based on collaboration and self-generation. Collaboration is understood as a procedurality that allows the transformation of systems by the renewal of social relations and with that the processes that make up organizations are also renewed. In this sense, the research has as central concepts the look at organizations as Open Systems (MORIN, 2015), Dispositives (DELEUZE, 1990), as the operating forces of strategies and narratives in organizations, Strategic Design, in its metaprojective dimension, according to Franzato (2014) and Bentz and Franzato (2016) and the Scenarios conceived understood as a process of infinite movement between imagination and reality, critical and reflective, based on the articulation of Manzini and Jégou (2006) and Dunne and Raby (2013).

Complementarily, the research has as specific objectives, the identification of the bases of Complex Thinking to conceptualize organizations as open systems and fertile ground for the elaboration of meta-processes, the presentation of the concept of Devices and their influences on project operations, the use of the concept of meta-design for creation of the research method and, finally, the development of a metaprojective methodological approach to strategic principles.

The work also contemplates the redefinition of the concept of Collaboration, from the perspective of Complexity, as a processuality that leads to the creation of Scenarios. As a form of investigation, interviews and Experiences were carried out in the form of a workshop for data collection and a look at discursive practices and the Operating Devices as a form of analysis and interpretation.

Finally, the research proposes the design of three Strategic and metaprojectual Principles, the Relational, that of Meaning and that of Inventivity, which join the methodology of transdisciplinarity (NICOLESCU, 1999) for its formulation and orientation to those Scenarios.

Keywords: Complexity. Strategic Design. Collaboration. Scenarios. Processes.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo de renovação dos sistemas.....	33
Figura 2 - A Colaboração pela perspectiva da Complexidade	36
Figura 3 - Processos Colaborativos pela perspectiva da Complexidade.....	38
Figura 4 - Construção de Cenários.....	56
Figura 5 - Condições do sistema.....	64
Figura 6 - Representação das condições transformadoras do sistema	65
Figura 7 - Critérios de Análise das Entrevistas	69
Figura 8 - Categorias de análise das práticas discursivas	69
Figura 9 - Dinâmica dos workshops.....	75
Figura 10 - Percurso (In)formativo	76
Figura 11- Representação dos conceitos trabalhados no método	77
Figura 12 - Representação de método sugerido.....	78
Figura 13 - Torus da Revolução	88
Figura 14 - Fluxos dos Princípios Estratégicos, Experiências e Colaboração.....	89

LISTA DE FOTOGRAFIAS

Fotografia 1 - Diálogo durante a construção	61
Fotografia 2 - Visualidade do Cenário criado pelo grupo	62
Fotografia 3 - Síntese das características da visualidade.....	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Construção de cenário Experiência 0.....	60
Quadro 2 - Interpretação de comportamentos da Experiência 0	63
Quadro 3 - Síntese do conteúdo objetivo das entrevistas.....	71
Quadro 4 - Síntese do conteúdo subjetivo das entrevistas.....	73
Quadro 5 - Síntese do conteúdo objetivo (dito) e subjetivo (não dito) de todos os sujeitos nas Experiências 1 e 2	81
Quadro 6 - Interpretação dos dados a partir dos Dispositivos.....	84

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	24
2 DESIGN: SISTEMAS ABERTOS E COMPLEXIDADE	28
3 DESIGN, PROCESSOS COLABORATIVOS E AUTOGERATIVOS	34
4 CENÁRIOS, DISCURSOS E NARRATIVAS	41
5 METODOLOGIA	48
5.1 Design Estratégico como abordagem metaprojetual	49
5.2 Cenários como processo para criação de novas processualidades	53
5.3 Experiência 0: Preliminar para concepção de workshop de investigação	57
5.4 Entrevistas, Categorias para Interpretação e Insumos Projetuais	66
5.4.1 Interpretação dos Dados as Entrevistas Semiestruturadas	68
5.5 Experiências 1 e 2	74
5.5.1 Experiências 1 e 2, Interpretação dos Dados e Insumos Projetuais	79
6. PRINCÍPIOS ESTRATÉGICOS METAPROJETUAIS PARA PROCESSOS AUTOGERATIVOS ORGANIZACIONAIS	85
6.1 A transversalidade da Colaboração e a Transdisciplinaridade dos Princípios	90
6.1.1 O Princípio Relacional	92
6.1.2 O Princípio da Significação	94
6.1.3 O Princípio da Inventividade	96
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	98
REFERÊNCIAS	102
Apêndice A - Cenário apresentado na Experiência 0	106
Apêndice B - <i>Moodboard</i> da Experiência 0	109
Apêndice C - Protocolo de execução Experiência 0	110
Apêndice D - Roteiro das Entrevistas SemiEstruturadas	111
Apêndice E - Síntese dos dados da entrevista com o Sujeito 1	112
Apêndice F - Síntese dos dados da entrevista com o Sujeito 2	116

Apêndice G - Síntese dos dados da entrevista com o Sujeito 3	120
Apêndice H - Síntese dos dados da entrevista com o Sujeito 4	131
Apêndice I - Interpretação e Síntese da Entrevista com o Sujeito 1	138
Apêndice J - Interpretação e Síntese da Entrevista com o Sujeito 2	139
Apêndice K - Interpretação e Síntese da Entrevista com Sujeito 3	140
Apêndice L - Interpretação e Síntese da Entrevista com o Sujeito 4	142
Apêndice M - protocolo das experiências 1 e 2	143
Apêndice N - Quadro síntese do conteúdo objetivo (dito) pelos Sujeitos Participantes nas Experiências 1 e 2	144
Apêndice O - Síntese do conteúdo objetivo (dito) no Percorso (In)formativo nas Experiências 1 e 2	146
Apêndice P - Síntese do conteúdo objetivo (dito) pelos Sujeitos Pesquisadores nas Experiências 1 e 2	148
Apêndice Q - Síntese do conteúdo objetivo (dito) de todos os Sujeitos nas Experiências 1 e 2	149
Sobre a autora	155

1 INTRODUÇÃO

O Design se desenvolveu como uma atividade ligada ao ato de criação estética e material, partindo de uma perspectiva funcional, física, tangível e objetiva. Uma visão que envolve atividades técnicas, estratégicas e criativas, por muito tempo encarado apenas como um “resolvedor” de problemas. Permeado pela cultura industrial, sua prática determinava o campo de atuação do projeto com centralidade no produto e em seus atributos utilitários (MAURI, 1996). Como disciplina crítica, seu conceito recebeu diversas contribuições para evoluir para uma visão que contempla a aplicação prática, abrangendo a construção de sentido, até chegar à atuação estratégica e processual para transformação social, conforme a abordagem desta pesquisa.

Recentemente, em função da evolução dos sistemas organizados de produção e dinâmicas de consumo sociocultural, o Design moveu-se progressivamente de objetos tangíveis para ofertas intangíveis (ZURLO; CAUTELA, 2014). O Design Estratégico emerge desse deslocamento que articula diferentes atores com o objetivo de interpretar realidades para desenvolver produtos, serviços e experiências – sistema-produto-serviço ou SPS – e atribuir um sistema de regras, crenças, valores e ferramentas para que organizações sociais e de mercado possam responder a um ambiente em constante mutação (MAURI, 1996).

Essa compreensão redefine a visão de projetar, presente no Design Industrial, para um olhar sistêmico que desloca o produto do centro e o contextualiza como processo interligado a condições culturais, sociais e econômicas. Com isso, o Design Estratégico é entendido nesta pesquisa como uma abordagem metodológica, para desenvolvimento de princípios estratégicos que possibilitem a análise de contextos e interpretação de suas estruturas de significado. Além disso, abre espaço para um olhar sobre seus próprios processos, permitindo a proposição de novas formas de operação que levem em consideração as forças sociais operantes e a concepção de estratégias para transformação social.

Entende-se aqui que, além dessas características articuladoras, trazidas principalmente por Mauri (1996), Zurlo (2010) e Manzini (2017), o Design Estratégico também se constitui de uma base colaborativa para sistematização de sua processualidade. Os processos colaborativos, em especial na perspectiva de Morin (2015) e de Manzini (2017), possuem elementos mobilizadores que potencializam as capacidades individuais e coletivas. Esses elementos podem ser encarados como

operadores socioculturais ao propor novas relações, processualidades que configurem valor e gerem sentido no âmbito das organizações. Tais propostas provocam rupturas nos sistemas vigentes e abrem espaço para reformulação de estruturas organizacionais, com base na transdisciplinaridade, na interdependência, na recursividade e nas relações sistêmicas.

O presente estudo tem como objetivo geral a proposição de princípios para concepção de novas processualidades com base colaborativa e autogerativa, levando em consideração as forças que operam os sistemas organizacionais.

Pela perspectiva metaprojetual do Design Estratégico proposta por Franzato (2014) e Bentz e Franzato (2016), elaboram-se Princípios Estratégicos que contribuam para a construção de cenários, do ponto de vista dos sistemas abertos, que oportunizem elaborações de novos dispositivos discursivos e estratégias para redefinição dos sistemas nas organizações. Dessa forma, evidencia-se a análise das forças motrizes influenciadoras dos processos, os chamados Dispositivos (DELEUZE, 1990), levando em consideração o seu poder como orientador discursivo capaz de operar os sistemas sociais das organizações. A investigação também possui como objetivos específicos identificar as bases de Pensamento Complexo para a conceituação das organizações, o esclarecimento do conceito de Dispositivos, a exploração dos sistemas abertos para elaboração de metaprocessos, a análise das contribuições do metaprojeto tanto para a concepção do método de pesquisa quanto para a formulação dos Princípios propostos, a interpretação da influência dos Dispositivos operantes nos processos colaborativos organizacionais e, por fim, o desenvolvimento de uma abordagem metodológica metaprojetual.

No Capítulo 2, Design: Sistemas Abertos e Complexidade, é apresentada a base epistemológica que orienta a pesquisa. São elencados os fatores que integram a visão de Complexidade, conceituado os sistemas abertos, as organizações e a relação com a abordagem de design. Cabe explicitar também que, quando essa pesquisa faz referência ao “design”, trata do design como estratégia, ou seja, o Design Estratégico, visto que este é uma metodologia, e não uma teoria à parte fundada em outras bases.

Parte-se da perspectiva da Complexidade e dos Sistemas Abertos (MORIN, 2015) para delimitar o conceito de Design Estratégico e sua navegação entre as dimensões projetual e metaprojetual. A partir disso, avança-se para o Capítulo 3, Design, Processos Colaborativos e Autogerativos, a fim de entender as organizações e suas

processualidades na visão da Colaboração e da Autogeração, conceitos sempre entrelaçados com a perspectiva apresentada no Capítulo 2.

Os processos colaborativos e autogerativos possuem o desafio de incorporar-se à cultura organizacional, assim como evoluir de acordo com as transformações das dinâmicas relacionais presentes nas organizações. Tal lacuna, que inspirou esta pesquisa, dá-se em função de sua projeção não considerar uma visão sistêmica sobre as forças que tensionam os sistemas e influenciam tais processos.

Ao emergir uma nova concepção epistemológica que contempla a perspectiva da complexidade (MORIN, 2015) e contesta os modelos lineares, a criação de novas processualidades que acolham relações múltiplas torna-se cada vez mais relevante no que tange às estratégias organizacionais. Enquanto concepção estratégica, articulada pelas lentes do Design, as criações materiais (produtos) e os elementos imateriais (simbólicos) permeiam a atribuição de sentido e a visão compartilhada entre sujeitos. A dimensão qualitativa e social das novas soluções não pode, de fato, ser comparada aos processos industriais tradicionais e, para tanto, torna-se necessário observar cuidadosamente não apenas a formulação de novas processualidades, mas também as forças que operam tais processualidades e as mantêm conectadas às características de abertura e inter-relação presentes na perspectiva epistemológica emergente.

De produtos ou serviços, negócios ou experiências, objetos ou plataformas digitais, cenários ou territórios, organizações ou metodologias, o Design Estratégico é aqui tomado no seu sentido mais amplo como uma abordagem metaprojetual, que promove a reflexão e a concepção de novos processos organizacionais e projetuais. É constituído no entrelaçamento multiforme de práticas, discursos, sistemas organizacionais, modos de vida e comportamentos. Posiciona-se como uma abordagem crítico-reflexiva que emerge a partir de um olhar sobre as relações complexas entre indivíduos, organizações e sistemas, a fim de propor novas maneiras de projetar e operar.

A reflexão prossegue no Capítulo 4, Cenários, Discursos e Narrativas, que apresenta o conceito de Dispositivos como força atuante na construção de realidades e de discursos que as regem, como manifestação do sujeito, conectado às estratégias e expresso nas narrativas. Todos elementos constituem o sistema organizacional.

Compreende-se que, para que a proposta de princípios seja realizada, é necessário entender as forças que atuam sobre as organizações e seus processos vigentes. Não cabe, nesta pesquisa, elaborar um modelo fechado e diretivo a ser seguido

por diferentes organizações ou mesmo determinar um modelo de negócios para criação de organizações colaborativas, mas sim orientar a elaboração de cenários que originem novos processos organizacionais baseados em colaboração e autogeração. Ressalta-se também que não há pretensão de elaborar *toolkits* ou um passo a passo que levará à organização a desenvolver uma cultura colaborativa com processos generativos. Os cenários elaborados a partir dos três princípios poderão desdobrar-se operacionalmente de diferentes formas de acordo com a sua apropriação e aplicação, e este é um ponto fundamental desta pesquisa. O conceito de Colaboração à luz da Complexidade traz consigo a abertura para a autoprodução de processos de maneira auto-organizada, a partir de elementos antagônicos complementares que devem ser identificados em cada contexto.

Ao compreender o Design Estratégico como abordagem metodológica metaprojetual, evidencia-se no Capítulo 4, Cenários, Discursos e Narrativas, a importância de construir cenários como um processo de reflexão e provocação de diálogos entre diferentes atores de uma organização para idealizar novas realidades na esfera metaprojetual, oportunizando um campo fértil de pesquisa sobre as forças operantes nas organizações.

O Capítulo 5, Metodologia, descreve a abordagem metodológica e a proposição de cenários como um processo que contempla as forças operantes nas realidades. Compreende-se este processo como um movimento de construção, desconstrução, atração e repulsão, conforme apresentado no diálogo do método e da base epistemológica com a relação dos fluxos de energia presentes no universo.

Explora-se também os Dispositivos como conceitos operacionais metodológicos que contribuem com a pesquisa como um novo deslocamento, passando do eixo dos saberes para o de novas processualidades. Tais conceitos dão o tônus para a análise e a interpretação dos dados que originam as propostas dos princípios.

Tão importante quanto a projeção de um futuro orientado pelo Design é a habilidade para identificar as forças operantes das realidades e a atuação multidimensional que se desdobra em transformações socioculturais. Ao identificar os dispositivos que operam as realidades, torna-se possível propor estratégias que atuem sobre eles e, portanto, projetar princípios estratégicos que funcionem como contradispositivos e orientem novas processualidades transversalmente constituídos de colaboração e autogeração. A simples proposição de novos processos, sem uma investigação profunda dos efeitos decorrentes das operações dos dispositivos, impede

que a projeção atinja um nível estratégico que leve à ruptura dos sistemas em vigor e também à renovação Autogerativa desses processos.

Nesse sentido, o Design Estratégico transcende um projeto de construção de realidade, de criação de mundos, e atua como um vetor que intercepta uma multiplicidade de outras forças – política, econômica, sociocultural, experiencial, organizacional – e impulsiona a construção do futuro. O Design, portanto, motiva transformações, não por analisar o mundo como é, mas por vislumbrar possibilidades de como ele poderia ser.

Na sequência, o Capítulo 6, Princípios Estratégicos Metaprojetuais para Processos Autogerativos Organizacionais, traz os fundamentos e os Princípios Estratégicos e Metaprojetuais propostos como resultado da pesquisa, juntamente com a indicação de orientações práticas das Experiências que desdobram nos três Princípios: o Relacional, o da Significação e o da Inventividade.

Por fim, nas Considerações Finais, Capítulo 7, são discutidas as questões relativas ao cumprimento dos objetivos, benefícios da exploração e das propostas para o campo do design e possíveis aprofundamentos futuros.

2 DESIGN: SISTEMAS ABERTOS E COMPLEXIDADE

O Design Estratégico como abordagem metaprojetual carrega consigo uma visão aberta de projeto, permeada pela instância reflexiva (BENTZ, 2014). Ao encará-lo a partir da perspectiva da Complexidade, iluminam-se a relação com o acaso e a multiplicidade de interações e interferências em um número muito grande de unidades, incertezas, indeterminações, fenômenos aleatórios (MORIN, 2015).

No desenho de princípios estratégicos para criar novos cenários fundados na Colaboração e na Autogeração, a Complexidade, segundo Morin (2015), traz muitas contribuições em diferentes dimensões: abre espaço para a criatividade emergir da única maneira possível, pela liberdade; evoca novas formas de encarar os sistemas, que não de maneira engessada e centralizada, mas dinâmica e interdependente; acolhe os indivíduos, suas contradições e inconstâncias, entendendo-os como sujeitos – ou seja, atribuídos de subjetividades; entende o conhecimento de maneira não fragmentada, mas interligada.

Ao compreender as organizações e os seus elementos como uma rede constituída de complexidades, faz-se necessário explicitar a dinâmica dos sistemas

descentralizados, como ponto de partida para a investigação e a proposição de princípios que orientem a criação de cenários para processos colaborativos e autogerativos.

Todos os sistemas descentralizados baseiam-se extensamente em feedback, tanto para crescimento quanto para autorregulação. Os feedbacks são as forças atuantes que mantêm o fluxo energético ao mesmo tempo ativo e equilibrado. Em um sistema baseado em diversidade, alguns ciclos se repetem e outros motivam a renovação (JOHNSON, 2003). A reverberação que ecoa nos processos colaborativos e autogerativos consiste em operar na memória histórica de macrocomportamento – que está ligado à lógica vigente e que dita respostas frente à incerteza do contexto – para expandi-lo e transformá-lo. O desafio está em dar transparência aos Dispositivos que impõem comportamentos emergentes e atuam no sistema de significação. Tornam-se necessárias, portanto, propostas que garantam uma adaptabilidade que possibilite a reengenharia das processualidades organizacionais.

Para atuar com processualidades generativas que por si só se (re)organizam, é preciso operar com níveis de permanência e impermanência que dialogam com diferentes tipos de feedbacks, diretamente relacionados com a interconexão geral do sistema. Segundo Steven Johnson (2003), os feedbacks podem ser de três tipos: negativo, positivo e neutro.

A existência dos sistemas ditos vivos, autorreguladores, está ancorada em uma alimentação externa não apenas material-energética, mas também organizacional-informacional. Isso significa que se constitui uma ponte entre a termodinâmica e a ciência da vida. E que há uma nova ideia, oposta às noções físicas de equilíbrio-desequilíbrio, que está além de uma e de outra, num certo sentido contendo ambas (MORIN, 2015). A moderação termodinâmica do fluxo energético pode ser realizada pelos ciclos de feedback que reverberam nas energias que permeiam os sistemas. O movimento energético, segundo Morin (2015), é fundado no desequilíbrio que alimenta o meio interno de células e organismos. Sem este fluxo, há desordem organizacional, o que leva, rapidamente, ao definhamento.

Ainda para Morin (2015), o sistema aberto e vivo está na noção de termodinâmica, caracterizada por permitir circunscrever, de modo negativo, o campo que necessita da noção de sistema fechado, isto é, que não dispõe de fonte material-energética exterior a si próprio. A constante evolução do sistema por meio da abordagem de feedback negativo permite emergir a sensibilidade para realizar um equilíbrio sem levantar barreiras ao fluxo energético presente no tecido sociocultural. Esse feedback é

comprometido com o propósito nuclear de um segmento e contribui para a visibilidade das mudanças acidentais que este tecido não está conseguindo regenerar. Ele leva as soluções mais simples e mais sensíveis a variações do ambiente para atender as condições entendidas como corretas (JOHNSON, 2003) de acordo com o nível estrutural que reforça a constância.

Num primeiro sentido, o desequilíbrio alimentador permite ao sistema manter-se em aparente equilíbrio, isto é, em estado de estabilidade e continuidade. Esse aparente desequilíbrio só se degrada se for deixado entregue a si mesmo, quer dizer, se houver fechamento do sistema. Esse estado assegurado, constante e, no entanto, frágil – *steady state* –, possui uma característica paradoxal, pois as estruturas permanecem as mesmas, ainda que os constituintes sejam mutantes. Assim acontece com nosso organismo, no qual as moléculas se renovam sem cessar enquanto o conjunto permanece aparentemente estável e estacionário. O sistema fecha-se ao mundo exterior, a fim de manter suas estruturas e seu meio interior para não se degradar, ao mesmo tempo em que a sua abertura permite o fechamento (MORIN, 2015).

Ao explorar a criação de sistemas alicerçados em processos colaborativos generativos, torna-se essencial considerar a mutabilidade e o dinamismo presentes nas relações. Esse processo dinâmico que o feedback negativo produz promove um equilíbrio em que as forças atuantes se compensam mutuamente na interação e cria um ambiente favorável que permite que o *steady state* seja possível.

Já o feedback positivo promove a adaptabilidade que impulsiona outros sistemas a emergirem (JOHNSON, 2003). Ele atua no campo inovativo ao trazer visibilidade às tendências que devem ser reforçadas, além de promover a regeneração permanente. Trata-se de um segmento variável que conta com competências específicas para sua articulação, como pensamento estratégico, potência criativa e disponibilidade para mudança de perspectiva.

Em sistemas que buscam uma abertura, há duas questões fundamentais. A primeira é que as leis de organização da vida não são de equilíbrio, mas de desequilíbrio, recuperando ou compensando, de dinamismo estabilizado (MORIN, 2015). Há impermanência no fluxo das relações humanas, por meio das diferenças, antagonismos e subjetividades que dão o tom dinâmico da cultura. A estabilização do equilíbrio poderia ser uma interrupção, uma limitação desse fluxo de energia ou, em última instância, a padronização da fluência, já que sugere uma não perturbação ou variação no sistema.

A estabilidade não seria possível a não ser de forma artificial, por meio de regras que engessam os processos e limitam a inovação. Em contraposição, os processos criativos devem incentivar que novas conexões sejam feitas, de maneira variada, múltipla, diversa e de acordo com a necessidade do sistema, sejam essas conexões temporárias, permanentes, experimentais e/ou repetitivas.

A segunda questão, a inteligibilidade, deve ser encontrada não apenas no próprio sistema, mas também na sua relação com o meio ambiente (MORIN, 2015). Ela constitui o sistema e o processo de evolução para a caminho da transformação, ou seja, avança para um novo sistema. A interdependência entre as camadas é permeada por uma Rede Líquida baseada em uma miríade de conexões (JOHNSON, 2011) que atua como pano de fundo para a transição entre um sistema circunscrito, no limite da continuidade do processo vigente, e a criação de princípios estratégicos que vislumbram a redefinição dos sistemas, ou seja, a expansão para um sistema emergente. A realidade está, desde então, tanto no elo quanto na disjunção entre sistema aberto e seu meio ambiente (MORIN, 2015).

Nota-se que esta transição pode integrar dois pontos: a transformação de práticas, comunicacionais, processuais e relacionais, ou a apropriação dos traços para algo completamente novo. A concepção de algo completamente novo, de acordo com Johnson (2011), é chamada Exaptação e, nesta pesquisa, é tratada como ponto de partida para criação de princípios que concebam processos colaborativos e generativos em organizações.

O entendimento de organizações como elemento que compõe uma comunidade ligada a uma rede é o que contribui para a criação de um ambiente favorável à evolução, pois desloca a centralidade do processo em círculos fechados, que olha para seu interior, para entendê-los como um sistema que só pode ser compreendido se nele incluirmos o meio ambiente, que lhe é íntimo e estranho, além de integrá-lo ao mesmo tempo em que é exterior a ele (MORIN, 2015).

De acordo com a proposta advinda da Teoria dos Sistemas, de Bertalanffy (1975), seja em um organismo vivo ou em uma sociedade, algumas noções sobre o conceito de organizações permanecem: “Crescimento, diferenciação, ordem hierárquica, dominância, controle e competição não estão presentes na física convencional” (BERTALANFFY, 1975, p. 74). Essas noções são compreendidas como operadoras das forças que incidem sobre a realidade das organizações tradicionais e se configuram

como barreiras invisíveis que impedem organizações de conceber novas processualidades de base colaborativa.

Apesar da descrição que Bertalanffy (1975) faz das organizações, leva-se em consideração, para a projeção das propostas desta investigação, os pontos em desacordo com a perspectiva adotada para a definição de organizações. Segundo o autor, há algumas leis que contribuem com essa definição, como, por exemplo, a lei do tamanho ótimo das organizações. Esse princípio indica que, quanto mais a organização cresce, maior é o caminho da comunicação (de acordo com a sua natureza), ou seja, há uma limitação que não permite que a organização cresça para além do seu caminho crítico. Porém, ao resgatar a ideia de mutabilidade presente nos sistemas abertos e a impossibilidade de desassociar a informação das organizações (MORIN, 2015), torna-se possível projetar organizações em que a comunicação flua, independente do seu tamanho.

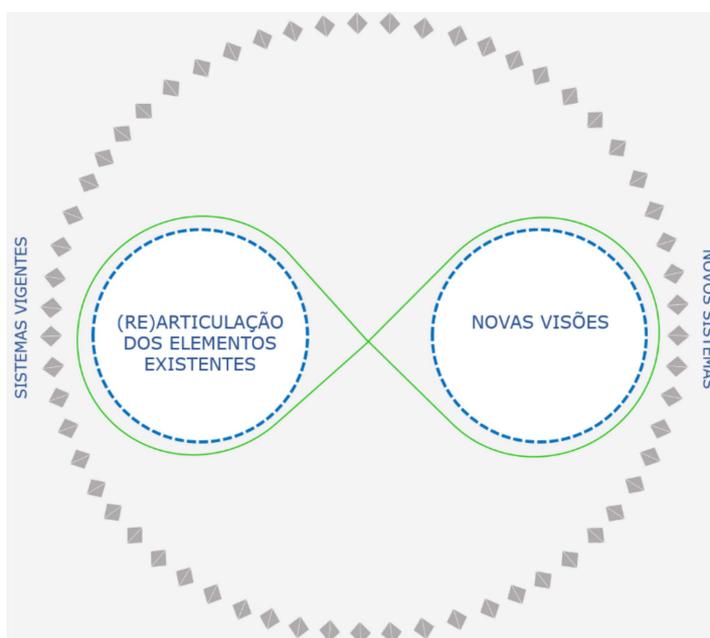
Outro princípio que permeia as organizações, de acordo com Bertalanffy (1975), diz respeito à lei da instabilidade, na qual muitas organizações não se percebem como estáveis, mas “revelam flutuações cíclicas resultantes da interação de subsistemas” (BERTALANFFY, 1975, p. 75). Na perspectiva da Complexidade, a instabilidade não somente é condição inevitável pelo dinamismo presente nas relações, como está intrinsecamente ligada à estabilidade – como uma tensão em constante movimento de retração e expansão.

Ao tocar na reengenharia dos processos para promoção de novas ordens, são explorados também os limites do possível adjacente em Johnson (2011) – classificado como uma espécie de futuro espectral, uma nuvem que paira nas auréolas da realidade. O possível adjacente, por ser encarado como um mapa de como as coisas podem se reinventar, muito embora seja dotado de finitas possibilidades, expande-se na medida em que é percorrido, ao introduzir novas combinações possíveis infindavelmente (JOHNSON, 2011).

Da mesma maneira que um espectro de possibilidades avança e transforma o horizonte dos sistemas cada vez mais amplo, o Design, por sua natureza inventiva, se reinventa, adquirindo uma característica de redesign, inerente à projeção. O agir projetual que permeia o processo de concepção constrói e é construído simultaneamente. Sendo assim, uma proposta de design não se cria do nada, pois trata-se de uma (re)articulação do existente para formulação de novas visões em relação a algo, ou seja, em sua essência está o processo de ressignificação. Tais perspectivas são

os eixos que dão início à constante transmutação dos sistemas, de acordo com a visão do cenário. A constância em relação à mudança é o que provoca a descontinuidade dos sistemas e abre espaço para que outros sistemas emergjam. Na Figura 1, expressa-se a noção de renovação dos sistemas por meio de um movimento contínuo de (re)articulação e elaboração de novas visões. Essa dinâmica se dá pela crítica à ordem existente, que abre espaço para ressignificação e renovação dos sistemas organizacionais.

Figura 1 - Processo de renovação dos sistemas



Fonte: Elaborada pela autora.

A flexibilidade e a porosidade dos sistemas abertos são terreno fértil para a projeção de novas processualidades autogerativas que transformam as organizações por partirem da premissa de que a incerteza, a mudança e o acaso integram a realidade – logo, fazem parte também da projeção. A transdisciplinaridade que integra a abordagem do Design Estratégico exercita o diálogo transversal e cooperativo entre áreas, organizações e profissionais (BENTZ, 2014), além de contribuir para a criação de princípios que articulem uma multiplicidade de pontos de vista e de permitir a produção de uma visão compartilhada que faça sentido aos sujeitos envolvidos.

As figuras 2 e 4 têm como objetivo expressar visualmente um deslocamento sem início e fim. Nelas o movimento é contínuo e traz consigo a ideia de recursividade e interdependência, em que um ponto alimentará o outro, ou seja, a sua separação ou sua

paralisação em um dos lados implica na destruição de ambos. Inspirados nos fluxos energéticos metaforizados por Morin (2015), e tendo como base o espaço topográfico não orientável da fita de Möbius, as figuras deste trabalho seguem a lógica da representação do símbolo do infinito.

3 DESIGN, PROCESSOS COLABORATIVOS E AUTOGERATIVOS

Os sistemas colaborativos como organismos vivos contêm em si dinâmicas pulsantes permeadas por produção, organização e estruturação própria. Esta última característica se conecta ao aspecto relacional por meio dos modelos mentais, compostos de dimensões subjetivas e não necessariamente estruturadas ou engessadas.

Em um sistema que acolhe os elementos subjetivos, a processualidade da Colaboração reserva particularidades importantes promovidas em sua prática. Segundo Bentz (2014), a processualidade pode ser entendida, como uma forma de compreender e praticar ciência, pois

“[...] é o elemento que articula significados, interpretação, cenários, métodos ou projetos. O processo é um traço articulador de uma isotopia (a proposta de um significado), e sua compreensão passa pelas relações intertextuais que se travam entre os diversos agentes implicados” (BENTZ, 2014, p. 2).

O processo colaborativo é uma força articuladora que gera valor e produz sentido compartilhado ao permear as relações e suas subjetividades entre os diversos indivíduos.

A Colaboração, entendida como o ato de criação em conjunto com outros indivíduos para alcançar algo, tem o seu valor realçado e integra a base dos processos criativos contemporâneos, focados na criação de visões compartilhadas. Na perspectiva de Manzini (2017), tal conceito não está limitado apenas por iniciativas constituídas por estruturas horizontais dentro de grupos populares, como muitas vezes está presente no imaginário coletivo, mas caracterizado pela capacidade de estender as relações estabelecidas para todas as direções possíveis. Segundo o autor, tais organizações sociais surgem em um contexto de hiperconexão e se unem de forma colaborativa não somente para alcançar resultados específicos, mas para produzir benefícios sociais, econômicos e ambientais. Além disso, caracterizam-se também pela liberdade de escolha dos indivíduos, em relação à permanência e à atuação em grupos que estão

conectados, e pela abertura, que diz respeito à postura positiva e receptiva em relação a outras ideias, pessoas e organizações.

Os processos criativos colaborativos que embasam as organizações contemporâneas surgem em um cenário em que as barreiras geográficas são diluídas pelos avanços tecnológicos e a comunicação flui com mais facilidade para articulação de ideias e conexão de pessoas. Eles se configuram como formas sociais livres e mutáveis que se opõem aos modelos predeterminados, hierárquicos e lineares, presentes em organizações tradicionais, no sentido de que a sua Colaboração é motivada pela disponibilidade e não pela necessidade e/ou sobrevivência. As organizações compostas por processos colaborativos são constituídas por sistemas tanto abertos, quanto fechados, que existem baseados em uma relação de interdependência e reversibilidade, conforme apontado por Morin (2015).

Como sistemas complexos, tais organizações buscam romper com as regras de funcionamento tradicionais (de hierarquia, centralidade, fragmentação) e refletir estruturas e dinâmicas socioculturais orgânicas, guiadas por modelos mentais orientados a um objetivo comum. Cabe ressaltar que o fato de existir um objetivo comum não quer dizer uma visão homogeneizada dos sujeitos e do contexto no qual os sistemas se transformam, e sim uma construção coletiva, criada durante o próprio percurso e permeada por perspectivas repletas de heterogenia, antagonismos e complementaridade.

A exemplo da nossa sociedade, tais estruturas (não rígidas) são representadas por uma mescla de imprevisibilidades, impermanências e incertezas. Esse cenário também caracteriza a complexidade contemporânea e traduz a dificuldade de atuação do ponto de vista projetual, pois se opõe à visão de uma imagem estática de futuro e demanda a elaboração de estratégias que acompanhem essas mudanças.

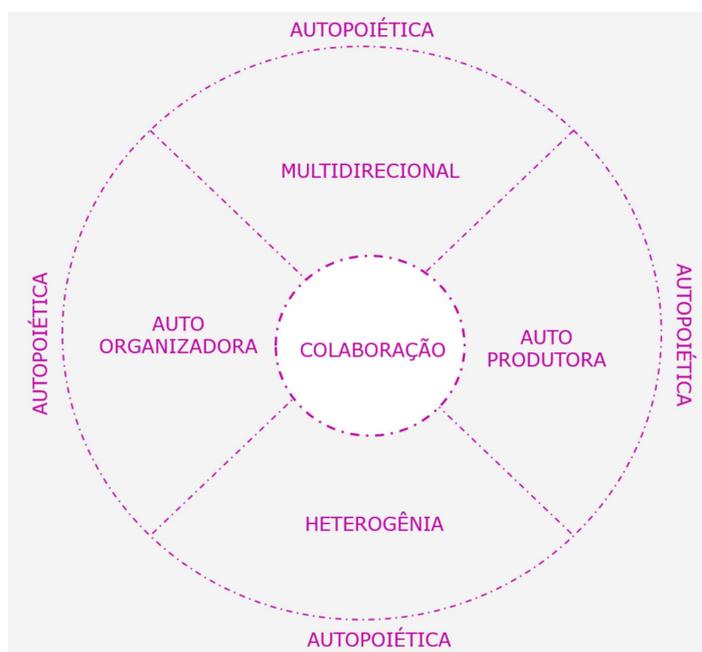
O Design Estratégico como abordagem metodológica tem a inovação como ponto central e orienta seus processos por um modelo que “se destaca por uma lógica de fazer, que olha para a totalidade do processo, ou melhor, que não considera a possibilidade de olhar as partes e o todo senão como complementares entre si”. (BENTZ, 2014, p. 6). Para criação de sentido na perspectiva da Complexidade, ressalta-se que a incerteza é tratada como característica presente em simultaneidade à organização.

Nesta pesquisa, entende-se que, para operar princípios estratégicos autogerativos e colaborativos, são necessários um aprofundamento e uma identificação das forças que atuam sobre as realidades. Segundo Manzini (2017, p. 100), as

organizações colaborativas “são conduzidas por duas forças motrizes: a busca por resultados prático (ao realizar coisas em conjunto) e a busca por valor cultural (importância por compartilhar ideias e projetos)”. Elas produzem coisas e serviços ao mesmo tempo em que se autoproduzem, criando todos os elementos necessários para a sua própria sobrevivência e para a sua própria organização. Como colocado por Morin (2015, p. 86), “o produto é produzido ao mesmo tempo em que autoproduz o produtor”, ou seja, tanto as organizações quanto os processos que as constituem produzem colaboração e, concomitantemente, são produzidas de forma colaborativa, auto-organizam-se e são auto-organizadas pela Colaboração. Nesse sentido, considera-se a Colaboração autopoietica em sua essência, mas não uma operação prática apenas.

A Figura 2 expressa os principais atributos da Colaboração na perspectiva da Teoria da Complexidade e a autopoiesis.

Figura 2 - A Colaboração pela perspectiva da Complexidade



Fonte: Elaborada pela autora.

Para Meroni (2008), ao considerar valores e interesses coletivos que se relacionam tanto com a configuração do problema quanto com a sua solução, a abordagem de Design Estratégico propõe cenários para definição de ações e escolhas futuras. Um olhar sistêmico e não orientado às ideias originárias de causa e efeito, problema e solução, articula uma série de propostas para que considerem fatores

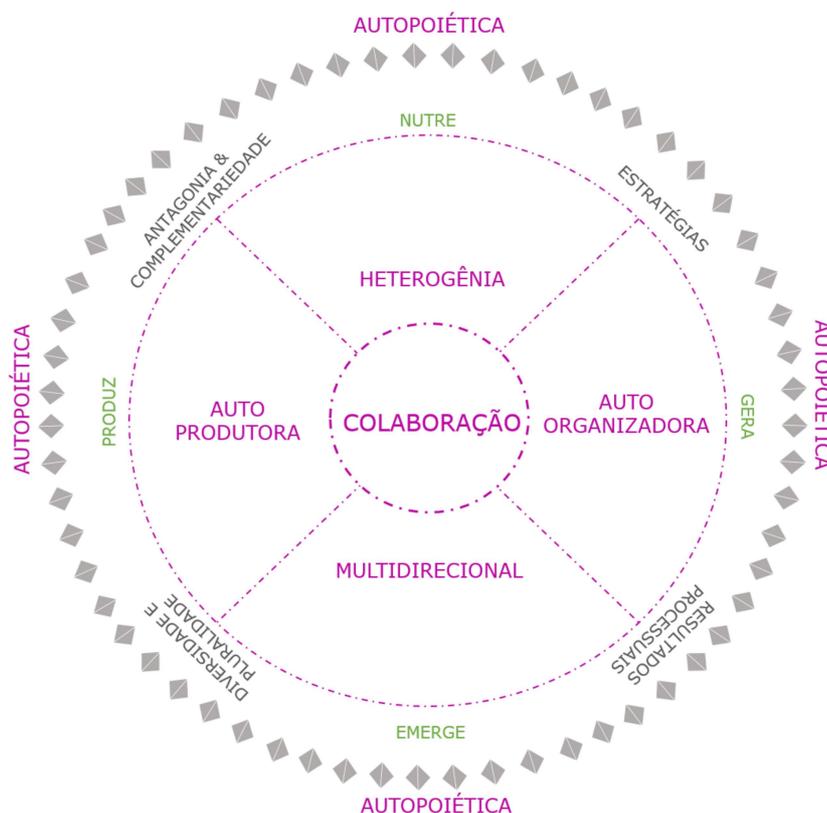
tangíveis e intangíveis (simbólicos) para concepção de outras realidades possíveis, com sistemas e organizações alternativos aos existentes. Segundo Bentz (2014, p. 8), tanto no sistema como no processo as “relações de interdependência podem realizar-se no modo da complementaridade, segundo o qual um termo precisa de outro e vice-versa para realizar a função”.

De acordo com Morin (2015), a organização está relacionada com a constituição de um sistema de diferentes elementos e é, simultaneamente, uma unidade e uma multiplicidade – sendo que, em hipótese alguma, pode-se transformar o múltiplo em um ou o um em múltiplo. Com isso, é possível pensar os princípios estratégicos colaborativos por meio de algumas propostas do autor: o hologramático, em que não só a parte está no todo como o todo está na parte; o dialógico, em que os antagonismos complementares aparecem como estimuladores e reguladores; e o da processualidade recursiva, cujos efeitos e produtos aparecem como necessários à sua própria causa e produção. O autor reforça que um pensamento de organização que não inclua a relação autoeco-organizadora – isto é, a relação profunda e íntima com o meio ambiente –, que não inclua a relação hologramática entre as partes e o todo ou que não inclua o princípio de recursividade está condenado à mediocridade, à banalidade, enfim, ao erro. A Autogeração de processualidades aparece como uma constante permanente e indissociável da desorganização e da reorganização presente na fórmula paradigmática de Morin (2015), em seu circuito tetralógico, constituído de desordem, organização e ordem, interligados pelas interações.

A Figura 3 expressa a aplicação dos fundamentos da Teoria da Complexidade aos processos colaborativos. O princípio hologramático reforça a capacidade autoprodutora e auto-organizadora da Colaboração como uma força que orienta os processos, assim como é orientada pelos próprios resultados. Da perspectiva dialógica, reforçam-se os elementos essenciais para a ruptura dos pensamentos dominantes e homogeneizadores que permeiam muitos processos criativos no universo no design, os antagonismos. Tais elementos antagônicos e complementares garantem o fluxo de energia comunicacional, estimulam a criatividade, garantem a diversidade e nutrem as estratégias que orientarão novas processualidades baseadas em colaboração. Por fim, destaca-se a processualidade recursiva, que se dá pelo movimento contínuo que contempla todos os pontos anteriormente citados, em direção à Autogeração de novas estratégias que levam à Colaboração.

A Figura 3 expressa a articulação dos conceitos morinianos no contexto das processualidades baseadas em colaboração.

Figura 3 - Processos Colaborativos pela perspectiva da Complexidade



Fonte: Elaborada pela autora.

No que diz respeito às forças atuantes sobre os processos pertencentes às organizações no âmbito desta investigação, será utilizado o conceito de Dispositivos, apresentado por Deleuze (1990) e Agamben (2005) para identificação tanto das forças quanto dos seus efeitos.

No que tange ao conceito, de acordo com Agamben (2005, p. 13), dispositivos são “qualquer coisa que tenha de algum modo a capacidade de capturar, orientar, determinar, interceptar, modelar, controlar e assegurar os gestos, as condutas, as opiniões e os discursos dos seres viventes”. Neles residem as seguintes premissas:

- a) O dispositivo não se desenvolve de forma homogênea, como se seu funcionamento se desse unicamente em campo fechado em linha reta. Suas linhas são difusas, invisíveis e perpassam um conjunto heterogêneo, baseado em expressões linguísticas e não linguísticas, que inclui discursos, leis,

edifícios etc. – entende-se aqui os discursos como a manifestação dos sujeitos, de cunho coletivo;

b) O dispositivo tem sempre função estratégica concreta e se expressa sempre numa relação de poder;

c) Tem como resultado o cruzamento de relações de poder e relações de saber.

Nesse sentido, é necessário afirmar que, sendo os processos de design relacionais e dialógicos, a identificação de como se dão as relações de poder e seus deslocamentos entre os integrantes de uma organização é vital para projeção de princípios que orientem a concepção de novos processos e que acompanhem essa dinâmica.

A visibilidade das forças operantes aqui descrita diz respeito ao conhecimento que ilumina objetos preexistentes constituintes de um sistema. São linhas de luz que formam figuras variáveis e inseparáveis deste ou daquele dispositivo. Cada dispositivo tem seu regime de luz, a maneira como esta cai, se esvai, se difunde ao distribuir o visível e o invisível, ao fazer nascer ou desaparecer o objeto que não existe sem ela (DELEUZE, 1990).

Os dispositivos descritos por Foucault (apud DELEUZE, 1990) atuam como linhas de forças que se produzem “em toda a relação de um ponto a outro” e passam por todos os lugares de um dispositivo. Invisíveis e indizíveis, essas linhas estão estreitamente mescladas com outras, sendo indistinguíveis entre si (DELEUZE, 1990). Elas dizem respeito a uma dimensão de poder e saber que opera em um nível distinto à operação projetual. Sendo assim, a utilização do pensamento abduutivo, característico do Design como abordagem metaprojetual, é necessária para identificar os dispositivos, que são como forças motrizes que atuam como máquinas de fazer ver e de fazer falar (DELEUZE, 1990).

Os dispositivos de Foucault (1972 apud AGAMBEN, 2005) se baseiam na diferença entre uma “religião positiva” e uma “religião natural” tal como propôs Hyppolite (1983 apud AGAMBEN, 2005). Uma religião positiva

[...] implica sentimentos que vêm impressos nas almas, por meio de uma coerção e comportamentos que são o resultado de uma relação de comando e de obediência, e que são cumpridos sem um interesse direto. (HYPPOLITE, 1983 apud AGAMBEN, 2005, p. 43).

Com isso, o filósofo italiano indica uma oposição entre a natureza e a positividade, que dialoga com a liberdade e a coerção, a razão e a história.

Apesar de operar em um nível que exige abstração e distanciamento do agir projetual em si, tais forças permitem uma mudança de orientação que se separa do eterno para apreender o novo. O novo não designa a suposta moda, mas, pelo contrário, a criatividade variável segundo os dispositivos (DELEUZE, 1990). Portanto, ao trazer em evidência os dispositivos operantes de um sistema organizacional, abrem-se as portas para repensar estes sistemas e suas (des)continuidades. Ao dialogar com o pensamento complexo, entende-se a realidade como um sistema mutante, sincrônico, em constante movimento, que se origina do entrelaçamento de diversas esferas. Nesse sentido, os cenários são entendidos como um dispositivo de abertura que atua como uma plataforma para discussão entre os atores. Eles expressam uma ampla possibilidade de atuação estratégica e provocam a reflexão que paira entre a imaginação e a realidade.

É nessa perspectiva que ver (ZURLO, 2004) corresponde à capacidade de identificar fenômenos para além do que é visível (significados implícitos), de modo a permitir a exploração mais ampla e precisa dos quadros de referência cultural (BENTZ, 2014).

Na esfera da Colaboração, a interdependência entre as forças contrastantes constitui o sistema e fundamenta o dinamismo presente nas organizações. Um dos desafios da interpretação dos sistemas de significação presentes é a concepção dos opostos como unidades desassociáveis para elaboração dos processos. A ideia de autonomia, por exemplo, embasa um processo colaborativo e autogerativo. Ela está ligada ao conceito de um sistema aberto, em constante regeneração. Tal sistema pode alimentar sua autonomia, contanto que esteja intrinsecamente ligada à dependência em relação ao meio externo. Nesse sentido, a ideia de autonomia e de dependência são indissociáveis. Para Morin (2015), a auto-organização implica a dependência do mundo externo, sendo uma autoeco-organização.

O conceito de autonomia, portanto, não se define por uma liberdade absoluta isolada, isenta de qualquer dependência, ele é originado da concepção de que a autonomia depende de seu meio ambiente, seja ele biológico, cultural ou social. Logo, um indivíduo que busca garantir sua qualidade autônoma deve investir e receber energia no meio em que está inserido. Para o autor, a autonomia como capacidade de organização, em termos culturais e sociais, deve ser encarada como relacional e relativa. Seu desenvolvimento é transversal às experiências vividas durante os processos de colaboração, sendo assim inerente à experimentação de novas formas de se relacionar e fortemente ligado à liberdade criativa dos sujeitos.

Ao partir desses desdobramentos, recupera-se os fatores simbólicos, sociais e culturais para traçar uma narrativa que contemple as sincronias relacionais ao ato de projetar. Em função dessa questão, é necessário também um olhar sobre os discursos e narrativas orientadas pelo Design para traçar estratégias que fomentem novos sistemas a emergir.

4 CENÁRIOS, DISCURSOS E NARRATIVAS

Ao compreender o discurso como a manifestação do sujeito, leva-se em consideração a necessidade de elaboração de mecanismos culturais que forneçam tanto a coerência quanto a flexibilidade para que os indivíduos, em toda a organização, contribuam produtivamente com suas ideias e seus esforços nas práticas cotidianas (BARTEL; GARUD, 2009).

As narrativas que permeiam o discurso se desdobram em linguagens que perpassam o nível do sensível e do racional, seja na sua base constitutiva ou subjacente aos elementos que são articulados, para fazer sentido. Todo enunciado do discurso pressupõe um enunciador, que instaura em seu texto uma orientação discursiva. Segundo Foucault (1972 apud AGAMBEN, 2005), não é possível encarar o discurso como elemento neutro e transparente, visto que se trata de um espaço de disputa em que os poderes se atualizam. Os dispositivos discursivos, conforme já indicado anteriormente, atuam como lentes de fazer ver e de fazer falar (DELEUZE, 1990), proporcionando sentido à sociedade. São, portanto, uma construção coletiva, representativa para operação e para concepção de novos processos.

Para Barthes (1985), transformar o mundo é transformar a linguagem, combater suas escleroses e resistir a seus acomodamentos. Combater os estereótipos é uma tarefa essencial, pois neles, sob o manto da naturalidade, a ideologia é veiculada, a inconsciência dos seres falantes com relação a suas verdadeiras condições de fala (de vida) é perpetuada. Nenhuma linguagem é isenta de ideologia. No entanto, ao projetar princípios estratégicos para elaboração de cenários, pode-se abordar novos valores que permitam ampliar a perspectiva para criação de outras realidades que promovam novas processualidades. Os efeitos dos dispositivos operantes permeiam linguagens e narrativas, fazendo-se presentes juntamente nos valores que os discursos transparecem.

Ao projetar princípios de base colaborativa, este estudo não somente compreende sobre quais reproduções e descontinuidades deve debruçar sua intencionalidade durante a projeção dos cenários, mas também como estes norteadores podem interagir com o contexto organizacional em que estejam inseridos. Para tanto, evidencia-se a importância da capacidade de “prever”, trazida por Zurlo (2010), expressa por meio das experiências que orientam a criação de cenários orientados pelo Design.

A interpretação das narrativas criadas por meio dos cenários deve contemplar imagens atemporais e simbólicas com o objetivo de operar sobre a memória, a percepção e a imaginação dos integrantes da organização. Ao se inspirar nos conceitos trazidos por Barthes (1985), pressupõe-se a organização por elementos que sirvam para transmitir valores que se manifestem em níveis superiores à operação organizacional. Esses níveis são considerados pertinentes no que tange à narrativa (BENTZ, 2014).

Como explica Fontanille (2005), esse entorno ao objeto de projeto compreende o conjunto da situação semiótica, que permite ao texto-objeto funcionar segundo as regras de seu próprio gênero e regular principalmente sua interação com os percursos e os usos dos enunciatários potenciais, suas expectativas e suas competências modais e passionais. É somente na prática englobante que se pode avaliar a eficácia discursiva.

Intrinsecamente ligada às atividades de design, a visualidade que compõe a sistematização para promoção de novos modelos mentais acontece de diferentes formas: escrita e imagem.

Segundo Barthes (1985), a escrita é um sistema de visualização da linguagem articulada. Já a imagem, na qualidade de signo, de elemento de um sistema de comunicação, trata-se de uma visualidade de valor impressivo considerável. Ela comporta uma fraqueza por seu caráter polissêmico. Em complementaridade, Benveniste (1989) trata a linguagem como uma maneira de considerar a subjetividade, pois ela oportuniza formas próprias para sua expressão. Nesse sentido, a linguagem, no discurso, motiva a emergência dessa subjetividade. Os efeitos dessa condição são expressos de maneira intersubjetiva, sendo este o elemento que permite a comunicação. Essa relação entre sujeitos, e/ou sujeitos e objetos, possui uma negociação de temporalidade própria, por estar interligada à experiência humana marcada na linguagem.

Conforme a proposta de Fontanille (2005), deve-se não apenas passar do texto ao objeto, mas ir além, examinando o conjunto da situação semiótica que permite o “funcionamento” do objeto sem, todavia, violar o princípio de imanência. Por meio dessa

perspectiva sistêmica de significação, a proposta metodológica de pesquisa não é concebida a partir de um ponto de vista de autonomia material e sensível, mas do seu funcionamento semiótico intimamente relacionado a seu entorno. Não vai se tratar de inserir o objeto de análise em seu contexto, mas, ao contrário, de integrar o contexto ao objeto de análise.

Para o Design Estratégico como metodologia de base relacional, todo o processo é uma expressão de linguagem desde de sua origem. Torna-se, portanto inerente à sua abordagem a consideração não somente da subjetividade, mas por consequência, da intersubjetividade ao discutir processualidades colaborativas.

Por meio da criação de cenários, como um processo de diálogo, são constituídas narrativas que expressam realidades alternativas em organizações, respeitando as premissas de integralidade do contexto e interligado à imaginação. A percepção do processo de significação, que permeia a atribuição de sentido, dá-se pela atualização do próprio sentido, ou seja, pela sua reconstrução. A intersubjetividade transborda para o discurso como operações translinguísticas ou metassemânticas (BENVENISTE, 1989). Nela, os conceitos de transdisciplinaridade e metaprojeto motivam a reconexão dos saberes, conforme proposto por Morin (2015).

A importância dos estudos semiológicos para a concepção projetual torna-se clara ao entender que a Semiologia se encarrega de tudo que toca à construção do sentido, intimamente ligado à percepção. Ela traduz a intencionalidade do designer para o projeto de design, além de contribuir para análise da produção de sentido dos objetos. A relação que se estabelece entre esse enunciadore seu enunciatário não é a de mera transmissão de informações em um projeto de design, mas de valores.

Ao fazer ver (ZURLO, 2010), o designer utiliza linguagens visuais discursivas para expressar tais valores. A condução do olhar, com seus efeitos de sentido, orienta o enunciatário, fazendo com que sua apreensão da totalidade seja uma experiência semiótica, uma experiência perceptiva polissensorial.

No que diz respeito à estratégia para lidar com tal complexidade, através da mescla de uma rede de valores, segundo Zurlo e Cautela (2014), a projeção se dá de uma forma única e, com uma variedade de estratégias que se conectam a diferentes contextos produtivos e narrativos. Porém, diferentemente de Zurlo e Cautela (2014), propõe-se aqui um deslocamento da narrativa para o nível de operação estratégica e não seu uso como mera ferramenta. Entende-se que as narrativas são mecanismos de articulação cultural para promoção de processos de inovação, seguindo o conceito

proposto por Bartel e Garud (2009). Nesse contexto, a atuação acontece em três dimensões distintas:

- Gênese de novas ideias: Consiste em promover uma recombinação de ideias que transcendam as fronteiras funcionais e hierárquicas. As ideias servem como mecanismos de conexão e tradução para produção de sentido entre organizações e indivíduos ao estabelecer um campo comum de informações e fluidez da comunicação.

- Comercialização: Permite a coordenação em tempo real das atividades de vários grupos constituintes, ou seja, atua na esfera da ação. As narrativas provisórias viabilizam a tradução de informações entre múltiplos participantes, promovendo a definição clara e resolução de problemas.

- Sustentação da inovação ao longo do tempo: Possibilita a coordenação de iniciativas presentes e futuras, com iniciativas passadas, por meio de um fio condutor. Em uma organização, o repositório organizacional de narrativas fornece uma memória generativa que permite a tradução de ideias de maneira a moldar, sem determinar, os processos de inovação em andamento.

As narrativas, como conceitos operacionais da estratégia, permitem, a partir de uma decisão inicial, prever certo número de cenários para a ação. Cenários estes que poderão ser modificados segundo as informações que vão chegar no curso da ação e segundo os acasos que vão suceder e perturbar a ação (MORIN, 2015). As narrativas estão a serviço de uma estratégia e atuam como um guia que contribui com a operação processual nas organizações, adaptando-se de acordo com as mudanças de contexto. Ou seja, a mutabilidade frente à incerteza é inerente à estratégia na perspectiva da Complexidade. Nesse sentido, as narrativas que integram as estratégias elaboradas durante a projeção traduzem a intencionalidade do projetista na dimensão simbólica.

Ao conceber narrativas que atuam como contradispositivos (AGAMBEN, 2005), é possível atuar nas diferentes dimensões propostas por Bartel e Garud (2009) para promover transformações organizacionais.

No que tange os discursos, sua constituição se dá por dispositivos que mesclam valores e crenças compartilhados a nível macro, na sociedade, e micro, no grupo integrante à organização. Esses dispositivos oferecem as bases para projeção de processos de significação em organizações. São, portanto, a amálgama que une os conceitos de discurso, estratégias e narrativas, orientados pelo Design para promoção de princípios estratégicos.

A resignificação dos processos vigentes conta, todavia, com a elaboração de uma série de estratégias discursivas. Tais estratégias devem ser entendidas na perspectiva de seu dinamismo, como um fio condutor, que também sofre transformações de acordo com as nuances socioculturais.

Nota-se que, ao conceber novos processos por meio da abordagem do Design Estratégico, vide metaprojetual, leva-se em consideração os aspectos materiais, porém, principalmente, os aspectos imateriais representados aqui pelas relações, simbologias e valores. Ao iluminar o processo de significação, traz-se luz também para a interseccionalidade dos sistemas, ou seja, a sobreposição ou a intersecção de identidades sociais e sistemas relacionados de poder entre os atores pertencentes às realidades organizacionais. Por partir de um olhar sistêmico para atuação desses dispositivos discursivos, também se leva em consideração a interação em níveis múltiplos e simultâneos da operação das narrativas e sua inter-relação com as realidades expressas e imaginadas.

Faz-se necessário ainda diferenciar a utilização do conceito de interseccionalidade, apropriado no contexto da análise dos sistemas sociais e suas inter-relações nesta pesquisa, do conceito proposto na Teoria interseccional (CRENSHAW, 1989). Entende-se aqui que a multiplicidade de identidades e os sistemas sociais estão intrinsecamente ligados e são formadores de contextos de aprendizagem, mutabilidade e gerabilidade. Contextos estes, formados por e formadores de sistemas que perpassam a identidade individual, a caracterização coletiva e a constituição de si próprios. São sistemas imbricados em outros sistemas que se inter-relacionam e se alimentam mutuamente.

Segundo Bertalanffy (1975, p. 84), os sistemas são “como um complexo de elementos em interação”. A ideia de interação é reforçada por Morin (2015, p. 131) ao definir os sistemas como “uma inter-relação de elementos constituindo uma entidade ou uma unidade global”.

O cruzamento de pontos de vista díspares em processos de design não é novidade, porém o conceito de interseccionalidade traz em si a evidência não somente da diversidade de identidades existentes, mas de suas representações nos contextos sociais. Nesse sentido, a articulação das variadas perspectivas carrega em si uma arquitetura de espaços de diálogos entre diferentes atores, além do entendimento de que o lugar de fala desses atores é distinto e que, portanto, as relações de poder que se darão nestes espaços podem refletir padrões sociais encontrados nos sistemas vigentes,

para além das organizações. Neste ponto, vale reforçar o potencial de multiplicação das transformações sociais realizadas por meio das organizações para outras dimensões sociais. Lidar com a complexidade da diversidade, sem homogeneizá-la, propondo ativamente maneiras de respeitar as diferenças é o ponto crítico da projeção dos cenários, que conta com dispositivos discursivos e sua atuação inter-níveis.

De acordo com Manzini (2016), o Design constrói significado por meio da produção de conhecimento sincronicamente à aprendizagem e renova visões e critérios qualitativos, concretizados por meio de propostas. Trata-se de um deslocamento de conhecimento localizado, portanto de poder concentrado, para a ampliação do conceito do que é de fato conhecimento e aprendizagem. Ao emergir do próprio Design Estratégico, a cultura de design que transcorre na projeção de estratégias abrange a sabedoria dos elementos, que emergem do emaranhado de conversações que ocorrem durante atividades de design (aquelas que estão abertas à interação com uma variedade de atores e culturas) e as conversas que ocorrem em várias arenas de design (MANZINI, 2016).

Manzini (2016) afirma que há um processo de retroalimentação característica das dinâmicas culturais em que

[...] cultura do design pode ser definida como o 'contexto significativo' no qual um novo projeto é concebido e desenvolvido e no qual novos significados são produzidos – significados que, em alguns casos, podem influenciar a própria cultura da qual eles cresceram [...]. (MANZINI, 2016, p. 55, tradução nossa)

Tais traços de mutabilidade constante também constituem as organizações que produzem artefatos e serviços ao mesmo tempo que se autoproduzem, criando todos os elementos necessários para a sua própria sobrevivência e para a sua própria organização.

Ao levar em conta a complexidade das organizações, compreende-se a inseparabilidade e a interdependência das relações, sujeitos, cultura, processos e prática.

Conforme já citado anteriormente, Bartel e Garud (2009) propõem a narrativa como um “mecanismo cultural” em seus estudos sobre narrativa e inovação. De acordo com os autores, há uma reordenação de ideias estabelecidas na organização para geração de novidades, resolução de problemas em tempo real, conexão entre experiências passadas e aspirações futuras.

As narrativas orientam os indivíduos sobre princípios comportamentais e culturais presentes nas organizações, ditos e interditos, que transitam entre os critérios de aceitação e contestação dos padrões sociais. É nelas que residem os elementos que provocam identificação, apropriação e ressignificação pelos indivíduos pertencentes às organizações. Além disso, para os mesmos autores, “as narrativas permitem que as pessoas traduzam situações emergentes que são ambíguas ou equivocadas” para suas linguagens, elas não são “objetos fechados” sujeitos a interpretações únicas e não ambíguas (BARTEL; GARUD, 2009, p. 22, tradução nossa). Seu processo de significação dialoga com a polissemia e a subjetividade individual.

Na linguagem, a polissemia é reduzida pelo contexto, pela presença de outros signos, que dirigem a escolha de inter-relação do interlocutor (BARTHES, 1985). De acordo com o autor, a linguagem é também uma faculdade de conceitualização, de organização do mundo, enquanto a comunicação não passa de um aspecto parcial da linguagem.

Já a subjetividade, que pode construir uma dimensão histórica e coletiva dos grupos e populações, é representada pelo espaço íntimo individual, no qual se articulam as interpretações sobre o mundo e suas atribuições de significado para constituir as marcas singulares em sua formação – crenças, valores compartilhados na dimensão cultural. Os fatores intangíveis estão relacionados ao mundo interno de qualquer ser humano, composto por emoções, sentimentos e pensamentos que baseiam a capacidade crítico-reflexiva e criativa presente no designer.

A questão é que cada narrativa é permeada por uma multiplicidade de suposições e ambiguidades que precisam ser traduzidas por elementos que representem símbolos de sentido compartilhado para que promova uma visão de efeito igualmente compartilhado. Zurlo e Cautela (2014, p. 22, tradução nossa) ressaltam que “nem todas as narrativas têm a capacidade e a potencialidade de amplificar, multiplicar, traduzir ou alterar uma narração”. Essa potencialidade está ligada tanto às características da narração – especificamente seu nível de abertura e/ou fechamento – quanto à riqueza da “herança semântica” do leitor-intérprete – a quantidade de signos que o leitor narra, tem e usa quando interpreta novos sinais para aumentar seus significados.

5 METODOLOGIA

A presente pesquisa parte de métodos das Ciências Sociais para proporcionar as bases lógicas de investigação. Como meio de interpretação do contexto, observam-se os aspectos relacionais entre os sujeitos que constituem as fontes da realidade analisada. Consideram-se as características de pesquisa empírico-indutiva para realização das investigações exploratórias.

Ao levar em consideração as relações e as processualidades estabelecidas nas organizações, o modo escolhido para estabelecimento da pesquisa supõe os processos de significação, já que se debruça sobre a produção de sentido. Tal ponto necessita uma visão sistêmica em que se privilegie as mudanças qualitativas e os movimentos processuais.

Complementarmente, a técnica observacional realizada durante o andamento das Experiências contribuiu para a identificação dos Dispositivos que incidem nos discursos e guiaram as propostas projetuais subsequentes. Para o reconhecimento de tais elementos, foram realizados três encontros em formato de workshop. O primeiro tratou-se de uma experiência piloto que teve como objetivo testar as dinâmicas e os insumos projetuais para concepção das experiências que compõem o método de pesquisa realizado.

Após a realização da Experiência 0 (workshop piloto), acrescentaram-se, como formas de investigação empírico-indutiva para a pesquisa exploratória, entrevistas semiestruturadas com sujeitos que participaram ou lideraram processos colaborativos em organizações (sendo estes, coletivos autônomos ou empresas) e realização de workshops. Essas entrevistas tiveram duas finalidades: complementar as categorias utilizadas na interpretação de dados e fazer o levantamento de insumos projetuais para as Experiências 1 e 2. Com respeito a essas categorias, adicionou-se mais um conceito aos que já haviam sido levantados durante a fundamentação teórica.

As Experiências 1 e 2 também tiveram formato de workshop e foco na discussão e na interação entre os participantes a fim de levantar elementos de análise e interpretação dos dados que embasaram as propostas de pesquisa. Pelo fato da investigação ter sido orientada pela perspectiva do Design, encontros presenciais compostos de uma diversidade de sujeitos, e conseqüentemente de culturas, foram essenciais para a criação de uma arena de discussão (MANZINI, 2016) adequada à investigação, em função de permitir expressar as nuances e os fluxos relacionais e

informacionais entre os indivíduos. Nesses espaços de criação colaborativa, procurou-se acentuar a multiplicidade de condições que influenciaram o âmbito individual e coletivo, com o objetivo de compreender não só a concepção de novas realidades, mas também os dispositivos que operam a reflexão durante o processo de criação dos cenários.

Do ponto de vista teórico, a perspectiva metaprojetual do Design Estratégico, aliada à observação e à interpretação dos elementos relacionais entre os atores nas organizações, é atividade essencial para atuar no processo de significação. Além disso, pela ótica metaprojetual, a investigação debruça-se sobre as reflexões críticas das processualidades colaborativas existentes, representações simbólicas e interações para investigação social, podendo assim viabilizar o entendimento sobre os dispositivos operantes.

5.1 DESIGN ESTRATÉGICO COMO ABORDAGEM METAPROJETUAL

Diante de uma mescla de questões que constituem o contexto organizacional para projeção, novas estratégias tornam-se necessárias para conceber processualidades a partir de uma visão sistêmica ao acolher a diversidade de pontos de vista e elementos antagônicos complementares presentes. Baseado em uma perspectiva que contemple todas as partes de um sistema, sejam processos, sujeitos e artefatos, assim como elementos que interagem em um processo interdependente e inseparável, o design estratégico sob a ótica metaprojetual habilita uma dinâmica dialógica entre os atores (ZURLO, 2010), essencial para o desenho de novas processualidades colaborativas e autogerativas. Tal conceito, além de ser intrínseco à visão de design adotada nesta pesquisa também foi exercitado como conceito operacional durante a realização dos workshops – tema descrito com mais detalhes no detalhamento da dinâmica proposta aos participantes nos encontros.

Esta abordagem metodológica permite navegar, simultaneamente, entre o pragmatismo, análise do sentido prático das propostas projetuais, e imaginativo, criação de princípios estratégicos que considerem os dispositivos, conceituados por Deleuze (1990), para operar realidades.

Se é possível afirmar que a ciência oferece os insumos para a criação de conhecimento através de dados mensuráveis e que a arte estabelece relações para o pensamento sensível, o Design na perspectiva metaprojetual é tratado aqui como uma

área de conhecimento que permite o pensamento estratégico, converge a objetividade e a subjetividade em um contexto complexo que visa à reflexão sobre as processualidades, por meio de experiências que resultam na criação de sentido coletivo.

Para dar conta desta análise e posterior proposição de princípios, é necessário esclarecer também as expectativas sobre qual a pesquisa se foca. Do ponto de vista metodológico, o Design Estratégico atua como o vetor que orienta as investigações, as articulações projetuais e a análise de dados, fortemente fundamentadas nas bases qualitativas. Sua abordagem metaprojetual é combinada com métodos de investigação social, já descritos anteriormente, para o estabelecimento de critérios de análise e interpretação de dados e elementos norteadores para proposição dos princípios estratégicos.

Ao fundar-se em dados qualitativos, concebe-se as relações de acordo com a visão de Morin (2005), ou seja, como múltiplas e de significação multissensorial, que trazem em si a ordem, a desordem e a organização. Sua existência é constituída por noções que influenciam umas às outras, de modo ao mesmo tempo complementar e antagônico. Em interação e em constelação (MORIN, 2015). Todos os elementos tangíveis e intangíveis constituintes de um sistema influenciam as construções processuais, pois a eles também são atribuídos significados que formam a percepção dos sujeitos envolvidos, logo, definem sua atuação. Além disso, tais elementos são operados por forças motrizes invisíveis presentes em um nível inacessível à operação projetual.

Pelo fato de os dispositivos exercerem sua força em um nível que transcende a operação de projeto, o Design Estratégico deve articular novas processualidades por meio de abordagem metaprojetual que ressignifique e redefina o desenho de processos criativos baseados na Colaboração e na Autogeração, para então promover rupturas nos sistemas vigentes e, portanto, criação de novos sistemas. Une-se então o pensamento abduutivo a um olhar estratégico para projetar princípios que permitam atuar na única condição possível, a da incerteza.

O metaprojeto ou metadesign é entendido aqui como uma abordagem metodológica que parte do princípio de deslocamento de nível, proposto por Van Onck (1965), para atuação do designer além do projeto. Com o objetivo de desenvolver processos projetuais paralelos, tal princípio se pronuncia na mudança do ponto de vista do designer, não alterando a natureza do design em si, mas o nível e a matéria da ação projetual, e conseqüentemente seu resultado (FRANZATO, 2014).

Segundo Franzato (2014), o prefixo “meta” contém em si a ideia de abstração em relação a algo. Ao interligar-se ao Design, entrelaça os conceitos de projeto, movimento e mutabilidade para “interessar-se pela inapreensível possibilidade de vir a ser, não pelos possíveis estados do ser” (BENTZ; FRANZATO, 2016, p. 1423).

Quando o Design Estratégico é reposicionado para um outro nível, torna-se necessário também trabalhar com uma episteme que comporte um princípio dialógico e translógico (MORIN, 2015) que acolha as contradições como parte integrante e essencial para evolução dos seus processos, para então direcionar o olhar para dinâmicas sociais presentes. Os princípios estratégicos propostos como projeção levam em consideração que tanto processos quanto indivíduos são criados e criadores dos fluxos comunicacionais que conectam uns aos outros (MORIN, 2015). Porém, existem forças operantes em outra dimensão, além da processual, que orientam os desdobramentos dos valores e das ações.

Sob a ótica metaprojetual, os processos criativos pertencentes ao Design são resultados inerentes à transcendência de níveis, já que esta abordagem é permeada pela concepção crítico-reflexiva e heurística, que responde à complexidade do pensamento e da produção cultural humana (BENTZ; FRANZATO, 2016).

De acordo com Bentz (2014), esta outra dimensão citada pode ser descrita da seguinte maneira:

[...] pressupõe a organização de um sistema de conhecimentos, articulado e complexo, que servem de insumos para o desenvolvimento do processo projetual, inspirador da discussão entre os agentes envolvidos no processo (mediadores, agentes, empresas etc.), e que qualifica a identificação do problema em todos os termos que lhe são correlatos. O metaprojeto constitui-se, portanto, como plataforma de conhecimentos organizados ou organizáveis a que se recorre permanentemente durante o processo de projeção. Essa dinâmica configura-se como complexidade produtiva relevante para a tomada de decisões, por exemplo, para o desenho de cenários que se querem incertos, dinâmicos e fluidos. (BENTZ, 2014, p. 7).

Os processos criativos do Design, ao se conectarem ao conceito de colaboração, integrando diferentes indivíduos, devem levar em consideração a subjetividade dos elementos culturais que estão em constante ressignificação nos grupos, além de oportunizar uma análise da reflexão dos sujeitos em relação aos próprios processos. Tais elementos são pautados pelas diferentes direções que traçam linhas processuais de abertura e fechamento. Essas linhas tanto se aproximam como se afastam uma das outras. Cada uma está quebrada e submetida a variações de direção (bifurcada,

enforquilhada), submetida a derivações, em um fluxo multidirecional e dificilmente identificável em sua totalidade. Os objetos visíveis, as enunciações formuláveis, as forças em exercício e os sujeitos numa determinada posição são como que vetores ou tensores (DELEUZE,1990).

Retoma-se aqui a interpretação de Agamben (2005) sobre os objetivos de Foucault (1972) no que diz respeito à investigação dos Dispositivos. Ao se apropriar da positividade de Hegel, Foucault debruça-se sobre a

[...] relação entre os indivíduos como seres viventes e o elemento histórico, entendendo com este termo o conjunto de instituições, dos processos de subjetivação e das regras em que se concretizam as relações de poder [...]. (FOUCAULT, 1972 apud AGAMBEN, 2005, p. 11).

Ao exercitar o pensamento metaprojetual para a investigação, o conceito contribui para uma abordagem de design em muitos sentidos: lança luz sobre as relações, fator essencial para a projeção metodológica na perspectiva do Design como estratégia, por suas características relacionais e organizacionais; leva em consideração a subjetividade para suas propostas de novas realidades; explicita os mecanismos e “jogos” de poder que operam as relações (AGAMBEN, 2005).

Ao focar na interpretação da subjetividade nos processos, nas forças operantes, e conceber novos métodos para projeção, a abordagem metaprojetual orientada pelo Design torna-se a mais adequada para exploração da investigação.

O método de cenários, que será detalhado adiante, “permite uma passagem fluida e sem solução de continuidade entre a fase de análise e a fase de síntese, ou seja, o cenário”. (FRANZATO, 2011, p. 57). Sua utilização se dá pelo caráter transdisciplinar, que perpassa todo o projeto, promovendo uma mescla entre este e a pesquisa para criação de uma cultura de projeto dentro da organização (FRANZATO; CELASCHI, 2012).

Os conceitos que emergem tanto da criação colaborativa de cenários quanto da reflexão sobre os procedimentos realizados pelos participantes do workshop atuam em uma relação de complementaridade e de reciprocidade (FRANZATO; CELASCHI, 2012) e são alguns dos fatores que explicitam as forças operantes das realidades nas organizações. Unidos aos comportamentos e atitudes dos participantes, fornecem dados importantes para a investigação.

A interpretação dos elementos socioculturais expressa durante o encontro de criação colaborativa de cenários permite a elaboração de princípios estratégicos

metaprojetuais que atuam como contradispositivos e tem como objetivo a reflexão sobre os discursos e suas correspondências a um determinado processo de subjetivação (AGAMBEN, 2005). É analisada também a visão dos próprios participantes sobre a realidade organizacional e criativa durante a projeção.

5.2 CENÁRIOS COMO PROCESSO PARA CRIAÇÃO DE NOVAS PROCESSUALIDADES

A capacidade do Design Estratégico de redefinir significados e relações humanas nos sistemas em que atua, contribui para a função estratégica, cumprida na medida em que contempla diferentes perspectivas, e analisa de forma sistêmica as conexões que estão imbricadas na criação de realidades alternativas, expressas durante o processo de cenários. Para esclarecer o conceito de cenários adotado, é preciso explicitar a perspectiva de projeto que serviu de base para idealizar as processualidades possíveis. Entende-se o projeto como “uma ação reflexiva permanente, no fluxo da complexidade e da transitoriedade” (BENTZ, 2015, p. 232), tal ação é orientada pela produção de conhecimento em sua metodologia.

Ao levar em consideração os sistemas abertos (MORIN, 2015), descritos no Capítulo 2 Design: Sistemas abertos e Complexidade, compreende-se o método de Cenários como um processo aberto que acolhe os diferentes elementos antagônicos e complementares para proposição dos princípios estratégicos da pesquisa. Tal visão reforça as características imaginativas dos processos criativos que compõem o Design, levando em consideração também a mutabilidade, ou seja, o redesign que constrói e é construído durante a atividade projetual, como elemento inerente à projeção. Além dos aspectos integradores dos sistemas abertos, propostos por Morin (2015), nos quais há um fechamento ao mundo exterior para manutenção de suas estruturas ao mesmo tempo em que a própria abertura permite o fechamento, tais sistemas necessitam de uma fonte material-energética que lhes seja externa ao mesmo tempo em que faça parte deles.

A projeção de cenários como um processo aberto integra a lógica de que o projeto se trata de uma atividade criativa e exploratória na qual busca múltiplas possibilidades para concepção de novas processualidades. Orientadas pelo viés da Colaboração, propõe-se que a abertura favoreça a oxigenação justamente pela heterogeneidade que as constitui.

Como um campo aberto em interação com os elementos que circundam os processos organizacionais, o *modus operandi* das processualidades projetuais se

alteram constantemente, sendo norteados por uma estratégia que privilegia a visão sistêmica e adaptativa aos contextos de incerteza.

A partir da visão de Morin (2016) de uma integralidade do todo e das partes, pode-se afirmar que um sistema é composto por um ambiente externo e um ambiente interno, interligados e interdependentes, que são articulados pela ação projetual. A constituição de um sistema aberto se dá pelo fluxo de entrada e saída energética que alimenta de maneira retroativa o paradoxo de estabilidade e perturbação, por meio feedbacks.

Neste ponto, torna-se necessário resgatar as habilidades desenvolvidas pelos designers em sua formação e propostas por Zurlo (2010): a capacidade de leitura orientada a contextos e sistemas, sintetizada na ação de “ver”; a capacidade de antecipação crítica do futuro, nomeada de “prever”; e a capacidade de trazer visualidade a estes cenários futuros, intitulada “fazer ver”. As capacidades descritas não constituem um modelo linear de operação, mas uma forma sintética de expressar os conceitos operadores do processo projetual. Por conceber o Design Estratégico como abordagem metaprojetual, tais conceitos são constituídos também pela reflexão permanente sobre os processos de projeto que expressam a dinâmica dos sistemas, ou seja, de retroalimentação.

A reflexão trata de um tensionamento intuitivo que ocorre fora da ação, ou seja, tem característica metaprojetual. Porém, não é necessariamente marcada pela temporalidade do anterior ou posterior, e sim pela concomitância em um nível de complexidade. O sentido do projeto e o processo de ressignificação, portanto, ocorrem em níveis, por meio das reflexões metaprojetuais, que transitam entre o plano racional e o serendipitoso do plano imaginário. Ao explorar o processo de concepção de cenários, conceitos projetuais emergem. E, por meio da síntese realizada pelos participantes dos workshops, é natural que alguns não sejam escolhidos para integrar as propostas projetuais. Essa escolha não é entendida como uma classificação de qualidade, mas de conexão entre a base teórica e de valores do projeto. Contudo, poderá trazer insights importantes para a projeção dos princípios estratégicos metaprojetuais no âmbito desta pesquisa. Franzato e Celaschi (2012) descrevem a questão da seguinte maneira:

O fato de alguns conceitos projetuais serem escolhidos para a implementação e outros não, porém, não significa classificá-los por qualidade. Nos processos de metaprojeto, a implementação de um conceito tem uma importância relativa, pois o seu principal resultado é o aprendizado que a empresa desenvolve sobre si mesma, o seu contexto de atuação competitiva e os novos cenários possíveis, as trajetórias de inovação que poderiam ser percorridas. Todos os conceitos

projetuais concorrem a esse aprendizado, não somente os escolhidos para a implementação. Muitas vezes, aliás, mesmo os conceitos projetuais que não são viáveis resultam nos mais relevantes para o aprendizado da empresa. (FRANZATO; CELASCHI, 2012)

À medida que exploramos os sistemas de significação presentes na produção de sentido promovida pelo Design Estratégico, compreende-se que há um processo de produção de conhecimento tácito nas organizações. As reflexões provocadas pela abordagem metaprojetual estimulam a pensar a ação projetual de forma crítica, para formulação de novos processos. Nesta lógica, o cenário como processo se consolida e se difunde pela sua natureza articuladora e motivadora. Os cenários permitem não somente criar um espaço de discussão sobre possibilidades, mas também promover visões compartilhadas necessárias em empresas, nas instituições públicas e na sociedade (MANZINI; JÉGOU, 2006). Soma-se a isso o poder crítico reflexivo inerente ao método como um processo que contribui com o deslocamento necessário para criação de novas visões.

Eles, os cenários, são constituídos por uma narrativa que compõe a visão sobre um hipotético estado das coisas, concebida e descrita de forma comunicável e compreensível (MANZINI; JÉGOU, 2006). Conforme já explorado no Capítulo 4 Cenários, Discursos e Narrativas, de acordo com Bartel e Garud (2009), as narrativas direcionadas a processos de inovação atuam como mecanismos culturais em organizações que atendem a vários desafios de coordenação, centrados em como as ideias podem ser traduzidas transcendendo tempo e espaço. Em especial narrativas ligadas à inovação exercem grande poder para manifestar princípios de maneira compreensível e legítima a diferentes atores. Além disso, ao narrar uma história, abre-se espaço para que pessoas discutam situações emergentes ambíguas, de modo a orientar sobre maneiras de resolução de questões em tempo real. O “acúmulo de narrativas para inovação fornecem uma memória generativa para organizações que permitem que as pessoas traduzam ideias acumuladas de instâncias particulares de inovações passadas para informar os esforços atuais e futuros” (BARTEL; GARUD, 2009, p. 110, tradução nossa).

De acordo com Dunne e Raby (2013), a construção de cenários em Design poderia superar o estritamente mercadológico a fim de abranger o extremo, o imaginativo e o inspirador. A perspectiva adotada para a projeção de cenários nesta pesquisa valoriza a concepção imaginativa, para além da possibilidade de implementação, visto que o cenário em si não é o ponto de investigação da pesquisa, mas sim um de seus

métodos. Além disso, destaca-se o poder de tradução que conceitos lúdicos e imaginativos possuem para expressar tanto as forças operantes quanto oferecer as bases para projeção de conceitos que poderão oferecer insumos para elaboração de princípios estratégicos.

A Figura 4 representa a articulação dos conceitos teóricos fundadores da pesquisa e expressa a criação de cenários como um processo de movimento infinito, crítico e reflexivo. Ressalta-se que os projetos não são considerados resultado, mas processo inconcluso, plural e complexo dotado de pluralidade, diversidade e transdisciplinar. Por isso, a formas de sua apresentação não possui início ou fim.

Figura 4 - Construção de Cenários



Fonte: Elaborada pela autora.

Os cenários orientados pelo Design podem ser definidos como

[...] conjuntos de visões motivadas e articuladas, que visam catalisar as energias dos diversos atores envolvidos no processo de design, para gerar uma visão comum e desejavelmente orientar suas ações na mesma direção. (MANZINI; JÉGOU, 2006, p. 193).

Não obstante, reforça-se a importância dos elementos antagônicos e complementares, desde a concepção de ideias até a prática de processos colaborativos. A visão comum e a orientação das ações na mesma direção passam a ideia de um ponto de vista homogeneizador que nada favorece a criatividade dos processos que caracterizam o Design, mas sim reforça valores e ideias pré-concebidas. Ou seja, é um limitante à inovação.

A Colaboração e a Autogeração de seus processos se dão justamente pela heterogenia de elementos, pela diversidade de olhares e pelas discussões mais

profundas com sujeitos que já possuem um conhecimento conceitual e prático sobre os temas.

O Cenário como processo orientado pelo Design baseou-se em três componentes fundamentais trazidos por Manzini (2017): uma visão, uma motivação e uma estratégia para sua arquitetura. Segundo o autor, a Visão caracteriza-se por responder à questão elementar “Como seria o mundo se...?” e provoca os indivíduos a elaborar uma narrativa. Já a Motivação busca trazer significado à existência deste cenário, questionando “Por que este cenário é significativo?” e elucidando, assim, as condições, os critérios e os instrumentos pelos quais as alternativas foram concebidas. Por fim, o tônio que viabiliza a Visão é diz respeito à Estratégia e se refere a “Como poderíamos fazer para fazer isso acontecer?”.

No âmbito desta pesquisa, os participantes foram provocados a refletir sobre como seria possível conceber processos colaborativos por meio da construção e desconstrução de cenários, ou seja, em um movimento contínuo. A partir das dinâmicas propostas nos workshops 1 e 2, foi possível analisar suas falas e elaborações sobre os três componentes para formulação dos princípios estratégicos propostos.

O objeto de projeto dos workshops não está relacionado a produtos, serviços, soluções ou mesmo a um sistema sociotécnico do ponto de vista gerenciável, conforme indicado por Manzini e Jégou (2006), mas sim a processualidades de base colaborativas que carregam em si a capacidade autogerativa.

Tais princípios poderão originar cenários que reconheçam o limite das organizações em relação aos seus elementos formais (regras, normas, procedimentos e documentos) e informais (que dizem respeito a comportamentos e conceitos – ditos e interditos – compartilhados entre diferentes atores, formados de maneira orgânica).

5.3 EXPERIÊNCIA 0: PRELIMINAR PARA CONCEPÇÃO DE WORKSHOP DE INVESTIGAÇÃO

Como forma de realizar o levantamento de dados para novas proposições de cenários, foi realizada uma primeira experiência, no dia 14 de março de 2019, no formato de workshop, que contemplou um grupo de cinco pessoas formado por designers difusos e especialistas (MANZINI, 2017).

A Experiência 0 contribuiu para um olhar sobre a realidade existente e a indicação dos primeiros elementos de caminhos possíveis, a renovação de perspectiva sobre o contexto, além da revelação de outros pontos de aprofundamento que também se

mostraram essenciais para avançar. Partiu-se da concepção de relações múltiplas e livre associação para interpretação dos resultados. A motivação do cenário foi elaborada anteriormente pelo pesquisador (conforme Apêndice A - Cenário, apresentado na Experiência 0 e buscou expressar o contexto e a relevância da proposta dos princípios estratégicos. Foi apresentado aos participantes um contexto que contemplou três pilares para elaboração da visão organizacional: a Colaboração, a experimentação e a característica generativa de seus processos.

A Experiência 0 englobou dois momentos: a provocação aos participantes para reflexão sobre os processos pertencentes a suas realidades e a projeção de novos processos orientados pelos pilares (Colaboração e Autogeração). O encontro funcionou como um espaço de discussão e criação livre, com abertura para o descolamento da esfera real, ou seja, viável e plausível. A equipe operou com referências conceituais sobre a motivação de processos orgânicos sem interferência do pesquisador para definição do sistema concebido, bem como de suas estratégias e narrativas.

Durante a construção dos cenários, foram apresentadas imagens que representam conceitos antagônicos como fluxos de informações, conexão, abertura, inter-relação e retroalimentação, assim como desconexão, sistemas distribuídos e centralizados, autoridade, confusão e isolamento. Foi analisada a metáfora que constituiu a narrativa elaborada, discussões sobre processos de experimentação e troca de conhecimento, bem como a visualidade construída.

O insumo projetual desta Experiência 0 foi um *moodboard* (apresentado no Apêndice B) contendo imagens que representassem as orientações de abertura e fechamento. Muito embora agrupadas de maneira misturada, estavam divididas em dois grupos:

a) Imagens inspiracionais de abertura: As imagens selecionadas trazem a representação da morfologia de notas musicais, também retratada nesta pesquisa como a causalidade circular retroativa, proposta por Morin (2015); representam uma rede, fractais, fluxos de energia universal (*dark flow*) e nuvem de código em Python.

b) Imagens inspiracionais de fechamento: As imagens selecionadas representam a mão do autoritarismo, a ruptura pela quebra de correntes, a separação pelas grades, o caos pelos riscos circulares.

A experiência em formato de workshop foi elaborada conforme o protocolo apresentado no Apêndice C e não contou com a intervenção da pesquisadora durante as atividades que foram indicadas. Buscou-se analisar também, ao construir tais

visualidades, se os participantes colocaram em prática os conceitos de autonomia, criatividade e confiança; como foi a relação entre os indivíduos do grupo; se realizaram criações de maneira agrupada, individualmente ou em pares; se houve trocas e diálogos nas construções; se o resultado expressou o ponto de vista de todos; se buscaram apoio dos propositores da experiência para realização das atividades (questionando e/ou solicitando orientações sobre as tarefas); se os participantes se organizaram de maneira hierárquica; e, por fim, as dinâmicas relacionais estabelecidas e os processos colocados em prática.

Os designers iniciaram a visualidade das conversas conectando os pontos trazidos com uma metáfora de mar. Para isso, o Sujeito 1 desenhou um ponto no meio da folha e indicou que esse seria o ponto de partida para a construção do que eles acreditavam que seria um processo inovador, colaborativo e experimental.

A partir da metáfora do mar, um dos participantes indicou que as ondas que formam os movimentos marítimos seriam a representação do processo comunicacional na organização. A indicação foi de que as ondas seriam movimentos distribuídos, que acontecem em vários lugares simultaneamente. Elas se expandem, reverberando em todos os lugares. Foi reforçada também a característica de abertura e fechamento do sistema, pois, assim como as ondas, a comunicação acontece com início e fim simultâneos.

Nesse momento, os participantes perceberam que estavam colocando notas autoadesivas das mesmas cores em locais próximos, como se fossem grupo, mas que a diversidade seria representada pelas cores colocadas no espaço da folha como um todo. Segundo os participantes, essas notas representavam elementos (indivíduos e/ou objetos) que se movimentam na folha, criando novos grupos e uma dinâmica em que “o processo serve para reunir, unir e evoluir os elementos pertencentes à ‘rede’” que foi desenhada. Nesse contexto, a força que movimenta os elementos para que as relações aconteçam é a aprendizagem, pois nela reside a potência para incentivar não somente a mobilidade, mas também a capacidade generativa dos processos.

No que diz respeito ao processo de aprendizagem citado como forma de gerar novos processos, de acordo com um dos sujeitos participantes, pode ser definido como “uma forma de construir, expandir, desconstruir e reconstruir os processos na organização”. Levando este ponto em consideração, foi mencionado, portanto, que “não há um retorno para um ponto inicial, e sim a evolução contínua para criação de novos fluxos”.

Segundo a interpretação do grupo, assim como o fluxo das águas do mar, “as organizações devem passar por um processo cíclico, que se reconstrói e se renova de acordo com a forma que operam” (cada uma de acordo com o seu modelo organizacional). Além disso, tal conceito de aprendizagem contempla também duas outras noções na sua constituição, a de experimentação e a de troca.

Complementarmente à movimentação dos elementos situados na visualidade criada, também foi reforçada a ideia de que o movimento está em todos os lugares, pois faz parte das relações humanas. São as organizações que travam ou liberam para que este movimento aconteça” Tais orientações sobre o quão abertas ou fechadas são as organizações para interação e trocas, segundo os participantes, estão expressas na “filosofia” ou nas políticas organizacionais. A partir dessas perspectivas, foi elaborado o Quadro 1, que demonstra a interpretação de dados realizada com base na Experiência 0. Na sequência, as Fotografias 1, 2 e 3, expressam os momentos citados no Quadro 1 de interpretação.

Quadro 1 - Construção de cenário Experiência 0

Categoria	Crítérios	Descrição
Arquitetura	Visão	Organização impulsionada por uma força motriz, que guia os indivíduos à visão dos colaboradores em direção à sua evolução.
	Motivação	A Organização Torus desenvolveu seus processos inovadores baseando-se em três pilares: colaboração, experimentação e geração. Nesse sentido, sua orientação está focada em comunicação fluida, transdisciplinaridade, organização em rede, interdependência e evolução contínua.
	Proposta	Diálogo e criação de visualidade que expresse os conceitos importantes para o grupo.
Representação do grupo	Valores	Diversidade, representada pelas cores das notas autoadesivas; experimentação e aprendizagem como vetor de transformação.
	Narrativa	Metáfora do fundo do mar, referenciando os movimentos que se retroalimentam, integrando novos elementos. A dinâmica cíclica foi apontada

		como sinônimo de reconstrução e renovação.
	Características dos Processos	Processos fluidos e em rede que integram atores.

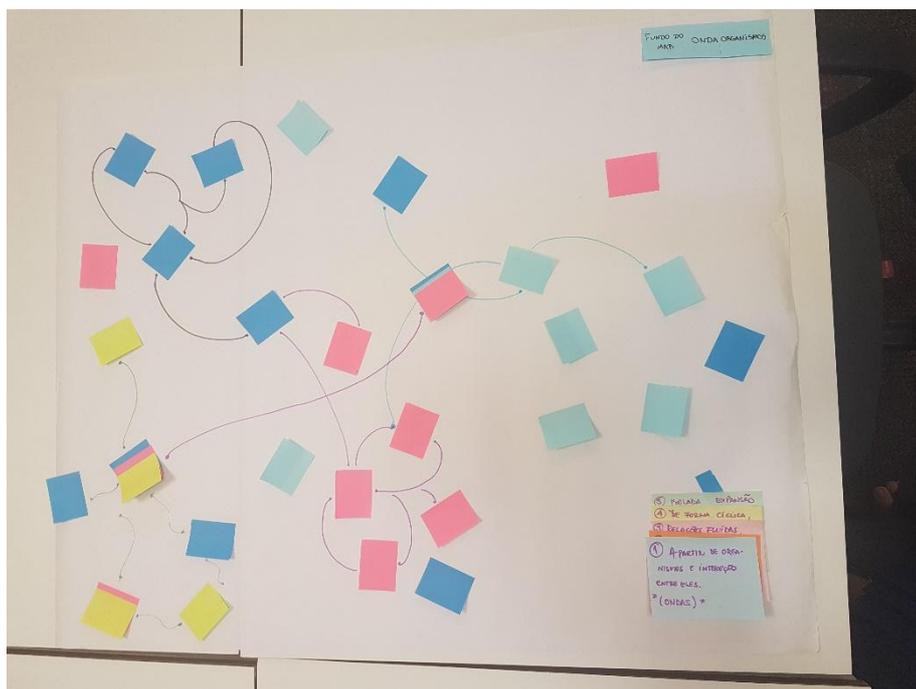
Fonte: Elaborado pela autora.

Fotografia 1 - Diálogo durante a construção



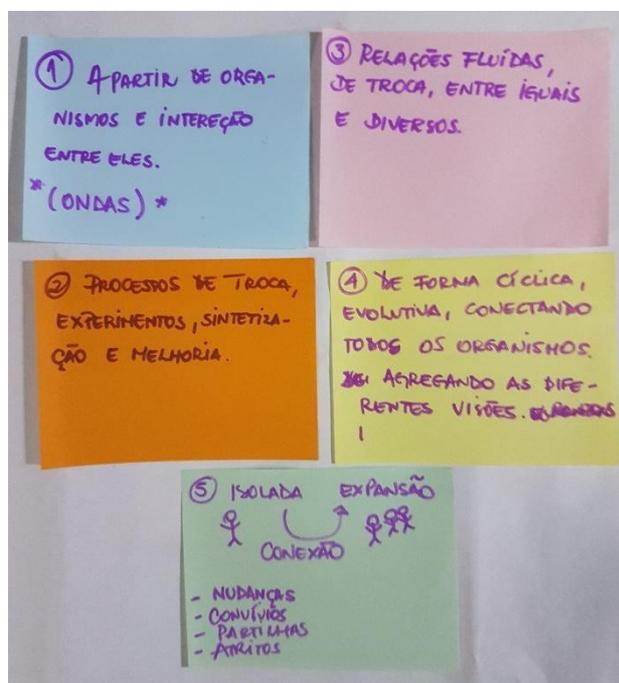
Fonte: Registrada pela autora.

Fotografia 2 - Visualidade do Cenário criado pelo grupo



Fonte: Registrada pela autora.

Fotografia 3 - Síntese das características da visualidade



Fonte: Registrada pela autora.

A interpretação em relação a autonomia, confiança e diálogo aconteceu por meio de registros de comportamento e relação entre os indivíduos, além dos documentos criados durante a experiência, que constituem manifestações humanas observáveis

(GÜNTHER, 2006). No Quadro 2, descreve-se a interpretação das qualidades citadas durante o workshop.

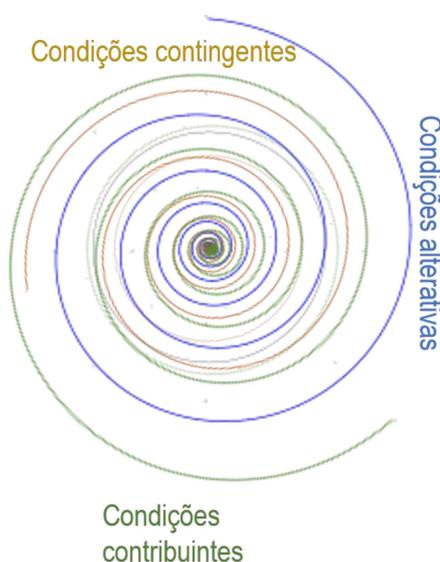
Quadro 2 - Interpretação de comportamentos da Experiência 0

Critérios	Pontos positivos	Pontos negativos
Autonomia	Os participantes designers especialistas tomaram a iniciativa tanto nos diálogos quanto na construção da visualidade. Após este início, os demais participantes se apropriaram do espaço de fala e construção e participaram ativamente.	Apesar de todos os participantes demonstrarem autonomia durante a construção da visualidade, os designers exerceram papel de liderança durante o processo.
Confiança	No momento da construção da visualidade, os participantes apresentaram entrosamento e pareciam se divertir ao compartilhar opiniões e histórias pessoais.	A maioria dos participantes não se conhecia. Portanto, só demonstraram confiança mútua em compartilhar situações particulares ao final do espaço de diálogo. No primeiro momento, os comentários sobre suas ideias foram genéricos. As posições hierárquicas dos participantes tiveram forte influência na construção de uma visão coletiva.
Diálogo	Mesmo quando apresentaram discordância, os participantes estabeleceram um diálogo respeitoso e aprofundaram a discussão, até encontrar um denominador comum para definir um caminho a seguir em relação à construção visual.	Ao final, os posicionamentos demonstraram muita convergência, o que prejudicou a criação de uma expressão visual original. O resultado expressou uma visão homogeneizada do cenário.

Fonte: Elaborado pela autora.

Como dados preliminares que ofereceram elementos de planejamento às próximas experiências, foram observadas em especial as relações entre os indivíduos participantes, a partir dos conceitos de Condições Contribuintes, Condições Contingentes e Condições Alternativas, expressos visualmente na Figura 5. De acordo com Gil (1999), as condições podem ser referenciadas das seguintes maneiras: as Condições Contribuintes aumentam a possibilidade de determinado fenômeno ocorrer; as Condições Contingentes afetam as Condições Contribuintes; e as Condições Alternativas são relacionadas à determinada variável que se torne contribuinte de determinado fenômeno.

Figura 5 - Condições do sistema



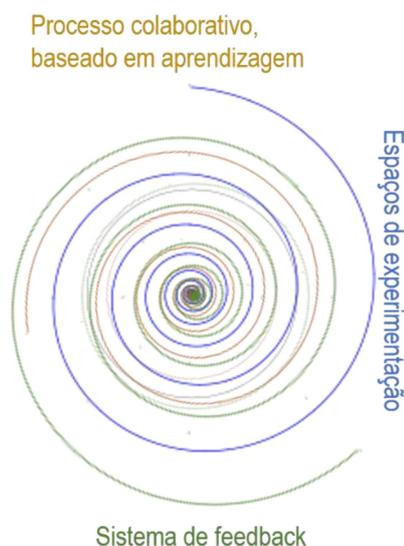
Fonte: Elaborada pela autora.

No que diz respeito à interpretação da construção do grupo, os fatores que impulsionam a transformação do sistema, de acordo com as condições descritas por Gil (1999), são:

- Condições Contribuinte: abertura para troca de experiências favorece aprendizagem entre os indivíduos pertencentes à organização. Tais trocas são motivadas por indivíduos e processos encarregados de compreender as culturais existentes, transitar entre elas e investir energia em manter o fluxo em movimento. Estes vetores foram representados por post-its coloridos na Fotografia 2 - Visualidade do Cenário criado pelo grupo e referem-se ao principal momento em que a Colaboração acontece nos processos.
- Condições Contingentes: o sistema de feedback estabelecido na organização para redefinição de práticas, percepção dos conceitos que devem ser reforçados por ajustes estratégicos.
- Condições Alternativas: o papel da experimentação para oxigenar os processos e motivar novas conexões relacionais.

A Figura 6 representa uma visualidade processual que permeia o sistema identificado na análise, segundo conceitos e construções realizadas pelo grupo participante da Experiência 0, além da localização das condições que a constituem.

Figura 6 - Representação das condições transformadoras do sistema



Fonte: Elaborada pela autora.

Por fim, a Experiência 0 evidenciou alguns pontos que iluminaram a concepção das Experiências 1 e 2. O primeiro foi que a proposta de dinâmica completamente aberta não gerou reflexão crítica sobre os processos que foram criados durante o workshop pelos participantes. Ou seja, o foco na criação de um cenário metafórico de processos colaborativos e autogerativos tomou um rumo de narrativa homogênea, em oposição aos ambientes indicados como opressivos (de estrutura hierárquica rígida e processos engessados), além de não discutir o tema de colaboração e suas processualidades.

O segundo ponto foi que a liderança dos designers em relação às criações gerou uma narrativa dominante e limitou a expressão de outras perspectivas. O terceiro e último ponto foi a contribuição dos conceitos de Condições Contribuintes, Contingentes e Alternativas (GIL, 1999), que permitiu a identificação de algumas forças atuantes sobre o que influencia os processos organizacionais. A investigação das condições e variáveis relacionadas reforça a visão sistêmica necessária para identificação dos Dispositivos operantes.

A aprendizagem, por meio da troca de experiências de maneira colaborativa, o feedback como orientador estratégico e a experimentação como espaço para criação livre são pontos que constituem as condições das processualidades colaborativas. Tais conceitos integraram a reestruturação da Experimentação 1 e 2, nas quais foi realizada a interpretação dos dispositivos operantes.

5.4 ENTREVISTAS, CATEGORIAS PARA INTERPRETAÇÃO E INSUMOS PROJETUAIS

Ao levar em consideração as relações e os processos estabelecidos nas organizações, a pesquisa estabeleceu-se supondo um olhar sobre os processos de significação, já que se debruça sobre a produção de sentido. Tal ponto requer uma visão sistêmica em que as informações qualitativas sejam privilegiadas por meio da identificação dos movimentos e dinâmicas relacionais e processuais.

Para identificar elementos que pudessem constituir processualidades que orientassem a criação de cenários para processos colaborativos, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com empresários, ativistas e integrantes de projetos que se baseavam em colaboração para formular seus processos. O público escolhido buscou representar a visão dos sujeitos nas seguintes dimensões: empresários, que manifestam o *modus operandi* do mercado tradicional em um sistema fechado, e profissionais, que atuam em organizações tradicionais e também em projetos de sistemas organizacionais abertos e alternativos baseados em colaboração e experimentação. A partir destas entrevistas, os dados foram interpretados e foram selecionadas frases que atuaram como um dos insumos projetuais para Experimentação 1 e 2, em formato de workshop para discussão e elaboração de propostas metaprocessuais.

As bases teóricas apresentadas anteriormente também alimentam e provocam o andamento em outras direções ao reconhecer os conteúdos objetivos e subjetivos que permeiam as falas das entrevistas. A coleta de dados se deu por meio de entrevistas semiestruturadas e compôs a primeira fase de investigação de campo, que foi organizada da seguinte maneira: Definição dos entrevistados; Agendamento de entrevistas; Realização de entrevistas; Análise e síntese dos dados das entrevistas; Definição de elementos para realização do workshop.

Para realização das entrevistas, foram selecionados cinco entrevistados de acordo com diversidade de experiências e áreas de atuação. Porém apenas quatro entrevistas foram analisadas e interpretadas, em função da má qualidade de captação de uma das conversas.

A formulação da lista dos entrevistados seguiu os seguintes critérios: profissionais que atuam em ambientes diversos; que têm a criatividade como característica constituinte de suas práticas e estratégias organizacionais; que experimentam ou já experimentaram novos modelos organizacionais, logo processuais; que atuam ou já atuaram em distintas áreas entre si; que defendem claramente pautas ligadas à

sustentabilidade, inovação social e igualdade de étnica e de gênero; que se envolvem ou já se envolveram em projetos para transformação da realidade; que demonstram valorizar a Colaboração como prática que contribui para a criatividade e evolução das organizações.

No Quadro 3, foi descrito o perfil de cada entrevistado:

Quadro 3 - Descrição dos entrevistados

Perfil	Nome	Atividade/Cargo	Organização
Ativista/articuladora	Sujeito 1	Gestora Cultural e Professora	Autônoma, Professora em Instituição de Ensino Superior Privada. Gestora em Associação Cultural e Integrante de Coletivo de Inovação Social e intervenção urbana.
Ativista/articulador	Sujeito 2	Cofundador de dois Coletivos focados em inovação social, além de Arquiteto e Urbanista. Também é cofundador da rede autônoma brasileira dos <i>placemakers</i> , o Placemaking Brasil, além de integrar a Red Placemaking LatinoAmerica, a rede global Placemaking X, a rede internacional de desenho de processos cívicos, CivicWise, do projeto Br Cidades (Núcleo Porto Alegre) e do núcleo de formação da Rede Brasileira de Urbanismo Colaborativo.	Coletivo X: Parte de um entendimento do Urbanismo enquanto cultura coletiva, cruzando com conhecimentos transdisciplinares e empíricos dos agentes transformadores da vida urbana. Busca criar, difundir e testar diversas metodologias que possibilitem transformações dos espaços, dentro das lógicas do ativismo cidadão e da cidade como um bem comum. Pratica a inovação social urbana em projetos autorais e/ou serviços, a partir de ferramentas tecnológicas, tecnologias sociais e conexão com arte e ativismo. Coletivo Y: Instituto de Pesquisa em Inovação Social que integra a rede internacional de Laboratórios Cidadãos - Living Labs.
Ativista/articuladora	Sujeito 3	Organizadora e embaixadora de projeto Autônomo de Ativismo Social - Slam.	Slam Peleia e Slam Chamego: O Slam é um campeonato de poesia que nasceu em Chicago (EUA), em 1980, ao mesmo tempo em que a cultura do hip hop estava em formação. Os encontros auto-organizados acontecem no mundo inteiro e, no Brasil, passaram a acontecer a partir dos anos 2000.
Empresário	Sujeito 5	Sócio-Diretor, Líder da Unidade de Inovação.	Empresa X: Empresa de desenvolvimento de software e consultoria em transformações digitais.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para formulação das perguntas que integram o instrumento de pesquisa para a entrevista, os seguintes temas foram levados em consideração: a criatividade, as processualidades e a Colaboração.

O roteiro das entrevistas foi validado por meio de uma entrevista teste com um participante que não integrou o grupo de entrevistados na qual foi realizada a análise e interpretação de dados porque seu perfil não estava de acordo com os critérios sobre os entrevistados listados anteriormente. O teste foi utilizado apenas como forma de análise sobre a fluidez do diálogo e a ordem lógica das questões. Após a validação, foram feitos pequenos ajustes de alguns termos utilizados nas perguntas para melhor encadeamento das conversas. O roteiro descrito no Apêndice D serviu como norteador dos pontos importantes a serem aprofundados, sem desconsiderar, entretanto, questões que foram trazidas pelos próprios entrevistados ao longo das entrevistas e que foram consideradas pertinentes aos temas tratados.

5.4.1 INTERPRETAÇÃO DOS DADOS AS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

Para a análise das entrevistas, optou-se pela não definição de categorias pré-estabelecidas estruturadas em um modelo, e sim por uma escuta atenta das informações visando uma abertura à descoberta de possíveis relações entre os pontos norteadores do diálogo. A apreciação do conteúdo buscou equilibrar a objetividade (dito) e a subjetividade (não dito), levando em consideração ambas na interpretação. O método tornou-se adequado na medida em que observa qualitativamente o assunto e o contexto, permitindo explicitar as conexões entre os conceitos trazidos pelos entrevistados, explorando, assim, o dito e o não dito durante a análise e a interpretação. Compreende-se, portanto, que o método de análise de práticas discursivas foi adequado por identificar os temas marcantes emergentes da análise como expressões da prática que coexistem com as intenções do discurso objetivo, sendo, cada um, parte integrante do outro. Observa-se as relações entre os elementos trazidos pelos entrevistados, suas nuances, para então identificar os fragmentos que constituem a segunda etapa de exploração, correspondente às Experiências 1 e 2, realizadas em encontros no formato de workshop. Ao avançar na descrição analítica, em primeira instância, e aprofundar-se nos significados por trás das palavras, optou-se pela realização de uma exploração do conteúdo das entrevistas em dois formatos:

- 1) Por meio da organização dos dados de acordo com os conceitos que levaram a elaboração do roteiro das entrevistas semiestruturadas, sendo eles: Criatividade, Processualidades e Colaboração.

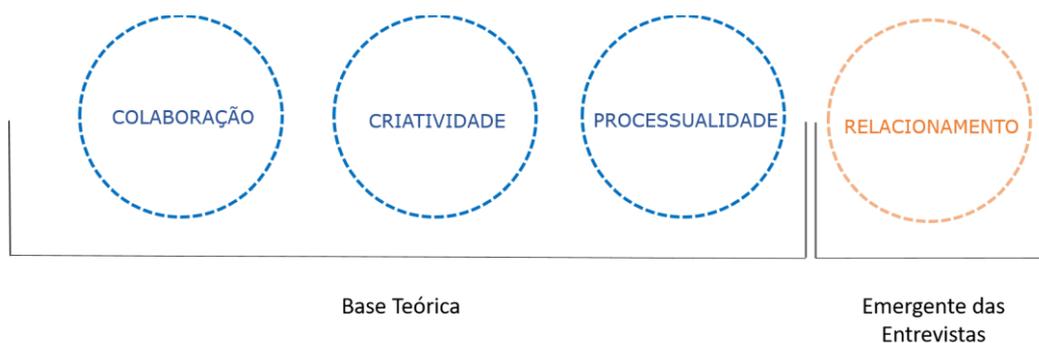
Figura 7 - Critérios de Análise das Entrevistas



Fonte: Elaborada pela autora.

2) Identificar temas que emergiram das entrevistas para sistematização e interpretação dos dados. Nesse quesito, o tema que mais se destacou durante as conversas foi o Relacionamento, no sentido de relações interpessoais entre os indivíduos que integram as organizações às quais os entrevistados se referem.

Figura 8 - Categorias de análise das práticas discursivas



Fonte: Elaborada pela autora.

Este segundo ponto busca identificar as informações trazidas pelos entrevistados que tenham relevância para os temas da pesquisa, com o objetivo de ampliar a visão sobre a análise e, conseqüentemente, a interpretação dos dados. Esta análise leva em consideração a compreensão dos conceitos como elementos inseparáveis e interdependentes, além de buscar reconhecer as perspectivas antagônicas e complementares expressas pelos sujeitos entrevistados.

A aproximação da Teoria da Complexidade para analisar os conteúdos levantados com os entrevistados está no olhar e acolhimento destes elementos. Para tanto, recorre-se a uma causalidade complexa, na qual leva-se em consideração que nem todo efeito está totalmente contido na causa anterior. Ou seja, o próprio efeito pode simultaneamente interagir (causalmente) com outros efeitos e, inclusive, acarretar um nível de realidade diferente do nível das causas anteriores, mas nem por isso está desconectado do que o antecede. A ideia de causalidade complexa vê a determinação

ocorrendo não apenas no passado, mas também no presente, na simultaneidade dos processos ou eventos. Ao abordar questões sobre processualidades, criatividade e colaboração, percebe-se suas imbricações desde suas concepções até suas práticas.

As questões indicadas no Roteiro de Entrevistas orientaram a conversa, porém com cada entrevistado foram explorados de forma mais aprofundada alguns pontos que se distinguiram dos processos entendidos como tradicionais (hierárquicos, diretivos e com pouca flexibilidade). Para interpretação e análise dos dados das conversas, destacam-se cinco conceitos principais:

- Colaboração: Como a cocriação de algo, contemplando a perspectiva de diversos sujeitos para uma visão coletiva;
- Relacionamento: Relações afetivas e interpessoais, elos fortes e elos fracos, elementos que emergem das conexões;
- Criatividade: Escolha intencional por explorar caminhos distintos aos sistemas vigentes, adaptações e (re)apropriações de conhecimentos, ressignificação e redefinições;
- Processualidade: Modos de fazer, práticas operacionais e/ou estratégicas que constituem as organizações.

A interpretação dos dados das entrevistas passou pela revisão das gravações em áudio e elaboração de diversos quadros até a sintetização dos dados. Em relação aos quadros que constituíram a análise e a interpretação, foram elaborados de acordo com as seguintes etapas:

1) Sintetização e categorização das informações ditas pelos entrevistados estão presentes nos Apêndices E, F, G e H.

2) Elaboração de quadros síntese com a interpretação das informações das entrevistas, apresentados nos Apêndices I, J, K e L.

3) Interpretação dos dados das entrevistas, apresentados nos seguintes quadros: Quadro 3, que sintetiza o conteúdo objetivo das entrevistas, e Quadro 4, que sintetiza o conteúdo subjetivo das entrevistas.

Após a organização do conteúdo de acordo com a categoria com que se relacionam, buscou-se destacar os elementos não ditos do diálogo para que também servissem de insumos projetuais para as Experiências 1 e 2. Os Quadros 3 e 4 mencionados acima, constam abaixo:

Quadro 3 - Síntese do conteúdo objetivo das entrevistas

Interpretação do conteúdo objetivo (dito)			
Colaboração	Relacionamento	Processualidade	Criatividade
<p>- Entendido como o ato de cocriar, deve levar em consideração a escuta ativa e conexão como bases para seus processos.</p> <p>- A linguagem e acessibilidade é importante para fluidez da criatividade dos processos;</p> <p>- O processo colaborativo deve ser lúdico.</p> <p>- Confiança como base para colaboração, diálogo e para a abertura e escuta. Em um círculo virtuoso;</p> <p>- Pontos de contato com os projetos precisam estar relacionados com a intenção das pessoas;</p> <p>- Importância da equidade de saberes. Entendimentos dos quereres/intenções para colaboração e criação de algo novo;</p> <p>- A colaboração deve estar na base, desde os primeiros fragmentos projetuais;</p>	<p>- Conhecimento como substrato energético das relações;</p> <p>- Importância da transparência e autonomia no processo;</p> <p>- Relações múltiplas;</p> <p>- Impulsividade e espontaneidade como características essenciais para fomentar a criatividade;</p> <p>- Sensibilidade relacional;</p> <p>- Os indivíduos podem buscar renovação em outros sistemas para então retornar à organização. São distanciamentos temporários, que encerram e iniciam ciclos nos projetos.</p> <p>- Abertura e fechamentos de ciclos individuais integram o processo;</p> <p>- Os ambientes possuem regras intrínsecas a sua formatação, que influenciam processos e relações;</p> <p>- O sujeito é múltiplo conectado a múltiplos sistemas.</p> <p>- Relações pautadas por seu impacto (retorno individual e organizacional);</p>	<p>- Processos transversais aos sujeitos;</p> <p>- Processos vivos e genuínos que refletem as diversas culturas, particularidades e emergem das nuances das pessoas;</p> <p>- Experimentação e prototipagem como modus operandis de qualquer processo;</p> <p>- Reflexão crítica constante sobre as processualidades;</p> <p>- Movimento processual contínuo e impermanente;</p> <p>- Experimentação como base processual;</p> <p>- Criar momentos de abertura para realizar trocas afetivas (não necessariamente íntimas) e intercâmbios de conhecimentos.</p>	<p>- Criatividade na diversidade e na dimensão das práticas;</p> <p>- O processo criativo é coletivo, mas depende da abertura individual para cocriar;</p> <p>- Processo criativo é dialógico, antagônico e complementar;</p> <p>- O fechamento do sistema impede que as pessoas possam agregar e oxigenar os processos criativos;</p> <p>- O processo criativo busca a história por trás das histórias. É ver "por dentro". Uma reação em cadeia;</p> <p>- A liberdade que a arte de rua trás para as relações e processualidades (abertura), em contraponto ao fechamento dos ambientes organizacionais privados;</p> <p>- Criatividade atua na dimensão do sensível;</p>

		<ul style="list-style-type: none"> - Perceber os projetos como sistemas híbridos e as organizações como fluídas, efêmeras e vivas; - Movimento contínuo entre a hierarquia e a horizontalidade; - Processos de Fechamentos temporários constantes; Os processos devem ser permeáveis, abertos a mudança; - Os elementos locais permitem que as pessoas se apropriem e criem em complementariedade; 	<ul style="list-style-type: none"> - A criatividade é um processo de desconstrução e reconstrução simultâneos; - Os processos criativos são infinitos e sempre estarão inacabados; - Criatividade é localizada em um tempo e espaço específico; - Inovação diretamente conectada ao sentimento de incerteza durante os processos - “Desaprender” como forma de criar nossos processos;
--	--	--	---

Quadro 4 - Síntese do conteúdo subjetivo das entrevistas

Interpretação do conteúdo subjetivo (não dito)			
Colaboração	Colaboração	Colaboração	Colaboração
<p>- Relações múltiplas, sensíveis aos momentos emocionais individuais e/ou coletivos, provocam laços fortes, baseados em confiança, escuta e afeto, que motivam os sujeitos a se envolverem com os projetos.</p> <p>- A complementariedade é o pano de fundo das organizações a complementariedade e simultaneidade, as qualidades de uma organização, seus processos e relações interpessoais constituem processos não somente criativos, mas também colaborativos. Émerge desta mescla, portanto, uma cultura de abertura “em que as pessoas se deixam afetar por outros fatores”, conforme dito durante a entrevista, por meio da escuta empática e da troca de saberes entre diferentes atores.</p> <p>- Pessoas juntas trocando saberes em um contínuo processo de aprendizagem. Abertura para exigência e expansão.</p>	<p>- Sujeitos devem estar conscientes das diferentes dimensões de estar no mundo, conectados a redes para trocar de conhecimentos.</p> <p>- Relações múltiplas são faíscas que incendem fluxos distintos de energia entre os sujeitos, para projetar coletivamente suas ações, para reformular suas formas de organização e para se conectar com outras organizações de diferentes querereres e saberes.</p> <p>- Apesar das organizações serem múltiplas, podendo ser encaradas de maneiras distintas de acordo com o ponto de vista, o propósito de cada uma é claro e também pauta as relações, que refletem a multiplicidade</p> <p>- As relações interpessoais que o movimentam, caracterizadas pela intensidade, pelo envolvimento sentimental, pela entrega, por afetar e ser afetado pelo(s) outro(s), fora de acordo com a entrevistada, uma “simbiose entre as pessoas”, em movimento que também, que inaugura novas dinâmicas sociais.</p>	<p>- Importante “beber da fonte” dos modelos tradicionais como forma de sistematizar os processos e conhecimentos.</p> <p>- O conhecimento e os processos são entendidos como sistemas abertos a reformulação e interpretação;</p> <p>- O fechamento é um momento de se reestabelecer e fortalecer também.</p> <p>- Os pré-requisitos dos grupos são distintos. Pontos de partida distintos. É necessário fazer uma “leitura dos processos à luz do conhecimento do outro”.</p>	<p>- Movimento contínuo de desconstrução, permeado por impulsos que alimentam a estratégia.</p> <p>- A criatividade é percebida nos processos organizacionais, como a habilidade de realizar adaptações, apropriações e reinterpretações de ferramentas e processos para então projetar ações que criem sentido nas comunidades.</p> <p>A “criatividade se dá no estar junto. [...]”. Logo, as boas relações alimentam o processo criativo, permitem que as trocas aconteçam de maneira mais fluidas, gerando mais conexões.</p> <p>- Processo criativo se dá por meio da “destruição” entendimento dos “porquês”, “histórias dentro das histórias”.</p>

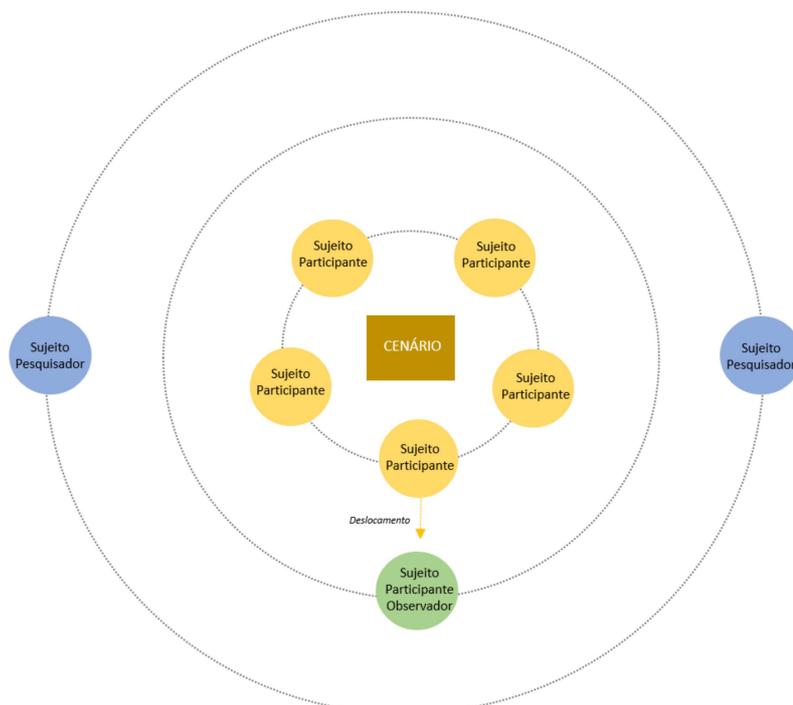
5.5 EXPERIÊNCIAS 1 E 2

Como forma de investigação dos dispositivos operantes durante a projeção de cenários para processos colaborativos e autogerativos em organizações, foram realizadas duas Experiências, compostas pela mesma dinâmica, conforme Roteiro das Experiências 1 e 2, descrito no Apêndice D – Roteiro das Entrevistas Semiestruturadas.

Na Experiência 1, foi possível realizar uma coleta de dados que complementou a Experiência 2, ambas concebidas no formato de workshop. Além disso, a partir da Experiência 0, foram realizados alguns ajustes para dar conta dos achados referentes às condições contribuintes, contingentes e alternativas, levantadas. A dinâmica proposta para realização dos workshops (Experiência 1 e 2) buscou uma abertura para o diálogo livre, com insumos projetuais originários das entrevistas semiestruturadas, que atuaram como provocações aos diálogos e gatilhos para troca de experiências, além dos temas em si. O espaço para realização de feedbacks foi colocado em prática por meio da intervenção da pesquisadora, indicando o avanço do tempo e o espaço de deslocamento em que os participantes se tornaram Sujeitos Participantes Observadores. Nessa dinâmica, todos os participantes foram instruídos pela pesquisadora a descrever suas percepções. A experimentação como espaço de criação livre foi exercitada por meio da disponibilização de diferentes insumos (materiais de expediente, notas autoadesivas, folhas coloridas, canetinhas, frases das entrevistas e apresentação de figura sobre a construção de cenários) e de orientação sobre ausência de qualquer padrão sobre como o cenário deveria ser.

A dinâmica que orientou as atividades sugeriu o seguinte movimento: os participantes sentaram-se ao redor de uma mesa com todos os insumos (notas autoadesivas, canetas coloridas, revistas, massa de modelar, cartolina, frases das entrevistas, etc.). Em um raio maior do que o do grupo, estava localizada uma cadeira disponível para que um participante por vez, quando se sentisse confortável, ocupasse e escrevesse ou desenhasse, em um documento inspirado em um diário de campo, suas percepções sobre os processos realizados para construção de cenários sobre colaboração e/ou sobre discussões do grupo. Os movimentos das atividades propostas durante essas experiências de workshop estão representados na Figura 9.

Figura 9 - Dinâmica dos workshops



Fonte: Elaborada pela autora.

No círculo maior da Figura 9, na qual localizam-se os Sujeitos Pesquisadores, foram observados o comportamento dos Sujeitos Participantes, os comentários relevantes realizados durante as discussões e a influência do deslocamento dos sujeitos ao papel de observadores.

O documento inspirado no diário de campo foi preenchido pelos Sujeitos Participantes quando deslocados a Sujeitos Participantes Observadores. Intitulado Percurso (In)formativo, esse documento atuou como um incentivo para a reflexão sobre os processos de construção de cenário que os participantes estavam realizando, além de ser, conforme já mencionado, a oportunidade para ajuste nas estratégias definidas pelo grupo de participantes para concepção dos cenários de processos colaborativos. Ele possibilita a compreensão do objeto de estudo em suas múltiplas dimensões, tomando-o uma ferramenta na prática investigativa. A Figura 10 demonstra o modelo oferecido aos participantes:

Figura 10 - Percurso (In)formativo

PERCURSO (IN)FORMATIVO
<p>Descreva suas reflexões por texto e/ou imagem sobre o processo. Abaixo alguns exemplos de informações a serem exploradas:</p> <p>Particularidades que lhe chamaram atenção; Temas que emergiram, conexões entre eles, pensamentos acerca das questões que surgem; Você sente ter tido algum aprendizado durante o processo? Que procedimentos e estratégias utilizadas acredita terem sido utilizadas? Como foram as tomadas de decisão na construção do cenário? Houveram crenças e valores contrastantes durante a projeção?</p>

Fonte: Elaborada pela autora.

O Percurso (In)formativo foi utilizado como estratégia metodológica pela qual os Sujeitos Pesquisadores puderam descrever suas percepções nas Experiências, propiciando uma descrição detalhada e diversa para a coleta de dados. O documento registra também as narrativas dos participantes e configura-se como uma ferramenta de registro das temporalidades vivenciadas na projeção, ao potencializar a compreensão dos movimentos da construção de cenários e das pluralidades, interagindo para construção de uma visão compartilhada. Ademais, atua também como um motivador do pensamento crítico ao valorizar os saberes individuais e deslocar os sujeitos participantes da ação para a reflexão.

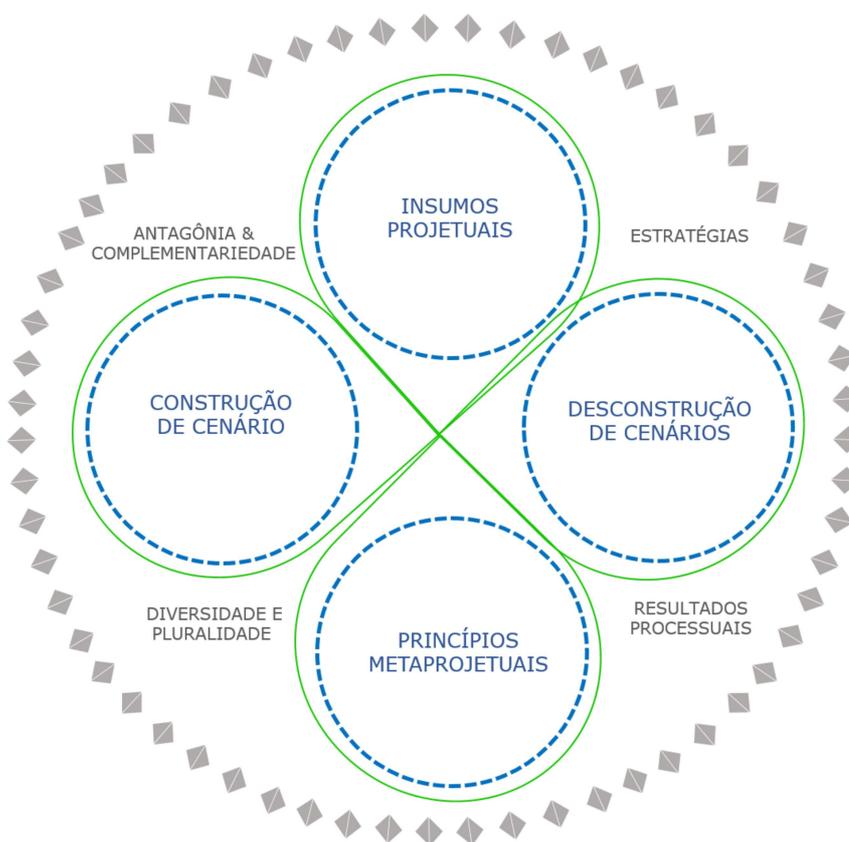
Muito embora distinta da proposta realizada por Manzini e Jégou (2006) para projeção de cenários, o método proposto para investigação durante a pesquisa dialoga com os autores na medida em que “evidencia trajetórias de inovação e já as primeiras linhas guias projetuais que permitirão percorrê-las” (FRANZATO; CELASCHI, 2012).

O registro de informações tornou-se um retrato observado por uma multiplicidade de sujeitos para expressar os caminhos percorridos na projeção desde o desenho inicial até a finalização.

Em relação ao método praticado para análise e interpretação dos dados, nota-se que à medida que o foco passa para o conteúdo dos diálogos, os sujeitos são diluídos no discurso para constituição de uma perspectiva coletiva, fundada na heterogeneidade

dos pontos de vista. Assim, não é relevante descrever os sujeitos que tiveram as ideias, mas sim as características antagônicas e, ao mesmo tempo, complementares das próprias ideias para elaboração de novas processualidades. Trata-se de levar em consideração pontos de vista distintos e articulá-los para que possam ser reinterpretados e utilizados como norteadores para elaboração dos princípios estratégicos metaprojetuais. Nesse sentido, foi possível realizar um desenho do método traçado para realização das Experiências e definição das suas dinâmicas, conforme a Figura 11.

Figura 11- Representação dos conceitos trabalhados no método



Fonte: Elaborada pela autora.

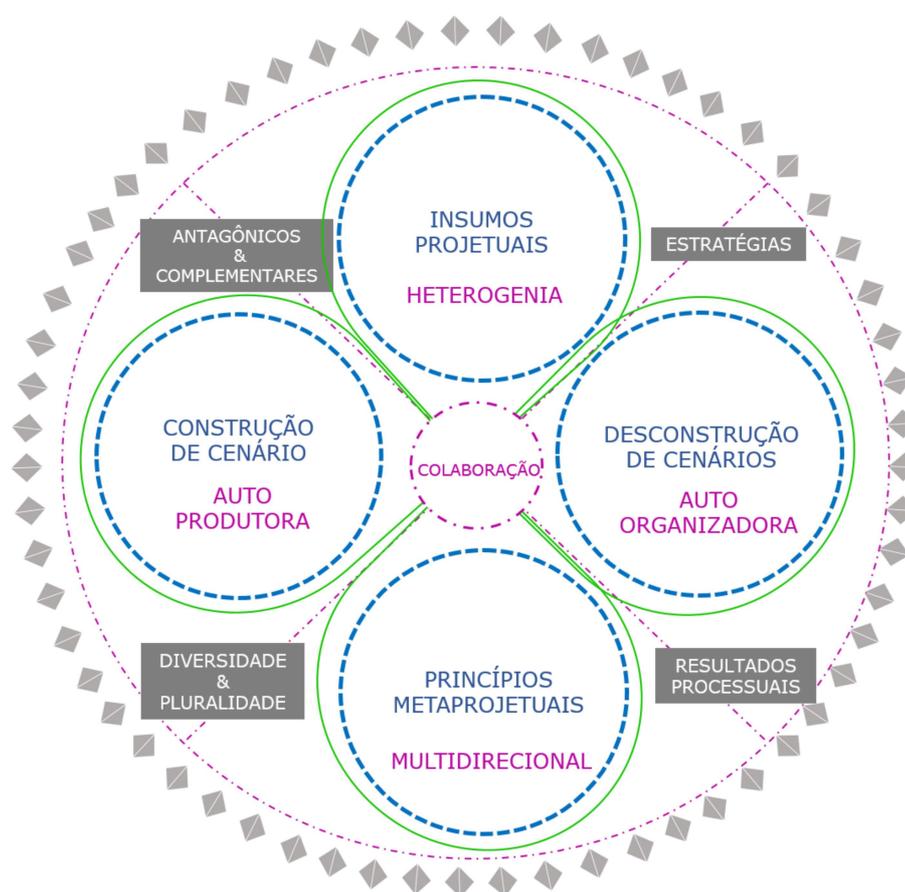
A proposta de um método para conceber os cenários mostrada acima evidencia sua característica recursiva, na qual é possível iniciar de qualquer ponto para realizar uma experiência, reforçando a ideia de que a construção e a desconstrução não são processos antagônicos, mas estão intrinsecamente ligados à ideia de concepção criativa.

O movimento expresso na Figura 11 para concepção de cenários está interligado a todos os pontos e indica caminhos múltiplos, sem orientar a um ponto de partida fixo. Apesar do entendimento de que toda criação e recriação possuem em si a desconstrução, a divisão entre construção e desconstrução de cenário da Figura 11

busca evidenciar que no workshop foram tratadas a criação e a desconstrução de um cenário a partir dos elementos das entrevistas. O protocolo que orientou os participantes tem como objetivo intensificar a capacidade reflexiva para não somente avaliar as forças operantes e suas manifestações sobre o grupo, mas analisar como o deslocamento da ação trará novos elementos para a concepção.

Na Figura 12, expressa-se visualmente o método proposto em cruzamento com os processos colaborativos apresentados anteriormente na Figura 4. O método foi explorado durante a realização da pesquisa e sintetiza a forma como os Princípios Estratégicos Metaprojetuais foram concebidos. Já a proposta foi desenvolvida ao longo do trabalho de campo.

Figura 12 - Representação de método sugerido



Fonte: Elaborada pela autora.

A Figura 12 traduz não somente uma forma para a criação de princípios estratégicos que gerem novas processualidades para concepção de cenários, mas representa um método que conduz tais criações, baseadas na Colaboração e Autogeração. Salienta-se suas características de recursividade na qual o início da

projeção pode se dar de qualquer ponto e a transformação dos cenários acontece infinitamente, qualidade da Colaboração como um conceito que perpassa todos os pontos, não é somente início, mas também fim.

5.5.1 Experiências 1 e 2, Interpretação dos Dados e Insumos Projetuais

Para a interpretação dos dados da pesquisa foram utilizados os critérios emergentes das entrevistas, assim como a complementação das informações a partir das seguintes questões: Os participantes utilizaram elementos antagônicos complementares para criação de cenários? A reflexão sobre os processos realizados durante a projeção alterou o processo de construção de cenários? Como se deu a Colaboração durante o processo de construção de cenários? Quais elementos surgiram em complementaridade às categorias utilizadas para a análise das entrevistas? Quais discursos permearam as discussões dos participantes durante a projeção?

Dos conteúdos descritos no Percorso (in)formativo, foram extraídos os registros que dizem respeito às categorias de análise. Em função disso, alguns comentários sobre percepções particulares a respeito de outros participantes, da qualidade da produção ou do grupo em si não são relevantes para análise dos dados.

Como insumos projetuais foram oferecidos materiais diversos (folhas coloridas, canetas, post-its, cola, tesoura, cartolina) e frases originárias das entrevistas. Em especial na Experiência 2, foram acrescentadas ideias interpretadas da Experiência 1.

Na coluna não dito, foram interpretados alguns dos discursos presentes nas falas dos participantes durante as Experiências. Esta análise foi feita levando em consideração as anotações realizadas pelos dois Sujeitos Pesquisadores que participaram da dinâmica proposta durante o workshop, além dos conteúdos descritos no Percorso (In)formativo. O modelo de análise dos dados percorreu as seguintes etapas:

- 1) Os conteúdos ditos pelos participantes, durante a realização de ambas Experiências foram organizados, sintetizados e categorizados de acordo com os conceitos até então trabalhados para análise. Tais informações estão presentes no Apêndice N;
- 2) Os conteúdos extraídos dos diários de Percorso (In)formativo foram categorizados e descritos no Apêndice O;
- 3) As percepções dos Sujeitos Pesquisadores foram organizadas sinteticamente nas categorias e constam no Apêndice P;

- 4) Todos os conteúdos referentes a todos os sujeitos e ferramentas de coleta de dados foram organizados pelas categorias no Apêndice Q, que tem por objetivo mostrar uma visão geral do que foi dito ou percebido pelos Sujeitos Participantes, Sujeitos Participantes Observadores e Sujeitos Pesquisadores durante a realização das duas Experiências;
- 5) Por fim, foi elaborado o Quadro 5 - Síntese do conteúdo objetivo (dito) e subjetivo (não dito) de todos os Sujeitos nas Experiências 1 e 2, o qual traz um resumo das informações ditas no quadro apresentado no Apêndice P, sintetizadas e complementadas pela interpretação dos dados. Nota-se que o foco no conteúdo faz com que os sujeitos – assim como as categorias Colaboração, Relacionamento, Processualidade e Criatividade, consideradas interdependentes e inseparáveis – tornem-se novamente irrelevantes na análise e na interpretação realizada.

Quadro 5 - Síntese do conteúdo objetivo (dito) e subjetivo (não dito) de todos os sujeitos nas Experiências 1 e 2

Dito	Não Dito
<ul style="list-style-type: none"> - O processo colaborativo é contínuo; - Dificuldade em lidar com autonomia, por falta maturidade para tomar decisões. - A disponibilidade ou não de cada sujeito para assumir certas responsabilidades durante a colaboração; - A barreira da linguagem limita o aprofundamento e engajamento dos sujeitos. É necessário um esclarecimento conceitual inicial para que o diálogo aconteça de forma fluída. - Reconhecimento dos outros sujeitos na colaboração e das diferentes realidades e a necessidade de empatia para entender os diferentes sujeitos; - Necessidade de os sujeitos entenderem o seu lugar e o dos outros sujeitos no processo; - A abertura para percepção de diferentes realidades e inovações sociais por meio da desconstrução do “olhar colonizador.”; - Coletivos menos estruturados conseguem fazer mais inovação pois aceitam estar em constante mudança; - Faltam espaços de fala e escuta ativa nas organizações; - O papel da colaboração é tirar as pessoas da invisibilidade; - A colaboração transforma a sociedade, pois transforma os sujeitos - Necessidade de disciplinas de diversidade e ecologia nas universidades. Pensar novas tecnologias falando com pessoas que não entendem sobre o 	<ul style="list-style-type: none"> - A fragmentação dos sujeitos, o conceito de progresso e processo, além da finitude, foram frequentemente citados pelos participantes. - Adiciona-se também um forte olhar as sensibilidades, não somente as subjetividades dos indivíduos, mas a processos que as acolham. - Reconhecimento de múltiplas realidades paralelas, com diferentes narrativas; - Sensibilidade para A abertura para percepção de diferentes realidades e inovações sociais por meio da desconstrução do “olhar colonizador.”; - Não há separação entre o sujeito e o contexto; - Relevância de um pensamento integrador, que pense o conhecimento de maneira transdisciplinar; - A importância das experiências que provoquem diálogos profundos para ressignificação/desconstrução dos preconceitos estruturais que sustentam o sistema. - A formulação de transformações pela colaboração se dá no processo de significação dos sujeitos. - A importância de espaço aberto para criação livre resgata conceitos essenciais da vida humana, como a solidariedade e as relações afetivas; - A criação de rituais simples para convívio dos indivíduos;

assunto.

- O espaço é um lugar importante, o sujeito deve ser afetado pelos espaços. É preciso estar no espaço: não só na rua ou nos teatros.
- Perda da naturalidade na discussão sobre temas que afetam os sujeitos. As coisas mais naturais viram tabu.
- Dificuldade em convergir, quando os níveis de interpretação são diferentes.
- Esses processos colaborativos resgatam coisas que muitas vezes são vistas como "atraso". É necessário redefinir o conceito de "progresso";
- Colaboração é o resgate do comum, todo mundo fazendo as coisas solidariamente.
- Manzini - resgata o passado para falar que ficar junto era natural, fluido, desejado.
- A privatização surgiu como argumento de destruição do coletivo, de ficar juntos. (o lugar já não está aberto pra aquilo);
- A sociedade de hoje é da competição - Progresso, economia e produtividade. A confiança é uma das únicas coisas que reduz a competição;
- Comida como elemento de junção, no preparo e na refeição
- "Colaborativo de execução" - uma colaboração "fake" é uma ideia equivocada sobre, pois está orientada apenas a otimização e não a cocriação.
- "Porque que a gente precisa ir mais rápido? A gente tá ficando só na superfície";
- Visões idealizadas do futuro, podem fazer com que se perca o que é a percepção do que é possível.

- A colaboração necessita de outras lentes para ser analisada, que vão são com o viés de velocidade de ação, otimização de recursos e a reprodução dos processos;

- Dimensão do sensível é possível explorar o que as palavras não conseguem expressar;

- Pequenas ações possíveis no dia a dia. Não conseguimos colocar em prática o que existe no discurso. A gente mesmo não sustenta nossos próprios ideais (o sistema nos tira deles)
- As grandes organizações vão ser um monte de organizações pequenas
- Experiências humanizadoras. Pensar o legado das práticas das empresas.
- Olhar o outro não como a função que ocupa no mercado de trabalho, mas do ser humano.
- Rituais simbólicos são muito importantes.
- Questão do sensível, do sentir, fortalecem as relações.
- A colaboração pede distribuição de poder. Isso é possível há muito tempo, mas não é desejável.
- O elemento do desconforto como motivador. Ou tu coopera, ou tu não sobrevive.
- O Capitalismo coopta as críticas para dentro dele;
- Importância de inserir as crianças na arte para desenvolver o contato com sensível e expressar o que as palavras são conseguem.
- A arte contribui para uma reflexão social mais crítica.

Fonte: Elaborado pela autora.

Em suma, os participantes realizaram um resgate dos principais desafios e características para que um processo considerado essencialmente colaborativo acontecesse. Entre os temas que emergiram de modo mais intenso durante a interpretação, destacaram-se a convivência no cotidiano, a atribuição de significado, a autonomia, a confiança, a sensibilidade e a liberdade

A partir da visão trazida no Quadro 5, tornou-se possível identificar alguns Dispositivos atuantes no que diz respeito ao tema. Torna-se necessário esclarecer que os Dispositivos expressam “efeitos”, porém não são pautados por uma perspectiva de causa-efeito. Eles constituem linhas invisíveis que integram e atravessam os saberes e expressam poderes, podendo ser identificados por meio da análise de práticas discursivas.

Na invisibilidade dos Dispositivos, circulam novas intensidades de poder que são reflexo de modelos mentais de um dado contexto. Suas forças caminham na direção da normalização dos sujeitos e, por consequência, das processualidades criadas e operadas.

No Quadro 6, buscou-se, por meio de um processo de abdução, trazer luz sobre as forças que orientam as operações processuais da Colaboração com base na interpretação dos dados das Experiências, para então propor estratégias que oportunizem sua neutralização.

Quadro 6 - Interpretação dos dados a partir dos Dispositivos

Dispositivo	Desdobramento	Elementos neutralizadores
A fragmentação do sujeito:	Um olhar apenas para uma versão do indivíduo, e não acolhimento das suas contradições e complexidades. Tal força impede a evolução dos processos de colaboração, por ignorar a subjetividade, promovendo assim, a redução do sujeito de sua forma integral. A separação entre o indivíduo e o coletivo, coloca em perspectiva um modelo de sistema fechado, ou seja, de um sujeito que não será impactado pela interação e construção coletiva. O impacto disso é a limitação do das relações, do fluxo energético e comunicacional que contribui para que conexões inesperadas aconteçam.	Olhar para sensibilidades.
Processos disciplinadores	Relações sociais fortemente impactadas pela noção de fragmentação do conhecimento, que atua de forma homogeneizadora. Os sujeitos são orientados a relacionar-se com seus iguais, no que diz respeito aos saberes e querer, tomando assim a ideia de objetivo comum, que permeia a colaboração, um caminho que sutilmente elimina a	Transdisciplinaridade e Diversidade. Integração da reflexão crítica durante os processos e a inseparabilidade dos conhecimentos.

	<p>diversidade em seu percurso. A busca excessiva pela convergência de perspectivas enfraquece a força da reflexão crítica.</p> <p>A aversão a crítica dificulta o distanciamento do processo, e evita a reflexão e entendimento sobre outros processos e práticas. Sem o distanciamento que a reflexão crítica demanda, o retorno aos antigos padrões torna-se um caminho natural.</p>	
Produtividade e funcionalismo	<p>Em um sistema que valoriza o capital material e privatização dos espaços criativos. A lógica funcionalista decorre na falta de espaços livres para criação, sem a necessidade de orientar as experimentações a um fim mercadológico e funcional. Tudo é visto como produto, em um sistema fechado e permeado pela lógica do consumo. Com isso, há perda da valorização do simbólico, e torna-se necessário realizar um processo de ressignificação dos processos.</p> <p>A falta de percepção do valor das conexões do cotidiano, do estar junto de experimentar novas formas de organização descarta práticas inovadoras, muitas vezes ainda sementes. Além de limitar o movimento dos sujeitos nos processos, exercitando diferentes papéis.</p> <p>O fechamento dos processos tradicionais, baseados na produção e funcionamento, é encarado também como parte do resultado, e não como um momento de sistematização, uma transição. Neste sentido, retomase a organicidade dos movimentos da natureza, na qual os processos são abertos e infinitos, pois a partir do momento que eles estagnam, param de se renovar, e morrem.</p>	<p>Liberdade criativa, a expressão por meio do lúdico.</p> <p>A arte/o lúdico ajudam a perceber outras realidades, outros valores.</p> <p>Ressignificação do sentido do que é valor, de início e fim dos processos e dos elementos que constituem a avaliação sobre a criação de novas práticas.</p> <p>Sistemas de movimentos infinitos, abertos, com fechamentos temporários. Inspirados nos movimentos da natureza.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Os pontos acima levantados manifestam elementos condensados que geram os traços originários dos princípios estratégicos metaprojetuais apresentados como resultado desta pesquisa.

6. PRINCÍPIOS ESTRATÉGICOS METAPROJETUAIS PARA PROCESSOS AUTOGERATIVOS ORGANIZACIONAIS

Parte-se da análise e da interpretação dos dados para criar princípios estratégicos metaprojetuais que orientem a elaboração de processualidades com base colaborativa e autogerativa. Acredita-se que, dessa forma, seja possível expressar aplicações sistemáticas das propostas dos princípios em organizações, sem deixar de lado suas características de interdependência, complementaridade e recursividade.

Retoma-se aqui o conceito de estratégia, trazido por Morin (2015) como um caminho, uma corrente que vai no sentido favorável, levando em consideração que a incerteza existirá, que existem elementos invisíveis como os analisados por meio dos Dispositivos, e que é preciso motivar o surgimento de novas forças que se contraponham aos Dispositivos analisados nos sistemas. O surgimento de novas forças pode alterar o caminho natural pré-estabelecido do status quo para manifestação de novos sistemas. O Design neste sentido atua como um articulador criativo de significados, afetos, valores ou realidades (BECCARI; PORTUGAL; PADOVANI, 2017) e abre espaço para reflexão crítica dos processos vigentes.

Os Dispositivos nesta pesquisa possuem um papel fundamental, pois é com base na análise realizada através deles que se torna possível delinear os princípios estratégicos metaprojetuais. Eles atuam como forças operantes nos sistemas de maneira transversal, dispersa, múltipla, enfim, constelativa.

Ao compor o método, os Dispositivos trazem luz sobre a onipresença “invisível” das práticas disciplinares e normativas que compõem os sistemas organizacionais. As evidências que emergiram da análise dos dados das Experiências contribuem justamente para a construção de uma investigação que preza pelo olhar para a subjetividade e busca aproximar-se ao máximo da constelação de forças operantes nos discursos dos sujeitos.

As contribuições da Teoria da Complexidade para a pesquisa não se limitam à epistemologia do corpus teórico, mas se estendem à redefinição do conceito base das propostas: a Colaboração. Ademais, do ponto de vista metodológico, também é possível salientar sua aplicação na elaboração das propostas, na medida em que contribuiu para um olhar sistêmico que permite evidenciar o poder dos regimes disciplinares e fragmentadores do sujeito, transbordando para os sistemas. Esse poder não é privilégio adquirido e mantido por uma força dominante, mas efeito de um conjunto de posições estratégicas consolidadas no avanço de nossa sociedade, na qual indivíduos e instituições se moldaram para a sua permanência. Nesse tecido social existente, alguns nós foram dados para manutenção do status quo e hipervalorização dos bens materiais em uma perspectiva funcionalista, este contexto não somente constrói a realidade atual, mas orienta as narrativas dos sujeitos.

Os princípios estratégicos consideram a criação de uma metalinguagem composta pela mescla de elementos relacionais, criativos e de natureza sensível para orientar as processualidades. Desdobram-se em experiências em especial por impactar o sujeito em

sua integralidade, ao oportunizar uma imersão baseada em valores, ao invés de técnicas. Logo, sua atuação na dimensão prática se dá por meio de vivências ao invés de prescrição de regras.

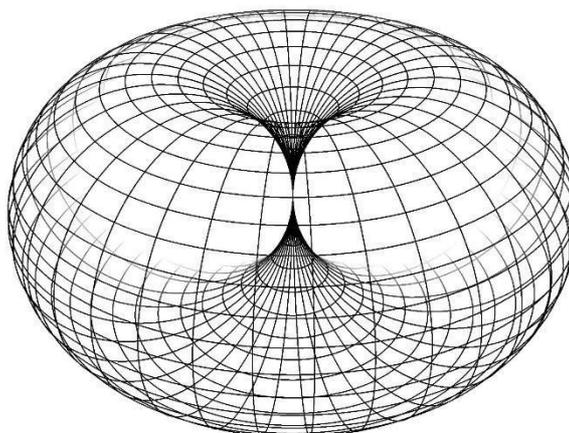
É por meio das experiências que se torna possível o fortalecimento das relações, o compartilhamento de visões, a redefinição de conceitos, a ressignificação de valores, a imaginação de novos horizontes futuros, o distanciamento para crítica do sistema posto. O processo de significação se dá por meio de experiências relevantes e tem o poder de revisitar memórias passadas, impactar em ações presentes e vislumbrar diferentes futuros.

Ao considerar a reverberação nos processos colaborativos e autogerativos na operação da memória histórica de macrocomportamento, conforme apontado no Capítulo 2, Design: Sistemas Abertos e Complexidade, retoma-se também a transformação de práticas, processos e relações ou a concepção de algo completamente novo.

Para elaboração da Figura 15, apresentada a seguir para visualização das estratégias e experiências, com o objetivo de manter o alinhamento com as conexões entre as expressões visuais e fluxos de energia da física, conforme Morin (2015; 2018), buscou-se inspiração em um padrão encontrado na natureza, chamado Torus ou Toroide, conforme Figura 13. Esta expressão visual existe em muitos lugares e é representada em átomos e galáxias, estando presente em uma semente, uma fruta, um furacão e, até mesmo, no campo eletromagnético que rodeia o homem e a Terra. É como a vida evolui e sustenta diferentes sistemas. Sua forma base é expressa na espiral de Fibonacci e sua complexidade aumenta de acordo com o fluxo de energia, evoluindo do Torus ao Torus da Revolução.

Tais imagens contribuem para expressar visualmente não apenas os fluxos energéticos mais simples, mas também os mais complexos caracterizados pela retroalimentação, como na Figura 13:

Figura 13 - Torus da Revolução



Fonte: Reddit¹

A estrutura subjacente de um Torus é chamada de Vetor de Equilíbrio ou “VE”. O vetor de equilíbrio não pode ser observado no mundo material por constituir-se de forças energéticas. Ele é expresso a partir de uma forma geométrica na qual todas as forças são iguais, porém constituídas por atração e repulsão, simultaneamente, e promovem esse equilíbrio. São forças antagônicas, porém complementares, nas quais há uma tensão que gera tal equilíbrio. Cabe reforçar que ambas as forças estão intimamente ligadas, pois elas só existem uma em relação e oposição a outra, como a luz e a escuridão. Portanto, quando não estão contrapostas, perdem o sentido de existir.

As linhas de energia ou vetores são simetricamente exibidas como o processo de expansão e contração terrestre. As linhas do Torus tensionam os sistemas e chegam ao equilíbrio absoluto, que ainda é constituído pela tensão entre atração e repulsão.

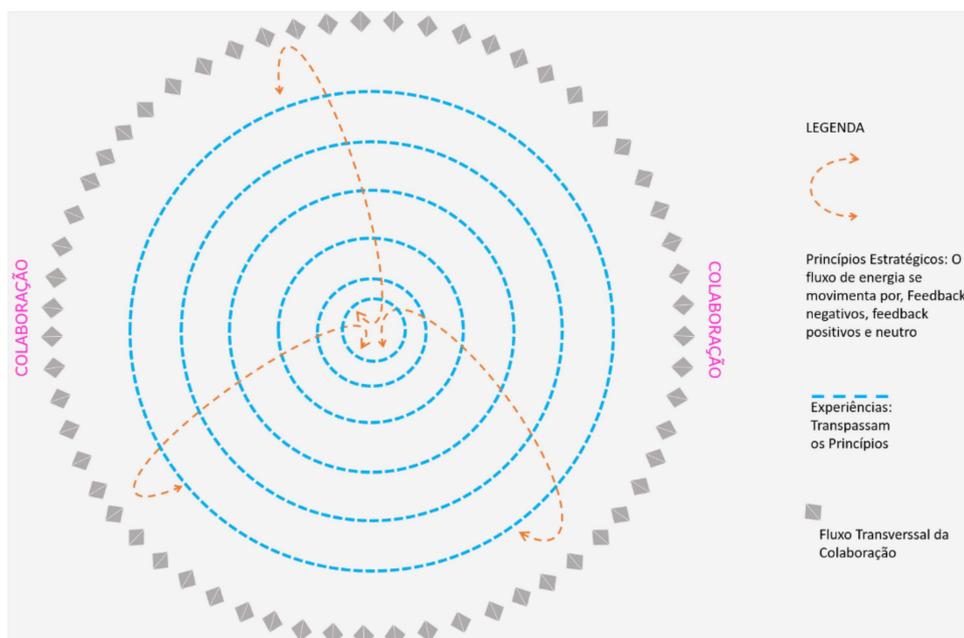
Na geometria, a transposição de mais de um Torus ou Toróide é tratada como uma superfície de revolução, mudança e transformação. Este movimento é gerado pela rotação de um círculo no espaço tridimensional em torno de um eixo coplanar com o círculo. Se o eixo de revolução não tocar o círculo, a superfície terá um formato de anel e será chamada de Toróide de Revolução ou Tórus da Revolução. O Tórus da Revolução representado acima é constituído por vários círculos expandidos interconectados entre si, porém permeáveis às energias circundantes ao sistema que ele representa. Trata-se

¹Disponível em:
 <https://www.reddit.com/r/ConspiracyII/comments/6f8ygc/torus_earth_an_energetic_machine/>.
 Acesso em: 12 dez. 2018.

de um sistema que está conectado com outros sistemas, permeado por forças próprias, porém que em si geram outras forças.

A representação do Toróide da Figura 14 se dá não somente por sua expressão visual, mas por analogia ao fluxo energético da Colaboração, das estratégias e das experiências retroalimentado nos sistemas, promovendo transformação ou revolução, que se dá a Colaboração. Não se trata de um projeto único que vai operar novas realidades, e sim de um conjunto de elementos interseccionados, tensionados por forças que operam juntas e contrapostas e perpassam a constituição dos sistemas.

Figura 14 - Fluxos dos Princípios Estratégicos, Experiências e Colaboração



Fonte: Elaborada pela autora.

A exploração das possibilidades pelas experiências abre espaço para um espectro de alternativas em termos de elaboração de novas processualidades conectadas, em um constante movimento de transformação, intrinsecamente ligadas a um contexto sociocultural, econômico, ambiental e tecnológico.

Entendidos como uma processualidade que gera outras processualidades, os princípios estratégicos metaprojetuais abrem espaço para geração de novos processos de criação de cenários futuros positivamente impactados pela Colaboração.

As experiências que compõem os princípios estratégicos metaprojetuais traduzem-se em feedbacks que permeiam e movimentam o fluxo energético dos sistemas. A moderação da termodinâmica, já descrita no Capítulo 2 Design: Sistemas

Abertos e Complexidade, se dá pelo feedback negativo que atende às condições entendidas como corretas, pelo feedback positivo que promove à adaptabilidade que impulsiona outros sistemas a emergirem e pelo neutro, que corresponde à permanência (JOHNSON, 2003).

6.1 A TRANSVERSALIDADE DA COLABORAÇÃO E A TRANSDISCIPLINARIDADE DOS PRINCÍPIOS

Parte-se da ideia de que ao invés das proposições contemplarem um princípio específico direcionado à Colaboração, o conceito é transversal a todos os princípios propostos. A Colaboração é como um átomo formado pela heterogenia, a auto-organização, a autoprodução e a multidirecionalidade, que atuam como partículas fundamentais de sua composição. Não somente como uma força motivadora que orienta os processos, mas também como essência para criação de novas processualidades.

O conceito redefinido a partir da perspectiva da Complexidade, presente no Capítulo 2 Design: Sistemas Abertos e Complexidade, indica sua força articuladora para gerar valor e produzir sentido compartilhado, ao permear as relações e subjetividades dos diversos indivíduos. É compreendido mais que como ato de criação em conjunto com outros indivíduos para alcançar algo – ato esse que possui o seu valor realçado e integra a base dos processos criativos contemporâneos, focados na criação de visões compartilhadas, não somente para alcançar resultados específicos, mas para produzir benefícios sociais, econômicos e ambientais (MANZINI, 2017) – mas como um valor transversal a todos processos, que carrega em si a autopoiese.

Cabe ressaltar que, ao revisar o conceito de Colaboração, quebra-se também a visão simplista dos princípios propostos como sendo um guia de práticas, elevando-os não somente a orientações projetuais, passíveis de operação, mas passando a encará-los como uma força multidirecional, que provoca efeitos nos processos de significação.

Sua multidirecionalidade repercute nas experiências livremente criativas, sensivelmente relacionais e processualmente significativas, como o combustível para o movimento dos fluxos de energia. É nesta miríade de elementos antagônicos e complementares, de liberdade e conexão, processualidades e sensibilidades, que os Princípios navegam em direção aos cenários para processos colaborativos.

Ao admitir a transversalidade da Colaboração, anuncia-se a necessidade de princípios transdisciplinares que integrem as estratégias. A visão sistêmica presente na epistemologia desta pesquisa, assim como na perspectiva do Design Estratégico como

abordagem metodológica, une-se a metodologia da transdisciplinaridade (NICOLESCU, 1999) para sua formulação.

A transdisciplinaridade que integra a abordagem do Design Estratégico, além de exercitar o diálogo transversal e cooperativo entre áreas, organizações e profissionais (BENTZ, 2014), conforme já citado, tem como objetivo a compreensão do mundo presente. Isso ocorre essencialmente porque ela leva em consideração a unidade do conhecimento – a não separabilidade – expressa pelo prefixo “trans”, que indica, ao mesmo tempo “entre as disciplinas, através das diferentes disciplinas e além de qualquer disciplina” (NICOLESCU, 1999, p. 2).

Os princípios estratégicos metaprojetuais, ao basearem-se na transdisciplinaridade como método, devem ser encarados sob a ótica de três fundamentos. O primeiro é o da Complexidade, amplamente explorada nesta pesquisa e originária da visão epistemológica e metodológica.

O segundo, chamado Níveis de Realidade, se trata de um grande desafio sociocultural para sua aceitação, porém pode-se explicá-lo facilmente: é a abstração de que existe um conjunto de sistemas invariável sob a ação de um número de leis gerais, que constitui mais de uma realidade, sem necessariamente haver uma descontinuidade que os separa (NICOLESCU, 1999). De acordo com Nicolescu (1999, p. 5), entende-se por Realidade o que “resiste a nossas experiências, representações, descrições, imagens ou formalizações matemáticas”. A transdisciplinaridade justamente se dedica a observar a dinâmica gerada pela ação de vários níveis de Realidade simultaneamente.

O autor também afirma que não se trata somente de uma construção social, um consenso de uma coletividade, um acordo intersubjetivo. A Realidade tem uma dimensão trans-subjetiva, a tal ponto que um “simples fato experimental pode arruinar a mais bela teoria científica”. (NICOLESCU, 1999, p. 5).

Em fino alinhamento com os conceitos aprofundados na abordagem metodológica desta investigação, Nicolescu (1999) propõe o terceiro fundamento da transdisciplinaridade: o método que orienta a operação dos Princípios Autogerativos, intitulado o Terceiro Incluído. Nele a representação T, possui uma lógica multivalente e não contraditória, pois baseia-se na ideia de que a tensão entre os contraditórios promove uma unidade, que inclui a soma dos dois termos, porém se difere de ambos. Como sua essência está em si e em pares antagônicos, este fundamento é por natureza autodestruidor, caso separado completamente dos outros níveis de Realidade.

Sob o prisma do conceito de Colaboração apresentado e dos três fundamentos que orientam as propostas de pesquisa, elenca-se três princípios (estratégicos metaprojetuais) para criação de processualidades de base colaborativas e autogerativas: o princípio relacional, o princípio da significação e o princípio da inventividade.

As proposições são de natureza interdependente entre si e confluem em direção à criação de cenários que originem novas processualidades

6.1.1 O PRINCÍPIO RELACIONAL

O Design considera os fatores subjetivos na esfera metaprojetual de suas processualidades (BENTZ; FRANZATO, 2016). Essa consideração desperta um cruzamento transdisciplinar de conhecimentos e sensibilidades para elaboração de novas relações que gerem outras processualidades. Conforme já colocado anteriormente, na dimensão da subjetividade, acontecem as articulações e interpretações do mundo, assim como a sua atribuição de significado. Crenças e valores compartilhados na dimensão sociocultural constroem uma dimensão histórica que forma o sujeito, afetando e sendo afetado pelo contexto.

O Design, como articulador de afetos e apreciador do sensível (BECCARI; PORTUGAL; PADOVANI, 2017), tem o desafio conceber os cenários que deem conta de todos os fatores invisíveis que a subjetividade abarca. Com isso, torna-se necessário uma compreensão do conceito de sujeito que esteja adequada à consideração do que é subjetivo, da ordem do sensível, e que as palavras não conseguem expressar em sua plenitude.

A noção de sujeito proposta por Morin (2006), já apresentada anteriormente, propõe um sujeito advindo de uma base bio-lógica, na qual se torna necessário assumir algumas ideias. A primeira é a de uma autonomia inseparável da de auto-organização. Essa autonomia depende do seu meio ambiente, seja ele biológico, social ou cultural, e não está emancipada de qualquer dependência. Um ser vivo para garantir sua autonomia, de acordo com a perspectiva do autor, despense energia e deve abastecer-se de energia em seu meio, do qual depende para sobreviver. Os humanos enquanto seres sociais e culturais, no entanto, dependem da cultura, da língua e do saber para sobreviver e manter a autonomia, que só é possível em termos sociais e relacionais.

De acordo com Morin (2006), o conceito de indivíduo é pré-requisito para a conceituação de sujeito. A noção de indivíduo, segundo ele, não é totalmente fixa e

estável, pois considera fenômenos sociais e interações entre os indivíduos que formam a sociedade, e que por sua vez são formados pela a cultura e normas que incidem sobre si.

O egocentrismo é primeira noção contida no sujeito, pois é através dele que o sujeito se posiciona no mundo. Conforme Morin (2006, p. 120), “o ‘Eu’, é o único pronome que qualquer um pode dizer, mas que ninguém pode dizê-lo em meu lugar”. O “Eu” é a ocupação do espaço no centro do mundo, que permite estabelecer uma relação entre o “Eu” (subjetivo) e o “eu” (sujeito objetivado) e sua indissolúvel identidade. O autor reforça que a identidade do sujeito abrange um princípio de distinção, de diferenciação e de reunificação. A separação e a unificação permitem que o “Eu” subjetivo e o “eu” objetivo tratem ao mesmo tempo a “si” (auto-referência) e ao mundo exterior (exo-referência) – exterior a si.

O conceito intitulado “Auto-exo-referência” carrega consigo a ideia de distinção entre o “eu” e o “não-eu”, bem como o “eu” e os outros “eu”, o “Eu” e os outros “Eu” (MORIN, 2006).

Para além da realidade objetiva, a sensibilidade ocupa o espaço da diferenciação, distinção e reunificação na medida em que conecta, transforma ao permitir que os sujeitos criem novas práticas para ressignificação dos processos.

Muito embora a construção desses significados ou ressignificação seja balizada pela linguagem, ela não é o único parâmetro para conduzir nossos afetos na dimensão do sensível. De acordo com Beccari, Portugal e Padovani (2017, p. 22), a dimensão que não está reduzida somente a linguagem é chamada de estética, “derivada do termo grego *aisthesis*”, e se relaciona com “a capacidade de sentir o mundo, compreendê-lo afetivamente, como exercício das sensações”.

Segundo os mesmos autores, nosso lugar no mundo acontece “por meio de imagens e afetos”. Ao exercer o pensamento imaginativo, somos afetados e afetamos a realidade existente, e isso “pode aumentar ou diminuir nossa potência de agir no mundo”. (BECCARI; PORTUGAL; PADOVANI, 2017, p. 23).

Segundo Deleuze (1981), no livro *Francis Bacon: Logique de la Sensation*, a sensação possui uma face voltada ao sujeito e outra ao objeto. Porém, ela também pode não ter face alguma, transformando-se indissolúvelmente nas duas coisas. Um estar-no-mundo em o sujeito torna-se a sensação e por ela é afetado, um pelo outro, um no outro (DELEUZE, 1981). A sensação de acordo com o autor, opera transformações, as

conexões pelo sensível e o afetar das sensações agem mutuamente nos sujeitos e nos contextos nos quais estão eles inseridos.

A sensibilidade, nesse sentido, é uma relação de diálogo contínuo entre os sujeitos e o sistema. Sendo assim, o desdobramento desse princípio se dá por meio do que se intitula Experiências Humanizadoras que caracterizam-se como vivências que tem como objetivo a conexão entre os indivíduos, a escuta ativa, o compartilhamento de experiências particulares que formam os sujeitos. Trata-se da diluição do paradigma indivíduo versus coletivo, ao enxergar a interdependência e inseparabilidade de ambos.

O modelo familiar, as relações amorosas e afetivas, as atividades em que se dedica e satisfazem, tudo isso forma uma rede em constante movimento que contribui para a formação dos sujeitos e a significação das relações. Neste princípio, reside, portanto, o olhar para as sensibilidades e a promoção de experiências de conexão e reconhecimento entre os indivíduos, nas quais são desenvolvidos laços de confiança e a desconstrução do sujeito como um indivíduo fragmentado.

6.1.2 O PRINCÍPIO DA SIGNIFICAÇÃO

Da articulação de sensibilidades à articulação de significados, o princípio estratégico processual está intimamente conectado a intencionalidade. Nele reside o movimento que desloca o olhar do projeto para os processos, logo torna possível sua reflexão crítica e criação de sentido por meio de experiências que gerem valor.

A reflexão sobre as processualidades organizacionais é a costura metodológica que garante o entrelace entre o sujeito, a organização e a articulação dos saberes, querer e fazeres que integram o sistema. Ao conceber novas processualidades, leva-se em consideração em especial a reflexão crítica sobre as realidades existentes. Aqui, portanto, explora-se as Experiências de Sentido, com o objetivo de compreender, pela perspectiva dos próprios indivíduos, as dinâmicas estabelecidas entre eles e trazer luz sobre as reflexões individuais para criação de novas visões coletivas sobre as processualidades. Trata-se de um espaço de abertura para redefinição ou resgate de rituais de valor simbólico, para a ressignificação também das relações.

Reitera-se aqui a importância de manter a conexão com as sensibilidades, conforme discutido no Princípio Relacional. Contudo, no Princípio da Significação, a confluência segue em direção à criação de significados por meio da elaboração de novas narrativas que, além de desinvisibilizar os sujeitos, (re)articulam os significados.

Este princípio é, acima de tudo, pautado pela linguagem em seu sentido mais amplo e sistemas de significação, culturalmente existentes e em constante movimento. Ele busca integrar a este movimento novos elementos que transformem as relações sociais por meio de experiências transformadoras. De acordo com Beccari, Portugal e Padovani (2017), a produção de sentido é sempre parcialmente social. Resgata-se também as ideias trazidas por Bartel e Garud (2009), de acordo com as quais as narrativas se dão como mecanismos de articulação cultural e, portanto, abrem espaço para rearticulação de significados. Ressignificação do sentido do que é valor para além da finalidade funcionalista é o que move a criação de novas práticas.

Ao respeitar as premissas de integralidade do contexto aos objetos, e levar em consideração os dispositivos operantes dos sistemas, a percepção do processo de significação é entendida então como uma atualização do sentido, simultânea à reconstrução deste. Assim, no nível perceptivo, todos os demais níveis estão pressupostos. Afinal, a interpretação e a significação pressupõem um ser falante, social, cultural, histórico. Ou seja, um ser que em si carrega a transdisciplinaridade interpretativa que guiará o seu olhar.

A importância dos processos semiológicos para concepção de novas processualidades torna-se clara ao entender que a Semiologia se encarrega de tudo que toca à construção do sentido, intimamente ligado à percepção. Ela traduz a intencionalidade do sujeito para os processos, além de contribuir para análise da produção de sentido dos objetos. A relação que se estabelece entre esse enunciador e seu enunciatário não é a de mera transmissão de informações, mas de redefinição de valores.

De acordo com Canevacci (2016), ao identificar sistemas de significação socioculturais, entende-se que os símbolos unificam o que era unitário e foi dilacerado pelos efeitos fragmentadores. Eles não são universais ou arquetípicos, mas cultural e historicamente determinados: mutáveis e reinventados, polissêmicos, distribuídos e enigmáticos (CANEVACCI, 2016).

Por meio de sua habilidade de articulação de conhecimentos múltiplos, a produção de sentido em processos de design é traduzida através de linguagens organizadas em sistemas, possibilitando uma construção de realidade a partir de diferentes pontos de vista, modelos interpretativos e perspectivas disciplinares diversas. Quanto maior a diversidade, maior o número de insumos criativos distintos que pode

emergir, maior a bagagem sociocultural que está interagindo para perceber realidades, mais rica a construção de significados, mais viva a recriação símbolos.

As Experiências de Sentido que integram este princípio, constroem significado por meio da produção de conhecimento sincronicamente à aprendizagem (MANZINI, 2017). Beccari, Portugal e Padovani (2017, p. 22) ressalta que, muito embora a linguagem carregue em si uma parcialidade social em sua atribuição, não quer dizer que ela possuirá sempre “o mesmo sentido em toda uma “sociedade”, mas apenas que ela se dá em uma dinâmica que envolve maneiras “concretas, virtuais e abstratas”.

Se nas experiências humanizadoras busca-se desinvisibilizar os aspectos subjetivos que formam o sujeito em sua integralidade, as Experiências de Sentido, são orientadas pela articulação desses elementos sensíveis para elaboração de novos processos simbólicos e ritualísticos que ressignifiquem as processualidades existentes.

6.1.3 O PRINCÍPIO DA INVENTIVIDADE

A cultura de projeto que permeia o Design Estratégico demanda um pensamento, um olhar cuidadoso para identificar espaços de criação, de liberdade para expressão dos sujeitos e emancipação dos processos vigentes. Entende-se o Princípio da Inventividade como um intervalo, um lapso entre momentos, no qual há um aprofundamento no universo de possibilidades de como as realidades poderiam ser. Busca-se beber do conjunto articulado de conhecimentos amalgamados à intencionalidade dos sujeitos para criativamente inventar novas maneiras de se relacionar e conceber práticas organizacionais.

O saber criativo é potencializado neste princípio pelo véu inspirador do imaginário de como as coisas poderiam ser completamente distintas do que são hoje (DUNNE; RABY, 2013), em um movimento que eleva os sujeitos em direção a um mundo imaginário. Dessa forma, o ato de criar expressa quereres e saberes muitas vezes adormecidos no imaginário dos sujeitos. Disciplinados pelos Dispositivos operantes, calados nos sistemas pela condução de vozes em direção ao senso comum – uma fala única de conformidade, de submissão aos padrões de aceitação do mundo como uma realidade dada, por assim dizer, e não construída por meio das interações e anseios dos indivíduos que integram a sociedade.

Essa concepção passa pela compreensão do sonhar para além do possível, na qual não se busca necessariamente uma coerência, linearidade ou qualquer relação com

a realidade, mas sim a expansão do possível adjacente (JOHSON, 2011) por meio de atividades lúdicas. Para este princípio metaprojetual, propõem-se Experiências Emancipadoras, no sentido de exercitar a liberdade do sujeito de amarras socioculturais disciplinadoras e elevá-lo à posição de criador de novas realidades idealizadas, imaginativas e originais.

Este entreato criativo em que as Experiências Emancipadoras acontecem resgata também o conceito de “Fazer ver” (ZURLO, 2010), explorado no Capítulo 4 Cenários, Discursos e Narrativas, que indica a utilização de linguagens visuais para expressão de valores. Um exercício que manifesta, mesmo que de maneira mais aberta, uma perspectiva polissensorial passível de reinterpretações e reapropriações por diversos sujeitos.

O fluxo estimulado por meio da especulação de realidades alternativas leva em consideração os princípios para criação de cenários futuros de acordo com o conceito de Dunne e Raby (2013), porém sem a pretensão de uma sistematização em direção ao provável, plausível e possível, descrito pelos autores, mas sim, como a promoção de experiências de provocação ao exercício criativo.

Os processos criativos do Design transitam pela imaginação para promoção de experiências que atuam no mundo físico, biológico e social, ponto em que os seres humanos interagem através da linguagem na qual os significados são produzidos (MANZINI, 2016, 2017). Os mundos interagem entre si e influenciam-se mutuamente, de maneira una, não sendo possível desassociar-se um do outro.

É neste ponto que a liberdade criativa poderá oxigenar as realidades existentes para concepção de novas visões que provoquem fraturas nos dispositivos operantes. A ludicidade permite o ensaio de outros valores pelo fazer, pelo simples querer, sem qualquer outro objetivo prático ou funcionalista. É por meio dessas experiências que os sujeitos experimentam a liberdade para descobrir o inusitado, o inabitual. O exercício da criatividade em devir (DELEUZE; GUATTARI, 1995), um movimento de mudança, parte de uma concepção distinta de liberdade e criação, pois se trata de traçar para si novas singularidades no contato com outro no sentido de desenvolver afetos, um elo de solidariedade. O devir demanda um conceito de liberdade que está em constante construção e reconstrução, uma dinâmica permanente de abertura para novas possibilidades.

Retoma-se aqui a ideia de recursividade destacada por Morin (2015), segundo a qual a sociedade é produzida pelas interações dos indivíduos que as constituem. Em um

“circuito espiral,” os indivíduos produzem a sociedade em suas interações, assim como a sociedade produz os indivíduos que a produzem. Com isso, reafirma-se que, ao imergir em uma ova concepção de liberdade e em um exercício de criação sem amarras, torna-se possível explorar a força de mutabilidade das realidades existentes movidas pelo poder da imaginação e orientada pelo Design e pela Colaboração.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Está claro que os paradigmas sociais mudaram fortemente influenciados pelas transformações digitais. Muitas barreiras geográficas que limitavam a fluidez da comunicação foram superadas, o que abriu espaço para uma visão mais ampla dos contextos e da complexidade dos sistemas. Nesse sentido, o deslocamento do Design para uma atuação estratégica emerge como uma abordagem necessária em um contexto de incerteza e dinamismo. Abre-se, portanto, um novo espectro de possibilidades influenciado por um olhar sistêmico, que contempla diferentes nuances relacionais e traz a oportunidade de projetar processos que não simplesmente reproduzam as lógicas industriais, mas ofereçam um suporte aos elementos subjetivos presentes nas organizações, almejando a Colaboração como um futuro possível para contrapor as relações de poder existentes. O Design como forma de reflexão e concepção processual é identificado nesta pesquisa como uma abordagem metaprojetual que atua em diferentes dimensões, porém, em especial, nos sistemas sociais e culturais.

Refletir sobre os processos de design para ampliar o olhar sobre as forças que atuam sob a ação projetual é o que leva à criação de princípios para transformação social orientada à Colaboração e à Autogeração. A Colaboração traz, em si, o foco principal nas pessoas como forma de redefinir os padrões socioculturais e, por consequência, provocar também mudanças nas organizações.

O presente estudo cumpre os objetivos de pesquisa para a proposição de Princípios Estratégicos Metaprojetuais e a concepção de novas processualidades, com base colaborativa e autogenerativa, na medida em que oferece as bases fundamentais para sua prática. Seus desdobramentos pelo Princípio Relacional, Princípio da Significação e Princípio da Inventividade são acompanhados de orientações sobre Experiências que confluem em direção à criação de Cenários.

Além disso, pelas bases do Pensamento Complexo, explorou-se como a percepção dos sistemas abertos contribuiu para a elaboração de processos em design,

evidenciaram-se as relações de poder tensionadas pelos Dispositivos que operam os sistemas e aprofundaram-se as contribuições do metaprojeto, tanto para concepção do método de pesquisa, quanto para a formulação dos princípios propostos. A Teoria da Complexidade também orientou a redefinição do conceito de Colaboração e ofereceu os conceitos fundamentais para elaboração da metodologia de pesquisa durante a realização das investigações.

Ao redefinir o conceito de Colaboração pela perspectiva da Complexidade, abriu-se o espaço para que ela seja trabalhada em outros processos de Design, de maneira muito mais rica do que o olhar para um processo a ser operado durante a projeção. Parte-se do que foi apresentado até então por Manzini (2017) sobre a Colaboração estar envolvida por um objetivo de bem comum, um trabalhar junto, constituído por uma diversidade de atores, para acrescentar uma compreensão sobre sua atuação como uma força multidirecional que provoca efeitos de sentido nos processos criativos para concepção de Cenários.

Sua multidirecionalidade repercute não somente para fundamentação dos Princípios, mas se projetam em experiências livremente criativas, sensivelmente relacionais e processualmente significativas, ativando as dinâmicas relacionais e os movimentos comunicacionais que formam os fluxos de energia. Ressalta-se também o deslocamento do conceito de Ator para Sujeito (MORIN, 2006), advindo de uma base bio-lógica que, além de dialogar com a perspectiva sistêmica, abre espaço para discussões sobre os processos de significação que o design se propõe a realizar.

A Colaboração assume a sua transversalidade como uma força capaz de orientar e criar novas processualidades, ser processo e resultado, simultaneamente. Ao considerar a influência dos Dispositivos (DELEUZE, 1990) que, silenciosamente e invisivelmente, agem sobre as operações estratégicas e relações sociais, traz-se luz às forças que operam os processos colaborativos, além de todos os processos organizacionais. Esta discussão é fundamental para que seja possível a aplicação de métodos transdisciplinares que deem conta das transformações almejadas para os sistemas. Caso contrário, o risco de cooptação pelos Dispositivos vigentes dos poderá ser apenas uma questão de tempo. Ou ainda tão negativo quanto este efeito, é a projeção de novas processualidades, que possuam superficialmente inovações, porém mantenham as mesmas relações de poder entre os sujeitos, resultando assim também na manutenção do status quo.

Neste ponto, acrescenta-se outro atingimento de pesquisa importante para o campo do design: a consideração dos Cenários como um processo, e não um resultado, para formulação do método que conduz à criação das visões de futuro dos processos organizacionais.

Pelas lentes da Complexidade, rompe-se com a percepção dos processos lineares e finitos, além de contrapor a visão categórica de um guia de práticas para operar a Colaboração. Da mesma forma, busca-se expressar a constância dos movimentos que constroem e desconstroem a criação de visões futuras. Tal concepção inspirou-se tanto nos movimentos energéticos descritos pela termodinâmica, quanto no conceito de estratégia, trazido por Morin (2015), como um caminho ou uma corrente que segue no sentido favorável, adaptando-se no decorrer do percurso. Esta perspectiva epistêmica abre muitas possibilidades para que os processos do design criem inovações sociais.

Complementarmente à processualidade concebida para os Princípios, o método de pesquisa inova ao explorar o levantamento de dados por meio de diversas perspectivas, com participação dos Sujeitos Pesquisadores, Sujeitos Participantes e ainda ao usar a ferramenta de registro diário de Percurso (In)formativo, que estimulou o pensamento crítico reflexivo. Nota-se que, ao articular a integração destas percepções com o método de investigação, rompe-se com a separabilidade do sujeito pesquisador e demais sujeitos integrantes do processos de investigação, tornando os sujeitos participantes pesquisadores, na medida em que se distanciam e relatam suas reflexões no diário de Percurso (In)formativo, e transformando os Sujeitos Pesquisadores em participantes das Experiências, por compartilharem suas percepções no diálogo de fechamento dos workshops. São níveis de interpretação distintos, que contribuem para análise de diferentes realidades simultâneas existentes.

A escolha de evitar a aplicação de um modelo pré-concebido para análise e interpretação deu-se pela possibilidade de exercício da criatividade na dimensão metodológica, e não somente projetual. Nesse sentido, os métodos e processos escolhidos são considerados também estratégias criativas na pesquisa e foram construídos ao longo do exercício investigativo que nutriu as propostas.

Ao operar nos planos metodológico e projetual, navega-se em confluência para o novo, e deste modo, os Princípios propostos ao final da investigação contribuem para imaginar novas organizações metamorfoseadas pela visão dos Cenários para processos colaborativos.

Como desafios e limitações de pesquisa, o aprofundamento teórico dos Princípios e a projeção de Cenários a partir deles deixam uma lacuna possível de ser explorada por outras investigações que se interessem pelo tema.

Especificamente em relação a esta pesquisa, também se acredita que a contribuição da Teoria da Complexidade como epistemologia que orientadora do Design como abordagem metodológica, traz consigo uma discussão teórica extremamente valiosa para a evolução do Design como campo de pesquisa com métodos próprios. O diálogo com outras áreas de conhecimento e teorias consistentes, como foi feito através do diálogo com Foucault, favorece o fortalecimento e a redefinição dos conceitos base de formação do corpo teórico do Design como estratégia. Além disso, corrobora para o deslocamento do olhar do Design, que frequentemente está focado na dimensão projetual, para uma reflexão crítico-propositiva de novos processos de criativos.

REFERÊNCIAS

- AGAMBEN, Giorgio. O que é um dispositivo? **Outra travessia**, Florianópolis, Santa Catarina, n. 5, p. 9-16, 2005. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/Outra/article/view/12576/11743>>. Acesso em: 13 nov. 2019.
- BARTEL, Caroline; GARUD, Raghu. The Role of Narratives in Sustaining Organizational Innovation. **Organization Science**, Catonsville, Baltimore, Maryland, Estados Unidos, v. 20, n. 1, p. 107-117, jan./fev. 2009. Disponível em: <<https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/orsc.1080.0372>>. Acesso em: 3 out. 2019.
- BARTHES, Roland. **A aventura semiológica**. Lisboa: Edições 70, 1985.
- BECCARI, Marcos; PORTUGAL, Daniel Bittencourt; PADOVANI, Stephania. Seis eixos para uma filosofia do design. **Estudos em Design**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 1, p. 13-32, 2017. Disponível em: <<https://estudosemdesign.emnuvens.com.br/design/article/view/432/262>>. Acesso em: 21 jul. 2019.
- BENTZ, Ione. Introdução. In: REYES, Paulo. **Projeto por Cenários: o território em foco**. Porto Alegre: Sulina, 2015. p. 224-244.
- _____. Processo de projeto: do ponto de vista aos efeitos de sentidos. In: 11º CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 2014, Gramado. **Anais...** São Paulo: Blucher, 2014. p. 570-579
- BENTZ, Ione; FRANZATO, Carlo. O metaprojeto nos níveis do design. In: 12º CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 2016, Belo Horizonte. **Anais...** São Paulo: Blucher, 2016. p. 1416-1428.
- BENVENISTE, Émile. **Problemas de linguística geral II**. Campinas: Pontes, 1989.
- BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria Geral dos Sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1975.
- CANEVACCI, Massimo. Botega Digital - etnografias ubíquas, polifônicas e sincréticas nos olhares do designer. In: MEGIDO, Victor Falasca (Org.). **A Revolução do Design: Conexões para o século XXI**. São Paulo: Ed. Gente, 2016. p. 144-158.
- CRENSHAW, Kimberle. Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics. **University of Chicago Legal Forum**, n. 1, 1989, p. 139-167. Disponível em: <<https://chicagounbound.uchicago.edu/uclf/vol1989/iss1/8>>. Acesso em: 17 set. 2019.
- DELEUZE, Gilles. ¿Que és un dispositivo? In: DELEUZE, Gilles et al. **Michel Foucault, filósofo**. Barcelona: Gedisa, 1990. p. 155-161.

_____. **Francis Bacon**: Logique de la Sensation. Paris: aux éditions de la différence, 1981.

DELEUZE, Gilles; GUATTARI, Félix. **Mil platôs**. Rio de Janeiro: 34, 1995. 4 v.

DUNNE, Anthony; RABY, Fiona. **Speculative Everything**: Design, Fiction, and Social Dreaming. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, 2013.

FONTANILLE, Jacques. **Significação e visualidade**: exercícios práticos. Porto Alegre: Sulina, 2005.

FRANZATO, Carlo. O processo de inovação dirigida pelo design: um modelo teórico. **Redige**, v. 2, n. 1, p. 50-62, 2011.

_____. O princípio de deslocamento na base do metadesign. In: 11º CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 2014, Gramado. **Anais...** São Paulo: Editora Edgard Blücher, 2014. p. 1187-1196.

FRANZATO, Carlo.; CELASCHI, Flaviano. Processo de metaprojeto para o desenvolvimento estratégico e a inovação das organizações. In: 10º CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 2012, São Luís. **Anais....** São Luís: EDUFMA, 2012. p. 1-14. Disponível em: <http://www.academia.edu/2510981/Processo_de_metaprojeto_para_o_desenvolvimento_estrategico_e_a_inovacao_das_organizacoes>. Acesso em: 21 fev. 2019

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GÜNTHER, Harmut. Pesquisa qualitativa *versus* pesquisa quantitativa: esta é a questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, vol. 22, n. 2, p. 201-209, mai./ago. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722006000200010>. Acesso em: 21 abr. 2019

JOHNSON, Steve. **Emergência**: A dinâmica de rede em formigas, cérebros, cidades e softwares. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

_____. **De onde vêm as boas ideias**. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

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

_____. **Design para inovação social e sustentabilidade**: comunidades criativas, organizações colaborativas e novas redes projetuais. Rio de Janeiro: E-papers, 2008.

_____. Design Culture and Dialogic Design. **Design Issues**. Cambridge, Massachusetts, v. 32, n. 1, p. 52-59, 2016. Disponível em: <https://www.mitpressjournals.org/doi/pdf/10.1162/DESI_a_00364>. Acesso em: 20 set. 2018

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

MAURI, Francisco. **Progettare progettando strategia**: il design del sistema prodotto. Milano: Dunod, 1996.

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

MORIN, Edgar. **Introdução ao Pensamento Complexo**. Porto Alegre: Ed. Sulina, 2015.

_____. **O método 1**: a natureza da natureza. Porto Alegre: Sulina, 2016.

_____. **A cabeça bem-feita**: repensar a reforma, reformar o pensamento. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.

NICOLESCU, Basarab. **O manifesto da transdisciplinaridade**. São Paulo: Triom, 1999.

VAN ONCK, Andries. Metadesign. **Produto e Linguagem**, v. 1, n. 2, p. 27-31, 1965.

ZURLO, Francesco. Della relazione tra design e strategia: note critiche. In: BERTOLA, Paola; MANZINI, Ezio (Orgs.). **Design multiverso**. Milano: Edizioni POLI.design, 2004. p. 75-84.

_____. Design Strategico. In: **XXI Secolo**: Gli spazi e le arti. Roma: Enciclopedia Treccani, 2010. v. 4

ZURLO, Francesco; CAUTELA, Cabirio. Design Strategies in Different Narrative Frames. Massachusetts Institute of Technology. **Design Issues**, v. 30, n. 1, p. 19-34, 2014. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/264595569_Design_Strategies_in_Different_Narrative_Frames>. Acesso em: 11 nov. 2018.

ZINN, Howard. In: Chomsky, Noan. **Remembering Howard Zinn**. 2010. Disponível em: <<https://chomsky.info/201002/>>. Acesso em: 25 fev. 2020.

Apêndice A - Cenário apresentado na Experiência 0

CONTEXTO

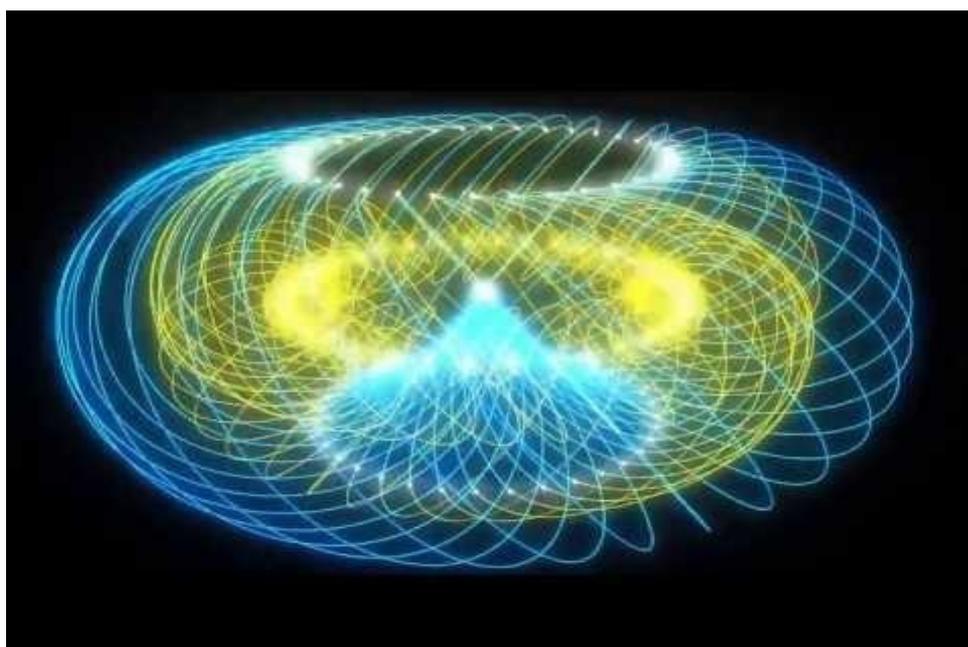
Está claro que os paradigmas sociais mudaram, fortemente influenciados pelas transformações digitais, neste sentido criar processos inovadores, baseados em colaboração e experimentação são possíveis por meio de uma sólida cooperação entre organizações e atores.

O desenho de uma nova configuração organizacional para atuação competitiva, orientada pela inovação, é a força motriz que deve guiar as transformações do presente para a reformulação de empresas no futuro.

CONTEXTO

A organização Tórus desenvolveu seus processos inovadores, baseando-se em três pilares: colaboração, experimentação e geração.

Neste sentido sua orientação está focada em comunicação fluida, transdisciplinaridade, organização em rede, interdependência e evolução contínua.



VISÃO

Como a Organização Tórus se dá em:

Como ela é formada?

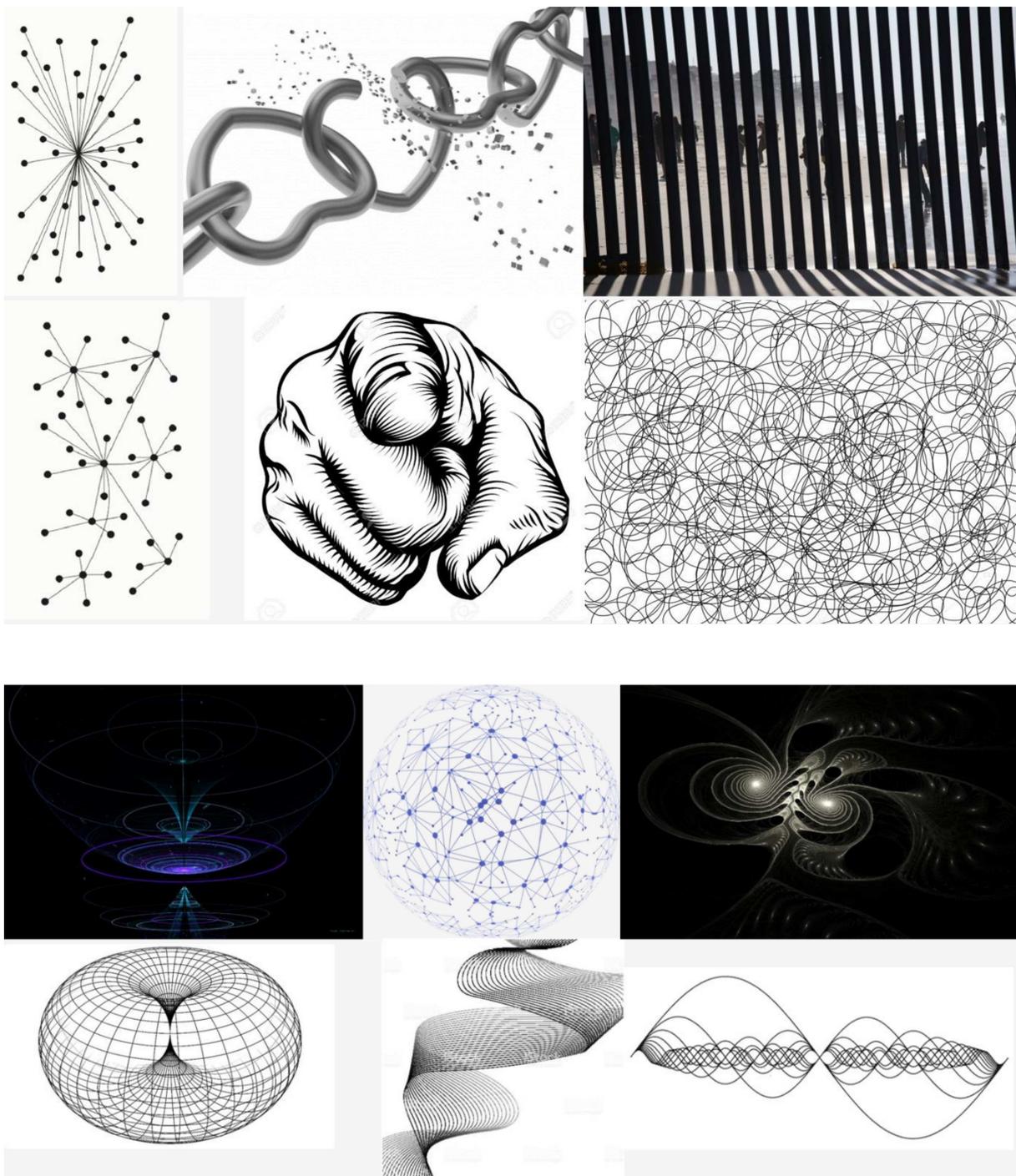
Quais são seus processos?

Quais são suas relações?

Como ela opera?

Como ela evoluiu para chegar a este modelo?

Apêndice B - Moodboard da Experiência 0



Apêndice C - Protocolo de execução Experiência 0

WORKSHOP 1 – FRAGMENTOS INICIAIS		
Hora	Atividade	Descrição
30min	Recepção	Boas-vindas e apresentações.
30min	Contextualização	Apresentação do <i>workshop</i> como método de pesquisa, orientação sobre criação livre, sem restrições.
10min	Apresentação do <i>moodboard</i>	Apresentação das imagens para provocar discussões.
30min	Discussão	Espaço aberto para compartilhamento de percepções em relação às imagens apresentadas.
10min	Apresentação da Organização Torus	Apresentação das características da Organização – colaboração, experimentação e autogeração processual.
45min	Criação de visualidade	Participantes são convidados a expressar de maneira visual, enquanto discutem os valores e características operacionais.
30min	Fechamento	Conversa final para levantamento de percepções e encerramento.

Apêndice D - Roteiro das Entrevistas SemiEstruturadas

Parte 1: Identificação

- a) Qual a sua formação?
- b) Qual o seu cargo/profissão (no caso de organizações sem hierarquia tradicional) de atuação?
- c) Quais são as suas atividades?
- d) Como você descreve o perfil da empresa/organização em que atua?

Parte 2: Empresa/Organização

- a) Como você descreve o ambiente da empresa/organização em que atua?
- b) Como você descreve a cultura da empresa/organização em que atua?
- c) Como você descreve as relações entre os indivíduos na empresa/organização em que atua?
- d) Como você descreve os processos da empresa/organização em que atua?

Parte 03: Aprofundamento conceitual

- a) Como a criatividade se dá nos processos que você pratica diariamente?
- b) Você vê impedimentos para colocar em prática a criatividade no seu dia a dia? Quais?
- c) Como você acredita que os processos organizacionais poderiam contribuir para estabelecer a confiança entre os indivíduos?
- d) Como você acredita que os processos poderiam contribuir para fortalecer as relações entre os indivíduos?
- e) O que você acha que pode contribuir para tornar um ambiente organizacional mais colaborativo?
- f) Na sua percepção, quais são as principais amarras que limitam a colaboração em organizações?

Parte 04: Fechamento

- a) Você tem conhecimento de alguma metodologia ou orientação organizacional que contribuiu para tornar as relações mais colaborativas em organizações?
- b) Na sua perspectiva, o que poderia contribuir para incorporar a colaboração na cultura organizacional?

Apêndice E - Síntese dos dados da entrevista com o Sujeito 1

Sujeito	Dito			Não Dito	Síntese	
	Colaboração	Relacionamento	Processualidade			Criatividade
Sujeito 1	<p>“Se eu me dedico a estar na rede, eu terei uma resposta. A potência de estar em rede (redes de projetos) vai me dar uma relação, uma colaboração que retorna [...]”. [18:50]²</p> <p>“[...] a falta de confiança vai gerando gargalos em qualquer fluxo, pela falta de informação. Isso é fruto de uma carência do processo que tentaram aplicar”. [40:52]</p> <p>“Lidar com pessoas é lidar com sensibilidades. Criar dispositivos, ferramentas e plataformas não é suficiente. Isso é só parte. Tem que entender as pessoas que tu quer que colaborem. A plataforma é onde a pessoa vai ativar, caso</p>	<p>“[...] no grupo cada vez mais as coisas vão ganhando uma dimensão maior. É múltiplo. E isso que é legal.” [09:38]</p> <p>“[...] a busca por autonomia e transparência é o processo aberto, em que está todo mundo consciente para as relações estabelecerem laços fortes”.</p> <p>“[...] os gargalos são frutos de laços fracos, na verdade”. [41:19]</p> <p>“Os indivíduos ficam ‘diluídos’ num bom sentido. Isso é uma busca de autonomia e transparência, é</p>	<p>“[...] não sei exatamente o que é (o processo correto), mas tenho uma clareza do que não quero repetir a essa altura do campeonato [...]” [10:15].</p> <p>“Tudo é protótipo” [13:08]</p> <p>“Uma ação (experimental) dá corpo a toda uma orientação de trabalho [...] Não é uma ação somente de portfólio.” [19:36]</p> <p>“Virar a noite (trabalhando) não é falta de planejamento. Parece que o planejamento contempla os imprevistos.” [22:36]</p> <p>“Permitimos que todos experimentassem diversos papéis [...] Isso</p>	<p>“Precisamos sempre estar inventando alguma coisa” [20:17].</p> <p>“É muito uma cultura de hackerar e remixar as coisas que a gente já conhece. As redes que a gente conhece já têm essa característica [...] São redes de conhecimento aberto, em que há essa característica ‘não dita’, a liberdade de pegar as coisas e testar.” [29:50]</p> <p>“É uma generosidade que está em todas as esferas (sobre se apropriar dos</p>	<p>O Sujeito 01 trouxe reflexões sobre os sujeitos consciente das diferentes dimensões de estar no mundo, conectados a redes para trocar de conhecimentos.</p> <p>Em sua perspectiva, existe um movimento contínuo de desconstrução, permeado por impulsos que alimentam a estratégia. Nesse sentido, mesmo que atuante em projetos entendidos como “alternativos”, tanto por sua forma de organização, quanto por sua atuação fim, o Sujeito 01 reconhece a importância de beber da fonte dos modelos tradicionais como forma de oxigenar as práticas e sistematizar os processos e conhecimentos. Tais</p>	<p>- Processualidades transversais aos sujeitos;</p> <p>- Processos vivos e genuínos que refletem as diversas culturas, particularidades e emergem das nuances das pessoas;</p> <p>- Experimentação e prototipagem como modus operandi de qualquer processo;</p> <p>- Reflexão crítica constante sobre as processualidades;</p> <p>- Conhecimento como substrato das relações;</p> <p>- Transparência e autonomia processual;</p> <p>- Relações múltiplas;</p> <p>- Movimento processual contínuo e impermanente;</p>

² Essa numeração corresponde à minutagem de gravação das entrevistas com os sujeitos e será usada, nesse mesmo formato, em todos os trechos de transcrição.

	<p><i>ela sinta necessidade. É uma questão do acolhimento, de uma visão próxima, que pode permitir ser muito franco” [45:12]</i></p> <p><i>“Tem atributos que são de percepção comportamental. Não é necessariamente intimidade, mas de sensibilidade” [46:00].</i></p> <p><i>“Em qual momento a minha metodologia entende que eu tentar estimular as pessoas a colaborar? [...] É da ordem das sensibilidades mesmo. [...] ‘Patrolou’ não vai ter uma colaboração legítima, ou vai ter uma colaboração forçada” [48:00]</i></p> <p><i>“Tem algumas coisas que são da ordem qualitativa e precisa-se investir um tempo e sensibilidade” [49:22]</i></p>	<p><i>um processo aberto que facilita” [42:22]</i></p>	<p><i>já virou rotina, ou seja, dá para fazer várias combinações com as pessoas deste grupo” [26:00]</i></p> <p><i>“[...] quando o processo é 99% das coisas, há poucos momentos – quase nenhum – de uma crise profunda, porque o processo é tão verdadeiro, rico e profundo, que está transversal em todo mundo [...]” [40:30]</i></p> <p><i>“[...] quase não há crises, quando o processo é parte essencial daquela entidade.” [40:53]</i></p> <p><i>“[...] a maneira como a gente constrói as coisas é mais importante que a ‘coisa em si’. É o que nos dá segurança [...]” [42:07]</i></p> <p><i>“O processo é rico porque antecipa as questões.” [43:12]</i></p> <p><i>“Processos verdadeiros [se distinguem dos],</i></p>	<p><i>processos alheios).” [28:00]</i></p> <p><i>“A adaptação (de outros processos) precisa ser criativa” [30:00].</i></p> <p><i>“Construir uma situação para aplicar uma nova metodologia, faz com que perca a espontaneidade.” [32:00].</i></p>	<p>processualidades e conhecimentos são definidos e experimentados durante a ação nos projetos, mesmo existindo uma ideia inicial dos caminhos possíveis que poderiam ser trilhados.</p> <p>Ao atuar em modelos coexistentes, de acordo com o entrevistado, aceita-se também que alguns conhecimentos permanecem não sistematizados, informais e empiricamente ligados ao contexto do projeto e dos indivíduos que o colocaram em prática. Ao invés de encarar esta questão como um desafio para a evolução da organização, o conhecimento e os processos são entendidos como sistemas abertos, a reformulação e a reinterpretção. Tratam-se de metaprocessos constituídos por características de abertura e fechamento simultâneos, que realizam seus momentos de</p>	<p>- Impulsividade e espontaneidade como características essenciais para fomentar a criatividade;</p> <p>- Experimentação como base processual;</p> <p>- Sensibilidade relacional;</p> <p>- Acessibilidade e Linguagem;</p> <p>- Escuta e conexão para criar uma relação mais generosa para manifestação do outro;</p> <p>- Criar momentos de abertura para realizar trocas afetivas (não necessariamente íntimas) e intercâmbios de conhecimentos.</p>
--	---	--	---	---	--	---

		<p><i>cooptados e transformados em falsos ritos. Fabricar momentos importantes em entidade, que não significam nada [...]” [43:30]</i></p> <p><i>“[...] diferença entre processo e roteiro: o processo é vivo e tem nuances. É diferente de um roteiro.” [44:28]</i></p> <p><i>“O que eu vejo é que várias áreas do conhecimento usam as mesmas ferramentas com nomes distintos. É incrível que às vezes não se reconheçam. [...], mas eu vejo que, nessa área de colaboração e participação, uns têm claro o que é ser sensível quanto a várias maneiras de entender acessibilidade. E linguagem também [...]” [50:00]</i></p> <p><i>“Iniciar ouvindo para criar alguma base de confiança e generosidade, para criar uma energia equalizada</i></p>		<p>“testagem” (palavra utilizada em referência à experimentação) de acordo com a necessidade. Ou seja, sem etapas pré-estabelecidas.</p> <p>Intrinsicamente ligadas aos processos, estão as relações que se dão de maneira distinta das organizações tradicionais, nas quais o vínculo se dá pela busca de excelência na prática. O entrevistado indica que as relações múltiplas, sensíveis aos momentos emocionais individuais e/ou coletivos, provocam laços fortes, baseados em confiança, escuta e afeto, que motivam os sujeitos a se envolverem com os projetos.</p> <p>Relações múltiplas são faíscas que acendem fluxos distintos de energia entre os sujeitos, para projetar coletivamente suas ações, para reformular suas formas de organização e para se conectar com outras</p>	
--	--	--	--	---	--

			<i>ajuda nisso [...] Escuta livre. [...] se conectar com as pessoas” [52:00]</i>		organizações de diferentes querer e saberes. Por fim, a criatividade é percebida nos processos organizacionais do Coletivo como a habilidade de realizar adaptações, apropriações e reinterpretações de ferramentas e processos para então projetar ações que criem sentido nas comunidades.	
--	--	--	--	--	---	--

Apêndice F - Síntese dos dados da entrevista com o Sujeito 2

Sujeito	Dito				Não Dito	Síntese
	Colaboração	Relacionamento	Processualidade	Criatividade		
Sujeito 2	<p>“Se é o tempo todo colaborativo bottom up, demora muito, e alguns processos precisam ser acelerados. Então, hoje, com certa maturidade, eu vejo que ela (Organização A³) é híbrido até nisso. Às vezes ele é horizontal, às vezes é vertical. Às vezes é hierárquico e às vezes ele é mais fluído mesmo, com todo mundo tomando decisões.” [08:37]</p> <p>“Como a gente constrói muita coisa juntos, cria-se uma simbiose entre as pessoas.” [14:22]</p> <p>“Na colaboração, para a gente, está sempre subentendido que há cocriação.” [28:28]</p>	<p>“As relações são sempre de muita intensidade. Não há outra palavra. Porque tem muito de sentimento envolvido. É profissional, mas é de muita entrega, e tu te deixas afetar muito e afetas muito nessa relação. Tem muito afeto.” [13:51]</p> <p>“É uma relação de muita escuta, de muito respeito, de muito cuidado entre nós ali. Todas as ideias são bem-vindas. Todas as ideias são colocadas na mesa, sem nenhum tipo de julgamento inicial. Porque temos esse perfil. Uma relação muito intelectual, afetiva, mas ao</p>	<p>“São projetos (dos quais participo) muito híbridos. É muito difícil colocar em caixinhas [...]” [03:00]</p> <p>“Cultura organizacional de escuta. No sentido de ouvir outras pessoas, que estão tanto dentro, quanto fora. Que sempre busca atuar com parcerias.” [06:00]</p> <p>“Eu entendo (a Organização A) como um ecossistema, com muitos sistemas relacionados. Então é uma cultura organizacional que busca sempre fazer essas costuras de relações para manter esse viés participativo e entendo também que</p>	<p>“Eu vejo que a criatividade se dá muito na diversidade. Acho que a diversidade é o principal, assim, por um lado. Porque são pessoas muito diferentes, cada uma lançando uma ideia. Então sempre é um brainstorming muito coletivo.” [29:30]</p> <p>“Muita pesquisa também. O meu processo criativo, está muito ligado à pesquisa. Porque eu não venho da arte. Já o pessoal que vem da arte, vem de outro lugar, que eu não sei dizer porque não sou essa pessoa,</p>	<p>O Sujeito 02 compartilhou suas perspectivas levando em consideração duas organizações em especial: um coletivo autônomo, intitulado Projeto V, e a Organização A. De acordo com o seu ponto de vista, tais organizações podem ser entendidas como híbridas e fluídas, ao permitir uma análise de acordo com diferentes olhares, advindos de distintas áreas do conhecimento. Ou seja, pode-se encarar a Organização A tanto como um espaço de cultura, quanto de aprendizagem, assim como uma Casa Colaborativa. Por conter uma pluralidade de atores</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Projetos híbridos; - Organizações fluídas; - Movimento contínuo entre a hierarquia e a horizontalidade; - Relações múltiplas; - Processos de fechamentos temporários; - Organizações efêmeras e vivas; - Relações pautadas pela vocação do projeto e suas linhas de saberes; - Praticidade das ideias, em contraponto à utopia; - Ativação por um ator/sujeito – que, quanto mais conectado, mais conhecimento tácito adquire, mais provoca conhecimento de processo; - A linguagem e a expressão/comunicação contribuem para fluidez

	<p><i>“Confiança é uma coisa fundamental para a colaboração e para criatividade.” [36:52]</i></p> <p><i>“Se o processo organizacional é muito fechado, ele não vai gerar confiança. E se ele não gera confiança, ele vai se fechar, é um círculo vicioso. Está tudo conectado.” [37:09]</i></p> <p><i>“Justamente por os processos organizacionais serem abertos e as pessoas terem diálogo, possibilidade de dialogar e possibilidade de escutar, esses são os elementos muito importantes para gerar confiança. E quanto mais tu geras confiança, mais tu geras abertura, mais tu geras diálogo e mais tu geras escuta. Então uma coisa retroalimenta a outra.” [37:31]</i></p> <p><i>“Em nossos processos, a gente não tem uma autoria, a gente tem</i></p>	<p><i>mesmo tempo, muito prática, de pessoas que conseguem colocar coisas em prática rapidinho. Então acredito que seja uma relação muito complementar, porque são pessoas com perfis muito diferentes, e deu a calhar que estes perfis se complementam.” [14:55]</i></p> <p><i>“As relações estão sempre se ‘azeitando’ para que estejam sempre se movendo ali.” [16:15]</i></p> <p><i>“É uma relação de muita parceria. Então na medida que a gestão (da Organização A) pensa esses projetos, ela pensa num sentido que inclui dentro do possível.” [17:15]</i></p> <p><i>“São relações (da Organização A) que vão se conectando, a</i></p>	<p><i>às vezes não é tão participativo, porque se tu abres demais, muitas vezes os processos não andam tão rápido. Tu precisas fechar. Aquela coisa do fechamento não tão rígido assim, mas que tu te voltas mais para dentro para fazer com que a coisa avance. E depois tu abres para que seja influenciado por outras pessoas.” [07:15]</i></p> <p><i>“É totalmente permeável.” [08:10]</i></p> <p><i>“Eu sempre parto da perspectiva do ‘e’ mesmo. Ela (a Organização A) é várias coisas ao mesmo tempo, é aberta e é fechada. Ela é dinâmica, mas também é mais estável. Porque vai depender do que está sendo realizado ali. Muitas coisas são realizadas por ser um espaço múltiplo.” [09:15]</i></p>	<p><i>mas vem de suas referências, do seu repertório, claro. Mas tem muito mais um fator subjetivo, intrínseco ali, porque a pessoa já está acostumada com esses processos criativos, artísticos. Meu processo criativo precisa de muitos elementos.” [30:30]</i></p> <p><i>“Acho que a criatividade surge muito também com a mão na massa. Na ação mesmo. Então a gente não espera muito tempo para botar em prática algo. Isso é muito legal.” [30:39]</i></p> <p><i>“[...] é um processo criativo muito coletivo. É muito difícil cada um isolado num canto tendo uma ideia. É quando a gente se encontra que a</i></p>	<p><i>envolvidos, seus processos possuem uma contínua busca pelo pensamento inclusivo, relações de empatia e respeito, além de processos com abertura para acolher diferentes ideias e tentar expressar a diversidade delas em sua identidade. Apesar das organizações serem múltiplas, podendo ser encaradas de maneiras distintas de acordo com o ponto de vista, o propósito de cada uma é claro e também pauta as relações, que refletem a multiplicidade citada. Destaca-se aqui uma característica importante reforçada pela entrevistada: a complementariedade. Como pano de fundo das organizações, a complementariedade e a simultaneidade das qualidades de uma organização, seus processos e relações interpessoais constituem processualidades não somente criativas, mas</i></p>	<p><i>da criatividade e processos colaborativos;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Criatividade na dimensão das práticas; - Criatividade baseada em diversidade; - O processo criativo é coletivo; - O processo criativo depende da abertura individual para cocriar; - Processo criativo dialógico, antagônico e complementar; - Confiança como base para colaboração, diálogo e para a abertura em um círculo virtuoso; - O processo colaborativo deve ser lúdico. - Processos permeáveis, abertos à mudança; - Colaborar é cocriar.
--	--	---	--	--	---	--

	<p><i>uma coautoria [...] É tudo muito junto e misturado.” [44:35]</i></p> <p><i>“A gente vê que quando está no coletivo, a gente ganha muito mais.” [46:25]</i></p> <p><i>“[...] as pessoas estão muito fechadas, é quase como se tivesse que pegar a pessoa ‘e fazer uns furinhos’ para ter essa permeabilidade.” [47:12]</i></p> <p><i>“Tem algumas situações em que a pessoa não é muito colaborativa. Que ela quer controlar, e isso está muito relacionado à segurança também. ‘Eu não tenho segurança nos outros, eu não tenho confiança nos outros, então eu vou fazer, porque eu sei que vai dar certo do meu jeito (em referência aos comportamentos não colaborativos).” [47:36]</i></p>	<p><i>fim de criar algo novo.” [19:05]</i></p> <p><i>“Já no Projeto Vizinhança, são relações permeadas pela arte, então já é outra coisa. E a arte é o que provoca essa relação. E o que as pessoas sentem e querem viver na cidade. As relações são pautadas por isso.” [19:09]</i></p> <p><i>“(No Projeto V) a gente proporciona tempo e espaço para que as pessoas se encontrem, então as relações vão acontecer ou não.” [20:56]</i></p> <p><i>“[...] para mim, relação é uma via de mão dupla. E o que mais se vê hoje é uma via única [...] Eu enxergo tudo em termos comunicacionais.” [40:00]</i></p>	<p><i>“No Projeto V, nós já temos muito claro na metodologia quando será aberto e quando outras pessoas participarão.” [11:30].</i></p> <p><i>“Quando o projeto é criado em conjunto, a gente tenta que este projeto tenha a cara dos dois. Nem só da Organização A, nem só do parceiro [...] Que o projeto seja muito híbrido, neste sentido.” [18:13]</i></p> <p><i>“[...] (no Projeto V) ficou mais ou menos quatro etapas: escutar, compartilhar, somar e realizar. Ficou mais ou menos como um cata-vento. Elas só fazem sentido se estão se movimentando, por isso formamos um cata-vento. E faz sentido também para nós a haste, que é o pé no chão. A gente está lá pensando, pirando, mas está pensando em algo que consegue</i></p>	<p><i>coisa acende.” [31:04]</i></p> <p><i>“A criatividade aflora no estar junto. Isso é muito importante. Estar junto no mesmo ambiente compartilhando ideias faz com que as coisas tomem uma proporção muito enorme e dá gás para fazer e colocar em prática em seguida. Então está conectado com as relações e eu acredito que isso alimenta muito o processo criativo.” [31:31]</i></p> <p><i>“A criatividade precisa muito dessa abertura. Do novo, do diferente.” [32:53]</i></p> <p><i>“Os perfis diferentes fazem com que o processo criativo seja bem rico.” [33:36]</i></p>	<p>também colaborativas. Emerge, dessa mescla, portanto, uma cultura de abertura “em que as pessoas se deixam afetar por outros fatores”, conforme dito durante a entrevista, por meio da escuta empática e da troca de saberes entre diferentes atores. Representado por uma cultura permeada por fechamentos temporários e processos permeáveis, a Organização A é descrita pela entrevistada como como um projeto híbrido - dinâmico e estável, aberto e fechado, hierárquico e horizontal. As relações interpessoais que o movimentam, caracterizadas pela intensidade, pelo envolvimento sentimental, pela entrega, por afetar e ser afetado pelo(s) outro(s), forma, de acordo com a entrevistada, uma “simbiose entre as pessoas”, em movimento</p>	
--	--	---	---	---	--	--

	<p><i>“Viver em coletivo, demanda muita energia. E as pessoas hoje não tem mais tanta energia. É muito mais fácil ser sozinho, porque aí tu decide sozinho.” [47:55]</i></p> <p><i>“[...] trabalhar colaborativamente, vai exigir negociação o tempo inteiro. E negociar, cansa [...] Então o que impede é quando a pessoa é muito aut centrada.” [48:05]</i></p> <p><i>“[...] trazer o lúdico (para o processo colaborativo) também é muito importante. Tem que ser divertido também” [53:55]</i></p> <p><i>“[...] reflexão na ação também, [...] compartilhar tempo, espaço, recursos.” [54:10]</i></p>	<p><i>“É diferente quando eu trago alguma coisa para a mesa, que pode ser complementada com algo que é teu.” [41:45]</i></p> <p><i>“[...] no diálogo, um vai complementando o outro, e a gente evolui nisso.” [42:00]</i></p> <p><i>“O fato de a gente não julgar [...] contribui para o diálogo e para o fortalecimento das relações, porque tu te sentes acolhida.” [42:30]</i></p>	<p><i>colocar em prática. Não é nada utópico.” [23:37]</i></p> <p><i>“É um processo, como um pulsar mesmo. Tem horas que é mais introspectivo, daí tu abres e depois tu fecha. É como um coração batendo.” [26:17]</i></p> <p><i>“A gente sabe que não tem todos os recursos, então precisamos das outras pessoas.” [27:30]</i></p>	<p><i>“A falta de tempo, dinheiro e energia, é o que basicamente impede.” [34:14]</i></p> <p><i>“[...] às vezes acontece de uma pessoa estar com uma energia mais fechada e a gente não consegue avançar. Daí a coisa morre.” [34:18]</i></p> <p><i>“[...] tudo isso que eu estou falando, tem muito a ver com diálogo, com escuta e com como tu comunicas tuas ideias.” [35:16]</i></p> <p><i>“[...] o nosso processo criativo é dialógico.” [42:56]</i></p> <p><i>“[...] (o processo criativo) é antagônico e complementar ao mesmo tempo e por isso ele acaba evoluindo.” [43:00]</i></p>	<p>que também inaugura novas dinâmicas sociais. A criatividade nesse contexto se dá pela diversidade, busca e troca de conhecimento e, como pontuado pela entrevistada, “[...] a criatividade se dá no estar junto. [...]”. Logo, as boas relações alimentam o processo criativo, permitem que as trocas aconteçam de maneira mais fluídas, gerando mais conexões.</p>	
--	---	---	---	--	--	--

Apêndice G - Síntese dos dados da entrevista com o Sujeito 3

Sujeito	Dito				Não Dito	Síntese
	Colaboração	Relacionamento	Processualidade	Criatividade		
Sujeito 3	<p>“Quando tu comesças a explicar para as pessoas, elas se sentem mais confiantes, ‘então, tá tudo bem. beleza’. Então, dar clareza, antes de explicar o processo faz com que as pessoas participem de forma mais... De forma que elas sejam elas mesmas.” [49:27]</p>	<p>“[...] (sobre a participação nas ações do Projeto CDQC, no Projeto C, na Organização X) foi enquanto os pontos de contato estavam lá e estavam presos. E eu tinha desejo e intenção de fortalecer cada vez mais eles.” [25:14]</p> <p>“É preciso entender que, em tudo que a gente participa, às vezes tem um momento em que há um desgaste normal do tempo, e que está em nós ou na gente tentar encontrar uma força para que aquilo se renove, ou entender que quem precisa de renovação é a gente. E sair tomar um outro ar e buscar</p>	<p>“[...] eu percebo que alguns projetos não duram tanto tempo vão se fechando de uma forma, vão ficando nucleados em questões deles e não conseguem crescer. Eles não conseguem que as ideias de fora venham e façam com que aquilo seja fomentado.” [14:36]</p> <p>“Acho que as coisas ficam adormecidas e elas precisam criar um corpo diferente, se abastecer. E eu também percebo que a gente estava ‘esvaziado de ideias para criar.’ [17:30]</p> <p>“Eu estava participando bastante de manifestações de rua, e o que inquietava era que</p>	<p>“No Projeto CDQC, eu gostava muito de estar ali, mas precisava de outras coisas para ‘abrir’ meu processo criativo também porque eu estava ficando travada.” [18:09]</p> <p>“Tu não consegues te desenvolver em um lugar em que tu estás sempre acostumado a fazer a mesma coisa. Tu precisas ter ambientes diferentes.” [32:40]</p> <p>“Que desenho eu vou fazer no meu ambiente de trabalho, ali numa reunião de criatividade na Organização B?</p>	<p>A entrevistada reiterou diversas vezes sua perspectiva de caminho para transformação social: a Educação, pessoas juntas trocando saberes em um contínuo processo de aprendizagem, abertura para oxigenação e expansão. O fechamento é um momento de se reestabelecer e se fortalecer também. Relações baseadas no diálogo, fala e escuta – compartilhamento. Processos conectados às relações locais – cultura. Elementos e projeção de acordo com os “insumos” que as relações oportunizam. Falta de diálogos que distanciam as relações. Relações de trocas. Espaço de experiências que não são possíveis nos processos industriais</p>	<p>- O fechamento do sistema impede que as pessoas possam agregar e oxigenar os processos criativos; - Abertura e fechamentos de ciclos individuais integram o processo; - O indivíduos podem buscar renovação em outros sistemas para então retornar à organização. São distanciamentos temporários, que encerram e iniciam ciclos nos projetos; - Os ambientes possuem regras intrínsecas a sua formatação que influenciam processos e relações; - Os processos devem refletir a identidade das organizações em que se inserem; - Os elementos locais permitem que as pessoas se apropriem e criem em complementariedade; - Pontos de contato com os projetos precisam estar</p>

		<p>coisas diferentes [...]” [25:21]</p> <p>“Acho que cada um de nós cria um esquema mental, com alguns pontos de contato, sobre o que é preciso ter (nos projetos/processos).” [25:43]</p> <p>“São ambientes, bem diferentes, tanto o ambiente empresarial, quanto o urbano. Eu percebo que existem diferenças, discrepâncias, né?! E aí se cria um ‘limbo’ no meio do caminho, um vale, que elas não conseguem conversar. É um pouco ruim assim porque deveria ter uma conversa entre [...].” [30:01]</p> <p>“Então eu percebo que os ambientes estão ali moldando as pessoas, né?!”</p>	<p>elas acabavam, mas não tinham um fechamento.” [19:37]</p> <p>“[...] (no Projeto C) o Mark Smith passou a dar nota para as poesias, para as pessoas poderem interagir Então a plateia não fica só no espaço de observador. Ela interage. Ela está ali, então ela é parte daquilo tudo. Então tu começa a gameficar e começa a tornar as pessoas atores daquele teatro todo.” [21:34]]</p> <p>“E lendo sobre (o Projeto C), ele (Mark Smith) falava muito das comunidades. Falava muito sobre o local.” [22:06]</p> <p>“O Projeto C é um campeonato mundial de poesia, mas ele se entende como local, porque ele quer fomentar o local. Ele não quer que a</p>	<p>Daí eu sei que tal pessoa é uma psicóloga. Não vou fazer um desenho com lápis preto e pintar o troço. Vou pintar na rua. No outro dia, até o ‘arigó’ lá da obra sabe disso.” [33:36]</p> <p>“Então as pessoas, mesmo estando em um ambiente livre, estão em um ambiente com uma liberdade vigiada. Porque elas sabem que não podem ir muito. Por mais que elas queiram ir.” [34:02]</p> <p>“Ser autêntico é dar a cara a tapa e nem todo mundo tem essa (falta) de vergonha na cara.” [34:55]</p> <p>“Eu sempre vejo a criatividade acontecendo a</p>	<p>(Laboratório Organização B).</p> <p>Processo criativo por meio da “destruição” entendimento dos “porquês”, “histórias dentro das histórias”.</p> <p>Autonomia para os indivíduos criarem processos que gerassem novos processos.</p> <p>“São várias experiências que formam os processos. E talvez não exista processos final”.</p> <p>“Tomar as pessoas eternas ao compartilhar o conhecimento delas/gerado por elas.”</p> <p>Conhecimento como base propulsora da autonomia, e para formulação de metaprocessos – Reflexão crítica sobre os processos vigentes e reformulação das práticas e das relações.</p>	<p>relacionados com a intenção das pessoas;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar trabalhos coletivos, porém cuidar de si e dos projetos próprios. - O processo criativo busca a história por trás das histórias. É ver “por dentro”. Uma reação em cadeia; - O sujeito múltiplo conectado a múltiplos sistemas. - Relação entre os ambientes e as processualidades; - A liberdade que a arte de rua traz para as relações e as processualidades (abertura), em contraponto ao fechamento dos ambientes organizacionais tradicionais; - Criatividade na dimensão do sensível; - A criatividade como processo de desconstrução e reconstrução simultâneos; - Processos criativos não possuem fases lineares. <p>São momentos simultâneos de criação, experimentação e redefinição. Trata-se de movimentos e dinâmicas constantes;</p>
--	--	---	---	--	---	---

		<p>Então, as pessoas estão nos modi operandi também daqueles ambientes. Acho que talvez pudesse ter mais troca, sabe?! Nessas relações. Acho que é muito separado. Eu sempre vi que a maioria das empresas em que trabalhei, eram sempre muito fechadas, né?! [31:00]</p> <p>“O dono da Organização B, quando se abriu, para se relacionar, ele se abriu de uma forma que ele não gosta de se comportar como case, mas é um case [...]. Até a postura deles com a questão do erro, por exemplo. Eles assumem isso: ‘bom a gente está fazendo errado, mas está tentando acertar.’ [31:32]</p>	<p>‘Maitê’, quando crie o Projeto C, crie com o nome do Projeto C lá de Chicago. Não, ele quer que ela entenda o que ela faz ali, saiba que pessoas ela atinge com aquele espaço, com quem ela está se comunicando. Então, o nome que ela deve ter no Projeto C deve ser o mais próximo ao desse grupo com o qual ela se relaciona, para poder agregar. É um agregador do local. Para que as pessoas se sintam fazendo parte daquilo e podendo criar com aquilo tudo.” [22:18]</p> <p>“[...] o entendimento (da Organização B) de que criar o Laboratório Organização B, para que os funcionários possam estar lá e possam ter o espaço para que descubram coisas que eles não conseguem descobrir</p>	<p>partir de uma necessidade. De fato, a mãe de todas as coisas, de todas as criações é a necessidade. Tu não consegues desacomodar se tu não precisas daquelas coisas. De alguma forma, tu tens que precisar daquilo. Nem que aquilo não seja para ti, em algum momento aquilo tem que te tocar de uma forma que penses ‘Ah! É isso! Agora eu entendi.’ [38:21]</p> <p>“Se tem uma coisa que eu preciso fazer e não consigo, eu vou ver um filme, eu vou conversar com pessoas que estão acostumadas com aquilo.” [38:58]</p>		<p>- Os processos criativos são infinitos e sempre estarão inacabados; - Equidade de saberes. Entendimentos dos quereres, para colaboração e criação de algo novo.</p>
--	--	--	--	--	--	--

			<p>só no ambiente da indústria. Tu tens que ter espaços diferentes para criar coisas diferentes.” [32:12]</p> <p>“E os lugares, né?! eu percebo que na rua as pessoas ficam bem menos violentas, mas ficam com uma energia diferente. A rua tem isso. Os eventos na rua, que as pessoas fazem na rua, a gente tem que estar muito aberta a tudo. Tu tens que estar com uma cabeça muito boa. E às vezes assustas as pessoas. Deixas todo mundo com um pouco de medo. No ambiente empresarial, tudo é mais restrito. As pessoas são contidas. Todas, assim são livres, até a ‘página 02’, sabe?!” [32:51]</p>	<p>“Eu sou obsessiva, eu vou numa coisa, até destruí-la.” [41:00]</p> <p>“Isso é bem legal para a criatividade. Desconstruir de fato, assim, desfragmentar, pegar um objeto inteiro... Acho que é assim que funciona a minha criatividade. Eu pego um negócio inteiro e começo a quebrá-lo. E começo a ver como ele é por dentro.” [41:10]</p> <p>“É um desejo de ver como isso funciona por dentro.” [41:46]</p> <p>“A criatividade para mim é esse fio, assim, que a gente vai tentando como funciona por dentro.” [41:52]</p>		
--	--	--	--	--	--	--

		<p>“[...] às vezes (é preciso) trazer as pessoas para o que é real. É muito legal ‘viajar’ e fazer planos e laboratórios e desenvolver pessoas. Mas o que está acontecendo agora, quando eu sair para fora daqui? O que é o real? Às vezes quem está em outros níveis, ou quem está fechado em um ambiente empresarial, tem muito medo e fica muito impactado com essa violência com as coisas que acontecem na rua, até num Projeto C. Realmente não está acostumado com isso. Porque está naquele ambiente controlado (empresarial).” [35:50]</p> <p>“[...] na rua, não tem (controle), está tudo fora do controle. Dá medo. Um pavor. Ver as pessoas falando o</p>	<p>“Acho que o processo da criatividade tem muito mais a ver com algo infantil de perguntar muitos ‘porquês’ para ti mesmo e para as pessoas. É se tomar um burro, sabe?! Como fazer uma entrevista com alguém.” [42:20]</p> <p>“Acho que a criatividade começa a se desenhar a partir das respostas a esses ‘porquês’ e de coisas que parecem óbvias.” [42:48]</p> <p>“Eu adoro as histórias que vem dentro das histórias.” [43:16]</p> <p>“Isso é o processo criativo. É como se fosse uma reação em cadeia. E quem vivencia isso tem que estar</p>	
--	--	---	---	--

			<p>que elas querem. <i>Meu deus do céu! Causa até um asco. Tipo uma dor dentro, sabe?! Um desacomodamento, que parece uma incomodação. Tu não sabes de onde vais tirar algo para digerir aquilo. Às vezes, não tem suco gástrico para digerir algumas coisas. Então os ambientes urbano e empresarial são muito diferentes.”</i> [36:40]</p> <p>“A Organização B foi ao Instituto Paulo Freire e falou com eles: ‘Olha, a gente queria que os funcionários tivessem esse olhar para a autonomia. Como eles experienciam e vivem essa autonomia.” [44:48]</p> <p>“(Sobre a Consultoria do Instituto Paulo Freire à Organização B) Como é a questão da autonomia? Como</p>	<p>atento a essa ‘onda’, essas ‘ondinhas. Porque eu acho que não é a onda final que dá criatividade, São essas ondinhas que são o processo criativo. Tudo que consegues coletar, que está nas ‘espuminhas’ é o processo criativo. [43:40]</p> <p>“A criatividade como uma forma de poder compartilhar as coisas, de entender que são pessoas responsáveis.” [53:09]</p>		
--	--	--	---	---	--	--

			<p><i>eu me despertava? Como eu me entendia como criador dos processos? Eu como pessoa que disparo, que faço, que crio, que faço acontecer. E a Organização B criou muitos processos internos para que isso acontecesse.” [45:20]</i></p> <p><i>“As pessoas foram capacitadas, algumas internamente. E passaram, multiplicaram, para outras. E foi muito legal porque, em alguns momentos, as pessoas acharam que, por causa dessa ausência de hierarquia que a Organização B visava, não tinha mais horário, o pessoal poderia fazer o que quisesse e não tinha mais que seguir regra nenhuma.” [45:37]</i></p>			
--	--	--	--	--	--	--

		<p><i>“Então assim, tem um início do processo. Tem um compartilhamento do processo. Tem o entendimento do processo, E tem, opa, ‘vamos reorganizar o processo todo porque deu tudo errado’. Então são várias etapas do mesmo processo. É vivenciar o processo, é validar o processo, é invalidar o processo. É importante as pessoas terem clareza disso. Não é uma fase. Não é uma experiência. São várias experiências que vão contar.”</i></p> <p><i>[45:01]</i></p> <p><i>“Talvez não exista um processo final, sabe?! Tipo, esse aqui é o processo final, quando ela fizer isso aqui, ela vai ser a pessoa mais criativa do mundo. Ela vai saber resolver. Não. Não</i></p>			
--	--	--	--	--	--

			<p><i>tem como fazer um processo para as pessoas assim, fechado. Formatado. Não existe.” [46:42]</i></p> <p><i>“Há muitos formatos de interação entre os funcionários (na Organização B). Eles têm uns grupos diferentes, como se fossem para níveis. Por exemplo: agora nós vamos falar sobre os fundamentos orientadores. A Organização B se baseia na Pedagogia do Oprimido, a Organização B leu Maturana... E, por isso, a Organização B pensa desse jeito. É a tua primeira fase quando chega na empresa. É o primeiro processo para entrar no processo. É entender como é que aquela empresa chegou naquele processo.” [47:08]</i></p>			
--	--	--	--	--	--	--

			<p><i>“Como a gente senta numa roda e começa todo mundo a fazer alguma coisa se está todo mundo em um nível diferente? Isso não é nível bom ou nível ruim. São níveis diferentes.” [48:07]</i></p> <p><i>“Tu crias uma tentativa de equidade. Tu crias um processo para que as pessoas entendam que o acesso não é um acesso restrito, para que elas criem um fio condutor.” [48:37]</i></p> <p><i>“Isso eu acho que, na Organização B, eles acertaram muito. Fazer um processo para conhecer o processo e vários ‘processinhos’ assim...” [50:07]</i></p> <p><i>“Há muitas atividades internas para que as pessoas se desenvolvam. Atividades que, para além da Organização</i></p>		
--	--	--	--	--	--

			<i>B, eu acho que todas as empresas deveriam ter. 'O que eu quero ser para além da Organização B?'" [50:19]</i>			
--	--	--	---	--	--	--

Apêndice H - Síntese dos dados da entrevista com o Sujeito 4

Sujeito	Dito				Não Dito	Síntese
	Colaboração	Relacionamento	Processualidade	Criatividade		
Sujeito 4	<p>“Acho que tem níveis. Uma coisa é processos de colaboração: dinâmicas, workshops, técnicas de colaboração. Acho que isso tem bastante e tem coisas muito legais. Métodos Ágeis trazem isso de forma bacana, Design Thinking traz coisas legais. O próprio método de Lean Startup tem coisas nesse sentido. O que eu não vejo muito é isso no cotidiano, porque isso deveria ser o modus operandi das pessoas e não “ah! Agora vamos trabalhar de maneira colaborativa”. Não só um pouquinho...O trabalho por natureza tem que ser colaborativo.” [12:59]</p>	<p>“Acho que as relações estão muito pautadas pela conformidade e menos pautadas pelo impacto que as ações geram. As pessoas estão mais preocupadas com output do que elas fazem, do que com o outcome, com o impacto do que elas fazem. E isso permeia todas as relações, porque ‘eu tenho que fazer o que me pediram para fazer ou o que eu acho que eu tenho que fazer’. Não tenho que fazer o que eu acho que impacta o meu cliente ou a minha empresa, ou a minha escola. E aí isso, fortalece o senso de silos, o senso de pertencimento não</p>	<p>“E aí eu ter essa rede (de relacionamentos) mais solta e mais aberta, eu acho que é importante. Para que ela se descubra também. São coisas sobre as quais eu ainda não tenho clareza. Mas no modelo anterior era muito isso: de ter claro a ‘accountabilidade’ das coisas. Acho que não é muito por aí. Acho que é mais uma visão de ecossistema. É o que eu falei antes. Quando eu entro em qualquer processo, eu tenho que entender qual é a minha missão e porque estou nela. Por que estou nesse negócio? Que impactos isso vai ter</p>	<p>“A criatividade nesses ambientes em que convivo, tem lugar, mas ela é uma criança. Está vindo. A gente sabe da importância dela, as práticas ou os espaços de valorização disso ainda são muito imaturos.” [07:51]</p> <p>“No ambiente da tecnologia da informação, que é um ambiente mais analítico, eu vejo pouco espaço para isso. Daí, tu levias para um mundo de projetos, onde existem prazos exíguos e recursos escassos, acho que a primeira coisa cortada é o espaço criativo.</p>	<p>Crença na construção de organizações que aprendem com processos autogerativos, diferentemente dos modelos de conformidade – documentação/fechamento. Relações pautadas pela conformidade e não pelo impacto que geram. Permeia todas as relações – fortalece o senso de silos. O não pertencimento ao todo e sim somente a uma parte. “Espaços criativos”. Ócio. Conceito de projetos rígidos e com foco em processos. Reforço de novos valores que sejam reforçados sistemicamente para neutralizar os processos dominantes. Colaboração na base, na natureza das relações. Multidisciplinar. Inclusivo e diverso. Os pré-requisitos dos grupos são distintos. Pontos de partida distintos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Relações pautadas por seu impacto (retorno individual e organizacional); - Processos tradicionais de conformidade, estruturados e rígidos; - Relações e processualidades orientadas à produtividade; - Busca por mensuração de resultados dos processos nas organizações; - Percepção de retorno individual e organizacional sobre a colaboração; - Criatividade localizada em um tempo e um espaço específicos; - Multidisciplinaridade como fator essencial para criatividade e colaboração; - Inovação diretamente conectado ao sentimento de incerteza durante os processos; - “Desaprender” como forma de criar nossos processos; - A colaboração deve estar na base, desde os primeiros fragmentos projetuais;

	<p>“Eu acho que hoje ainda é uma coisa que vem de fora para dentro dos times.” [13:40]</p> <p>“Esses processos acabam sendo rasos porque parte do ponto de vista que ‘tá agora vamos sentar juntos e vamos pensar soluções’. Não, a gente precisa estar desde as raízes para conseguir gerar algo de fato forte. Então eu vejo os processos colaborativos hoje em uma camada muito superficial, como a espuma do chopp.” [14:25]</p> <p>“Uma questão importante é compreender que a multidisciplinaridade é um elemento importante no processo de colaboração, porque se a gente botar os iguais em um processo de colaboração, vai</p>	<p>ao todo, mas o pertencimento a uma parte.” [06:20]</p> <p>“Me parece ser importante entender, por que estou nessa rede, por que vou estabelecer esse relacionamento. Não só em nome de uma nova forma de trabalhar. Eu acho que a gente precisa muito alinhar isso a um conceito de missão da organização e o accountability dessas ações. Ou seja, o que isso que eu estou fazendo impacta de fato essa missão da organização. Acho que, se a gente conseguir trabalhar nesse nível, podemos sim estabelecer redes que se comunicam de forma autônoma e flexíveis. Porque se não, de novo, essas redes vão ser fracas e, diante da</p>	<p>na minha organização?” [30:45]</p>	<p>Acho que para tu teres o espaço criativo, tu terias que ter espaços de ociosidade, tu terias que ter espaços para acontecer o serendipity. E isso não é tão planejado, isso é uma relação”. [08:07]</p> <p>“A gente só consegue sobreviver no design quando acha que está perdido, porque se a gente não está perdido, a gente está indo para um lugar que todo mundo está indo. E essa sensação de perdido, não casa muito com o conceito de projetos usual com o qual a gente trabalha”. [09:15]</p> <p>“[...](sobre processos</p>	<p>“Leitura dos processos à luz do conhecimento existente para sistematizar as coisas”</p> <p>Acredita na separação do individual e do coletivo.</p> <p>Criatividade por meio das interações had doc.</p> <p>Criatividade como processos de desaprender/desconstruir.</p> <p>Inseguro.</p> <p>Em organizações, trabalhar em redes orientadas pelo propósito organizacional.</p> <p>Percepção de dicotomias entre a parte e o todo da rede.</p>	<p>- Lidar com a incerteza da criatividade em processos organizacionais é o maior desafio.</p>
--	---	--	---------------------------------------	---	--	--

	<p><i>funcionar. Vai ser um processo de colaboração, mas não vai trazer a riqueza que o processo que acolhe de forma inclusiva e diversa.” [15:51]</i></p> <p><i>“Os pré-requisitos para os grupos são distintos. E a gente, eu acho, está olhando muito isso. A gente está formatando muito as coisas, e aí não se abre para a diversidade que o processo colaborativo pode gerar.” [17:11]</i></p> <p><i>“Uma diversidade de ponto de partida. E entender que o processo é de descoberta.” [17:41]</i></p> <p><i>“O pessoal da TI, por exemplo, nesses processos colaborativos, eles vão estar querendo usar isso para sistematizar as suas crenças. Então, sei lá... Partem de si</i></p>	<p><i>primeira pressão, elas vão se desconstruir.” [27:40]</i></p>		<p><i>criativos) eu já vi, sim, mas eu não vi ainda de uma forma sistêmica. Porque eu acho que no momento em que...são valores que vão sempre estar em conflito com os valores tradicionais. Como se tivesse uma disputa de espaço. E se esses valores não estiverem sempre ativados eles vão perder espaço, porque o outro modelo é um modelo dominante.” [10:04]</i></p> <p><i>“Se isso não tiver (os valores do processo criativo) principalmente no nível da gerência média, eu acho que a gente não consegue irradiar para toda a organização.” [10:48]</i></p>		
--	--	--	--	--	--	--

	<p><i>mesmo. E eu acho que o design por exemplo, traz um olhar muito bacana da gente partir do outro. Isso muda muito. Então, talvez essa seja a questão: o papel da empatia no processo colaborativo. Muitas vezes a empatia não está presente, se torna um processo restrito.”</i> [17:50]</p> <p><i>“É tentar fazer a leitura desses processos à luz do que a gente já sabe. Daí a gente só está... Tudo pode ter um efeito contrário.”</i> [19:03]</p> <p><i>“A colaboração tem um custo. Para a gente justificar esse custo, só tem um jeito, é o impacto. É ir além...”</i> [19:26]</p> <p><i>“É a capacidade que temos de abrir mão das nossas crenças, ter o insight da</i></p>			<p><i>“Eu acho que é necessário fazer um trabalho muito grande de aculturação em níveis de gestão. Estou falando em nível de operação.”</i> [11:12]</p> <p><i>“Em nível de mindset mesmo, acho que as pessoas precisam ser empoderadas. Para elas serem empoderadas, nós temos que ter um nível de gestão que trabalhe com a não conformidade, que trabalhe com a falha, que trabalhe com os erros, que trabalhe com a experimentação.”</i> [11:37]</p> <p><i>“Se as pessoas têm em suas lideranças pessoas que não compreendem isso (processos</i></p>		
--	---	--	--	---	--	--

	<p><i>curiosidade, de sentir e reconhecer a nossa ignorância em muitos aspectos.” [20:00]</i></p> <p><i>“Eu acredito que o processo colaborativo, tem que ser precedido de um processo individual. Para organizar algumas coisas, eu sem dúvidas quero construir junto com as pessoas. Mas se eu não fizer antes a minha reflexão, o meu entendimento, se eu for direto para um espaço colaborativo, eu sinto que não estou aproveitando a minha capacidade criativa plenamente. Então eu acredito muito na minha capacidade criativa individual para isso; eu preciso do meu momento sozinho.” [21:03]</i></p>			<p><i>criativos), elas vão estar quase em um movimento de contracultura. Não vai perseverar dentro de uma organização.” [11:58]</i></p> <p><i>“Criar pequenos momentos em que as coisas possam vir, sem estar direcionado.” [22:42]</i></p> <p><i>“Eu gosto muito da expressão ‘desaprender’. Porque para colocar algo no lugar, às vezes, é preciso destruir o que se tem. E esse processo de destruir pode ser doloroso. Tu sabes que daquele jeito funciona, mas tu não queres mais fazer daquele jeito, para ir para um outro lugar. Aí tu destróis algo em que acreditas</i></p>		
--	---	--	--	---	--	--

			<p><i>muito para pôr no lugar algo em que ainda não tens uma proficiência. É muito inseguro fazer isso. Porque realmente tu tiras simplesmente algo que funciona para colocar algo que talvez não vá funcionar, que talvez possa 'dar mal'. Um processo colaborativo malconduzido pode gerar desperdício.”</i></p> <p><i>[24:33]</i></p> <p><i>“É importante saber de onde tirar esse novo com mais segurança, mais confiança. Eu falo que é quando a gente está sob pressão que vai revelar se desaprendeu, pois se quando tu estás sob pressão, tu vais fazer do jeito que fazias antes, isso</i></p>		
--	--	--	---	--	--

			<i>prova que tu não desaprendeu. Tu só deixou de ladinho para quando tu precisasse, usar aquilo". [25:38]</i>		
--	--	--	---	--	--

Apêndice I - Interpretação e Síntese da Entrevista com o Sujeito 1

Não Dito	Síntese
<p>O Sujeito 1 trouxe reflexões sobre os sujeitos consciente das diferentes dimensões de estar no mundo, conectados a redes para trocar de conhecimentos.</p> <p>Em sua perspectiva, existe um movimento contínuo de desconstrução, permeado por impulsos que alimentam a estratégia. Nesse sentido, mesmo que atuante em projetos entendidos como “alternativos”, tanto pela sua forma de organização, quanto por sua atuação fim, o Sujeito 01 reconhece a importância de beber da fonte dos modelos tradicionais como forma de oxigenar as práticas e sistematizar os processos e conhecimentos. Tais processualidades e conhecimentos são definidos e experimentados durante a ação nos projetos, mesmo existindo uma ideia inicial dos caminhos possíveis que poderiam ser trilhados.</p> <p>Ao atuar em modelos coexistentes, de acordo com o entrevistado, aceita-se também que alguns conhecimentos permanecem não sistematizados, informais e empiricamente ligados ao contexto do projeto e dos indivíduos que o colocaram em prática. Ao invés de encarar esta questão como um desafio para a evolução da organização, o conhecimento e os processos são entendidos como sistemas abertos à reformulação e à reinterpretação. Trata-se de metaprocessos constituídos por características de abertura e fechamento simultâneos, que realizam seus momentos de “testagem” (palavra utilizada em referência à experimentação) de acordo com a necessidade. Ou seja, sem etapas pré-estabelecidas.</p> <p>Intrinsecamente ligadas aos processos, estão as relações que se dão de maneira distinta das organizações tradicionais, nas quais o vínculo se dá pela busca por excelência na prática. O entrevistado indica que as relações múltiplas, sensíveis aos momentos emocionais individuais e/ou coletivos, provocam laços fortes, baseados em confiança, escuta e afeto, que motivam os sujeitos a se envolver com os projetos.</p> <p>Relações múltiplas são faíscas que acendem fluxos distintos de energia entre os sujeitos, para projetar coletivamente suas ações, para reformular suas formas de organização e para se conectar com outras organizações de diferentes querereres e saberes.</p> <p>Por fim, a criatividade é percebida nos processos organizacionais do Coletivo como a habilidade de realizar adaptações, apropriações e reinterpretções de ferramentas e processos para então projetar ações que criem sentido nas comunidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Processualidades transversais aos sujeitos; - Processos vivos e genuínos que refletem as diversas culturas, particularidades e emergem das nuances das pessoas; - Experimentação e prototipagem como modus operandi de qualquer processo; - Reflexão crítica constante sobre as processualidades; - Conhecimento como substrato das relações; - Transparência e autonomia processual; - Relações múltiplas; - Movimento processual contínuo e impermanente; - Impulsividade e espontaneidade como características essenciais para fomentar a criatividade; - Experimentação como base processual; - Sensibilidade relacional; - Acessibilidade e Linguagem; - Escuta e conexão para criar uma relação mais generosa para manifestação do outro; - Criar momentos de abertura para realizar trocas afetivas (não necessariamente íntimas) e intercâmbios de conhecimentos.

Apêndice J - Interpretação e Síntese da Entrevista com o Sujeito 2

Não Dito	Síntese
<p>O Sujeito 2 compartilhou suas perspectivas levando em consideração duas organizações em especial: um coletivo autônomo, intitulado Projeto Vizinhança, e o Centro Cultural Vila Flores. De acordo com o seu ponto de vista, tais organizações podem ser entendidas como híbridas e fluídas, ao permitir uma análise de acordo com diferentes olhares, advindos de distintas áreas de conhecimentos. Ou seja, pode-se encarar o Centro Cultural Vila Flores, tanto como um espaço de cultura, quanto de aprendizagem, assim como uma Casa Colaborativa.</p> <p>Por conter uma pluralidade de atores envolvidos, seus processos possuem uma contínua busca pelo pensamento inclusivo, relações de empatia e respeito, além de processos com abertura para acolher diferentes ideias e tentar expressar a diversidade delas em sua identidade.</p> <p>Apesar das organizações serem múltiplas, podendo ser encaradas de maneiras distintas de acordo com o ponto de vista, o propósito de cada uma é claro e também pauta as relações, que refletem a multiplicidade citada. Reforça-se aqui, uma característica importante reforçada pela entrevistada, a complementariedade.</p> <p>Como pano de fundo as organizações a complementariedade e simultaneidade, das qualidades de uma organização, seus processos e relações interpessoais constituem processos não somente criativos, mas também colaborativos. Emerge desta mescla, portanto, uma cultura de abertura “em que as pessoas se deixam afetar por outros fatores”, conforme dito durante a entrevista, por meio da escuta empática e da troca de saberes entre diferentes atores.</p> <p>Representado por uma cultura permeada por fechamentos temporários e processos permeáveis, o Centro Cultural Vila Flores é descrito pela entrevistada como um projeto híbrido - dinâmico e estável, aberto e fechado, hierárquico e horizontal.</p> <p>As relações interpessoais que o movimentam, caracterizadas pela intensidade, pelo envolvimento sentimental, pela entrega, por afetar e ser afetado pelo(s) outro(s), fora de acordo com a entrevistada, uma “simbiose entre as pessoas”, em movimento que também, que inaugura novas dinâmicas sociais.</p> <p>A criatividade neste contexto se dá pela diversidade, busca e troca de conhecimento e como pontuado pela entrevistada: “a criatividade se dá no estar junto. [...]”. Logo, as boas relações alimentam o processo criativo, permitem que as trocas aconteçam de maneira mais fluídas, gerando mais conexões.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Projetos híbridos; - Organizações fluídas; - Movimento contínuo entre a hierarquia e a horizontalidade; - Relações múltiplas; - Processos de fechamentos temporários; - Organizações efêmeras e vivas; - Relações pautadas pela vocação do projeto e suas linhas de saberes; - Praticidade das ideias, em contraponto à utopia; - Ativação por um ator/sujeito – que, quanto mais conectado, mais conhecimento tácito adquire, mais provoca conhecimento de processo; - A linguagem e a expressão/comunicação contribuem para fluidez da criatividade e processos colaborativos; - Criatividade na dimensão das práticas; - Criatividade baseada em diversidade; - O processo criativo é coletivo; - O processo criativo depende da abertura individual para cocriar; - Processo criativo dialógico, antagônico e complementar; - Confiança como base para colaboração, diálogo e para a abertura em um círculo virtuoso; - O processo colaborativo deve ser lúdico. - Processos permeáveis, abertos à mudança; - Colaborar é cocriar.

Apêndice K - Interpretação e Síntese da Entrevista com Sujeito 3

Não Dito	Síntese
<p>A entrevistada reiterou diversas vezes sua perspectiva de caminho para transformação social: a Educação, pessoas juntas trocando saberes em um contínuo processo de aprendizagem, abertura para oxigenação e expansão.</p> <p>O fechamento é um momento de se reestabelecer e fortalecer também.</p> <p>Relações baseadas no diálogo, fala e escuta – compartilhamento.</p> <p>Processos conectados às relações locais – cultura.</p> <p>Elementos e projeção de acordo com os “insumos” que as relações oportunizam.</p> <p>Falta de diálogos que distanciam as relações. Relações de trocas.</p> <p>Espaço de experiências que não são possíveis nos processos industriais (Laboratório Organização B).</p> <p>Processo criativo por meio da “destruição”, entendimento dos “porquês”, “histórias dentro das histórias”.</p> <p>Autonomia para os indivíduos criarem processos que gerassem novos processos.</p> <p>“São várias experiências que formam os processos. E talvez não exista processo final”.</p> <p>“Tomar as pessoas eternas, ao compartilhar o conhecimento delas/gerado por elas.”</p> <p>Conhecimento como base propulsora para a autonomia e para a formulação de metaprocessos – Reflexão crítica sobre os processos vigentes e reformulação das práticas e das relações.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - O fechamento do sistema impede que as pessoas possam agregar e oxigenar os processos criativos; - Abertura e fechamentos de ciclos individuais integram o processo; - Os indivíduos podem buscar renovação em outros sistemas para então retornar à organização. São distanciamentos temporários, que encerram e iniciam ciclos nos projetos; - Os ambientes possuem regras intrínsecas a sua formatação, que influenciam processos e relações; - Os processos devem refletir a identidade das organizações em que se inserem; - Os elementos locais permitem que as pessoas se apropriem e criem em complementariedade; - Pontos de contato com os projetos precisam estar relacionados com a intenção das pessoas; - Realizar trabalhos coletivos, porém cuidar de si e dos projetos próprios. - O processo criativo busca a história por trás das histórias. É ver “por dentro”. Uma reação em cadeia; - O sujeito múltiplo conectado a múltiplos sistemas. - Relação entre os ambientes e as processualidades; - A liberdade que a arte de rua traz para as relações e as processualidades (abertura), em contraponto ao fechamento dos ambientes organizacionais tradicionais; - Criatividade na dimensão do sensível; - A criatividade como processo de desconstrução e reconstrução simultâneos; - Processos criativos não possuem fases lineares. São momentos simultâneos de criação, experimentação e redefinição. Trata-se de movimentos e dinâmicas constantes;

- | | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none">- Os processos criativos são infinitos e sempre estarão inacabados;- Equidade de saberes, entendimentos dos quereres, para colaboração e criação de algo novo. |
|--|---|

Apêndice L - Interpretação e Síntese da Entrevista com o Sujeito 4

Não Dito	Síntese
<p>Crença na construção de organizações que aprendem, com processos auto generativos, diferentemente dos modelos de conformidade – documentar/fechamento.</p> <p>Relações pautadas pela conformidade e não pelo impacto que geram. Permeia todas as relações – fortalece o senso de silos. O não pertencimento ao todo e sim somente a uma parte.</p> <p>“Espaços criativos”. Ócio.</p> <p>Conceito de projetos rígidos e com foco em processos.</p> <p>Reforço de novos valores que sejam reforçados sistemicamente para neutralizar os processos dominantes.</p> <p>Colaboração na base, na natureza das relações.</p> <p>Multidisciplinar. Inclusivo e diverso.</p> <p>Os pré-requisitos dos grupos são distintos. Pontos de partida distintos.</p> <p>“Leitura dos processos à luz do conhecimento existente para sistematizar as coisas”.</p> <p>Acredita na separação do individual e do coletivo.</p> <p>Criatividade por meio das interações had doc. Criatividade como processos de desaprender/desconstrução. Inseguro.</p> <p>Em organizações, trabalhar em redes orientadas pelo propósito organizacional. Percepção de dicotomias entre a parte e o todo da rede.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Relações pautadas por seu impacto (retorno individual e organizacional); - Processos tradicionais de conformidade, estruturados e rígidos; - Relações e processualidades orientadas à produtividade; - Busca por mensuração de resultados dos processos nas organizações; - Percepção de retorno individual e organizacional sobre a colaboração; - Criatividade localizada em um tempo e espaço específico; - Multidisciplinaridade como fator essencial para criatividade e colaboração; - Inovação diretamente conectado ao sentimento de incerteza durante os processos; - “Desaprender” como forma de criar nossos processos; - A colaboração deve estar na base, desde os primeiros fragmentos projetuais; - Lidar com a incerteza da criatividade em processos organizacionais é o maior desafio;

Apêndice M - protocolo das experiências 1 e 2

PROTOCOLO WORKSHOP		
Duração	Atividade	Descrição
30min	Recepção	Boas-vindas e apresentações.
15min	Contextualização	Apresentação do workshop como método de pesquisa, orientação sobre criação livre, sem restrições. Apresentação de insumos projetuais. Explicação da dinâmica.
1h30min	Dinâmica	Início das atividades.
30min	Fechamento	Conversa final para levantamento de percepções e encerramento.

**Apêndice N - Quadro síntese do conteúdo objetivo (dito) pelos Sujeitos
Participantes nas Experiências 1 e 2**

Dito				
Sujeito	Colaboração	Relacionamento	Processualidade	Criatividade
Sujeitos Participantes (quotes durante o workshop)	<p>“A gente vive em várias bolhas. E vai explodindo algumas ao longo da vida.”</p> <p>“A graça para mim está nos encontros.”</p> <p>“Quem impacta mais? Quem vive o que está falando.”</p> <p>“Quanto estamos abertos a negociar e abrir mão?”</p> <p>“O que eu não abro mão? O que é importante para a outra pessoa? E como eu integro isso em um funcionamento para que as coisas aconteçam?”</p>	<p>“Um dos desafios é quebrar a barreira entre o individual e o coletivo.”</p> <p>“Para ser algo coletivo, tu tem que ser tu, na tua integridade para funcionar.”</p> <p>“Para existir a riqueza no processo, é preciso ter a diversidade das pessoas.”</p> <p>“Um dos desafios é quebrar a barreira entre o individual e o coletivo.”</p>	<p>“Os coletivos são orgânicos. Meio ameboides”.</p> <p>“Vamos começar as coisas. Cara! As coisas já estão ‘começadas’. Elas já existem.”</p> <p>“A autonomia sem orquestração pode ter o efeito contrário.”</p> <p>“Como criamos processos coletivos para transformar a sociedade e transformar a nós mesmos?”</p>	<p>“Hoje em dia tudo é produto.”</p> <p>“Encontros que levam as pessoas para espaços/lugares a que elas não teriam acesso normalmente.”</p> <p>“O primeiro passo é criar o espaço, mas com este espaço criado, como fazer para ele se manter?”</p> <p>“Resistir no espaço: achar brechas para que isso se mantenha. Pensar em uma estratégia para que isso continue caminhando.” (resistência e reinvenção)</p> <p>“É uma estratégia de permanência. Acho que todo mundo tem uma estratégia de permanência.”</p>
Sujeitos Participantes (diálogo de fechamento do workshop)	<p>“Um processo, um caminho mesmo. Um caminho de construir isso junto, de uma forma mais colaborativa” [00:33.05]</p> <p>“A gente está abrindo a porta para inocular o vírus e tocar as pessoas.” [01:27]</p>	<p>“Como os papéis não estavam claros, como que na dinâmica cada um foi encontrando o seu espaço ou demarcando o seu espaço. Se sentindo mais confortável ou menos confortável.” [11:04]</p> <p>“Foi interessante observar isso, cada um marcando o seu espaço e se diferenciando e somando.” [11:28]</p>	<p>“<i>‘De fora’ eu consigo contemplar e pensar mais, enfim... um processo diferente, com certeza, de estar dentro do negócio. Tu estás prestando atenção, estás pensando, mas tu também estás preocupado em contribuir. E na medida que tu estás fora, tu prestas mais atenção ainda e tu consegues refletir mais do que quando tu estás ativo na roda.</i>” [02:36]</p> <p>“Sair e depois voltar, te dá outro olhar.”</p>	<p>“Até o próprio design está afastado da arte, poderia se aproximar muito mais” [01:50]</p> <p>“[sobre a arte] Para descobrir o que é o ‘eu’” [03:31]</p> <p>“Tem uma coisa interessante sobre a arte. A arte sim, às vezes gera desconforto. Ela é para gerar desconforto. É o que a gente estava falando, a gente precisa de desconforto para quebrar o que é real.” [04:14]</p>

		<p>“Olhar para si, para poder olhar para o mundo, não adianta.” [03:40]</p>	<p>[04:35] <i>“É diferente tu estar na roda e as pessoas estão conversando e se olhando, e vai costurando as coisas. Do que se colocar no papel somente do observador, que está principalmente anotando, não está olhando e contemplando digamos, mas anotando as coisas também.”</i> [04:41] <i>“O tema nos levou ao processo. Acho que isso é uma conclusão superimportante. Outro tema talvez tivesse nos levado a outro tipo de processo.”</i> [10:27] <i>“Que interessante seria se a gente conseguisse inocular, a partir de cooptação, né?! Ok está sendo cooptado agora. E se aqui dentro já, mesmo que pare a linha de produção a gente conseguir gerar experiências que inoculadas ali, possam gerar saltos de consciência que façam o sistema ser transformado? Essa é a minha esperança.”</i> [00:50]</p>	<p>“A arte não é dizer alguma coisa. A arte é propor um pensamento sobre o que está posto.” [04:48] <i>“O cordel, o maracatu é vivo. Eles também nas letras e na parte gráfica, é uma forma de expressar o seu descontentamento com o sistema, de como poderia ser diferente.”</i> [07:19]</p>
--	--	---	--	---

**Apêndice O - Síntese do conteúdo objetivo (dito) no Percurso (In)formativo nas
Experiências 1 e 2**

Dito				
Sujeito Observador Participante	Colaboração	Relacionamento	Processualidade	Criatividade
Percurso (in)formativo	<p>Autonomia com orquestração? É por aí...</p> <p>Complexidade da colaboração em orquestrar diferentes atores. Como encontrar equilíbrio entre a horizontalidade e a hierarquia?</p> <p>Colaborativo deve ter um objetivo em comum e troca entre os atores. Sem essa troca, não se constrói. Estimular essa troca é fundamental. Deve-se construir a partir dos pontos em comum entre os atores.</p> <p>A importância de um alinhamento inicial é essencial em grupos multidisciplinares. As pessoas encontraram um caminho para isso através da contação de histórias de casos que exemplificaram o tema alvo.</p> <p>As trocas, de certa forma, legitimaram algo que venho refletindo. Que é a importância de olhar para dentro de si, se autoconhecer, para conseguir</p>	<p>Crenças e valores surgem naturalmente na fala das pessoas. Mas percebe-se que as pessoas fogem do conflito, do embate, do contraste. Talvez por respeito?</p> <p>A escrita e a fala (principalmente) são os principais instrumentos de comunicação.</p> <p>Quais os limites entre o coletivo e o individual?</p> <p>Crenças e valores distintos são percebidos na fala e na postura. O homem tende a se colocar, mesmo que sem perceber, no comportamento de forma superior a mulher. Genuinamente, as pessoas têm as mesmas intenções de processos de mudança para o todo. Mas quanto mais a gente vai se expondo, mais as diferenças vão emergindo. Aproxima-se mais dos que</p>	<p>É importante, no início, os participantes chegarem a um certo consenso sobre a temática. Seria bom, também, estabelecer um processo mínimo. Penso o quanto faz sentido o papel de um facilitador. Parece que as pessoas esperam por um processo e um facilitador (alguma condução, algum nível de facilitação).</p> <p>Perceber que se é parte da coisa, é o princípio para construção de um cenário novo. Mas tem que estar aberto para empatia, para mudar.</p> <p>Todas as coisas são conectadas de alguma forma.</p> <p>No processo de construção de cenário senti ter reforçado aprendizados.</p> <p>Como vivemos coisas diferentes, e como isso muda a forma com que pensamos o que é colaborar.</p>	<p>Visões parecidas, o que foi rico para discussões profundas.</p> <p>Colaboração pede sonho/desafios/perguntas/ visão (algo que nos une)/objetivo em comum para ter resultado e ser significativa. Como é difícil entender que conversa estamos tendo juntos.</p> <p>Ressignificar o que é processo é essencial.</p>

	<p>colaborar. Quanto mais conhecemos nossas competências, nossas habilidades, mais conseguimos enxergar as possíveis contribuições nos processos coletivos, colaborativos e participativos.</p> <p>1º A colaboração vem por consciência, por experiências humanizadoras; 2º A colaboração começa a gerar benefícios; 3º Os benefícios e resultados passam também a gerar colaboração.</p> <p>Quais os elementos que constituem o processo colaborativo? São pessoas interagindo, se escutando, agregando umas às outras? Afeto, diálogo, vulnerabilidade, autoconhecimento, verdade, início-fim.</p>	<p>pensam parecido, acaba acontecendo uma seleção natural dos afins.</p> <p>A família faz parte da construção da confiança e da colaboração. Um novo conceito de família pode ajudar isso a acontecer. Os resgate do sensível e da conexão consigo mesmo para se conectar com o outro e expandir, potencializar.</p>		
--	--	--	--	--

**Apêndice P - Síntese do conteúdo objetivo (dito) pelos Sujeitos Pesquisadores
nas Experiências 1 e 2**

Dito				
Sujeito	Relacionamento	Processualidade	Criatividade	Colaboração
Sujeitos Pesquisadores	<p>A colaboração entendida como processo que deve levar em consideração as experiências particulares dos sujeitos, que estão em momentos diferentes de suas vidas;</p> <p>Tomada de decisão, manter o individual mesmo no coletivo. Não precisa fazer parte de tudo o tempo todo.</p> <p>“Por alguma razão, essas coisas são vistas como antagônicas” - fala em referência em a <i>colaboração e lucro</i> (pagar as contas - capitalismo)</p>	<p>O processo colaborativo deve levar em consideração as divergências de opinião. É preciso ter diálogo e verbalizar essas divergências;</p> <p>Conflito de valores entre os sujeitos. Surgem questões como: “O que é negociável nos processos colaborativos?”</p> <p>O equilíbrio do <i>Eu</i> e do <i>Outro</i>. Do <i>Eu</i> e do <i>Todo</i>.</p> <p>Olhar pra si para poder olhar pro mundo, e olhar pro mundo pra poder olhar pra si.</p>	<p>A constatação de que os processos colaborativos são conflituosos, que necessitam de diversidade, mas que dificilmente se chega a um consenso “pois é esse processo”;</p> <p>Necessidade de achar equilíbrio na organização, entre um modelo hierárquico e um modelo que proporciona autonomia demais.</p> <p>A natureza é colaborativa. Sustentabilidade é irmã da colaboração. A natureza é eles. <i>Não existe fora e dentro, é só uma coisa.</i></p>	<p>A colaboração como espaço antagônico no qual as divergências e convergências coexistem. Necessidade de equilíbrio entre organização e desorganização dos processos colaborativos. Segundo os participantes verbalizar as divergências é importante para esclarecer as expectativas e disponibilidade de todos os envolvidos nos processos colaborativos;</p>

**Apêndice Q - Síntese do conteúdo objetivo (dito) de todos os Sujeitos nas
Experiências 1 e 2**

Colaboração	Relacionamento	Processualidade	Criatividade
<p>“a gente vive em várias bolhas. E vai explodindo algumas ao longo da vida”</p> <p>“a graça para mim está nos encontros.”</p> <p>“quem impacta mais? Quem vive o que está falando”.</p> <p>“quanto estamos abertos a negociar e abrir mão?”</p> <p>“O que eu não abro mão. O que é importante para a outra pessoa? E como eu integro isso em um funcionamento para que as coisas aconteçam?”</p> <p>“um processo, um caminho mesmo. Um caminho de construir isso junto, de uma forma mais colaborativa” [00:33.05]</p> <p>“A gente está abrindo a porta, para inocular o vírus e tocar as pessoas” [01:27]</p> <p>“Autonomia com orquestração? É por aí...”</p> <p>Complexidade da colaboração em orquestrar diferentes atores. Como</p>	<p>“um dos desafios é quebrar a barreira entre o individual e o coletivo”;</p> <p>“para ser algo coletivo, tu tem que ser tu, na tua integridade para funcionar”;</p> <p>“para existir a riqueza no processo, é preciso ter a diversidade das pessoas”</p> <p>“um dos desafios é quebrar a barreira entre o individual e o coletivo”;</p> <p>“para ser algo coletivo, tu tem que ser tu, na tua integridade para funcionar”;</p> <p>“para existir a riqueza no processo, é preciso ter a diversidade das pessoas”</p> <p>“Como os papéis não estavam claros, como que na dinâmica cada um foi encontrando o seu espaço ou demarcando o seu espaço. Se sentindo mais confortável ou menos confortável.” [11:04]</p> <p>“Foi interessante observar isso, cada um marcando o seu espaço e se diferenciando e somando.” [11:28]</p>	<p>“os coletivos são orgânicos. Meio ameboides”.</p> <p>“vamos começar as coisas. Cara! As coisas já estão ‘começadas’. Elas já existem”.</p> <p>“A autonomia sem orquestração pode ter o efeito contrário”</p> <p>“como criamos processos coletivos para transformar a sociedade e transformar a nós mesmos?”</p> <p>“‘de fora’ eu consigo contemplar e pensar mais, enfim...um processo diferente, com certeza. Do que estar dentro do negócio. Tu está prestando atenção, está pensando, mas tu também está preocupado em contribuir. E na medida que tu está fora, tu presta mais atenção ainda e tu consegue refletir mais do que quando tu está ativo na roda”.</p> <p>[02:36]</p> <p>“Sair e depois voltar, te dá outro olhar” [04:35]</p> <p>“É diferente tu estar na roda e aí as pessoas estão conversando e se olhando, e vai costurando as</p>	<p>“hoje em dia tudo é produto”.</p> <p>“encontros que levam as pessoas para espaços/lugares que elas não teriam acesso normalmente”.</p> <p>“O primeiro passo é criar o espaço, mas com este espaço criado, como fazer para ele se manter?”</p> <p>“Resistir no espaço: achar brechas para que isso se mantenha. Pensar em uma estratégia para que isso continue caminhando”. (resistência e reinvenção)</p> <p>“É uma estratégia de permanência. Acho que todo mundo tem uma estratégia de permanência”</p> <p>“Até o próprio design está afastado da arte, poderia se aproximar muito mais” [01:50]</p> <p>“[sobre a arte] para descobrir o que é o ‘eu’” [03:31]</p> <p>“Tem uma coisa interessante sobre a arte. A arte sim, às vezes gera desconforto. Ela é para gerar desconforto. É o que a gente estava falando, a gente precisa de desconforto para quebrar o que é real” [04:14]</p> <p>“A arte não é dizer alguma coisa. A arte é propor um pensamento sobre o que está posto”. [04:48]</p> <p>“O cordel, o maracatu é vivo. Eles também nas letras e na parte gráfica, é uma forma de expressar o seu descontentamento</p>

<p>encontrar equilíbrio entre a horizontalidade e a hierarquia?</p> <p>Colaborativo deve ter um objetivo em comum e troca entre os atores. Sem essa troca, não se constrói. Estimular essa troca é fundamental.</p> <p>Deve-se construir a partir dos pontos em comum entre os atores.</p> <p>A importância de um alinhamento inicial é essencial em grupos multidisciplinares. As pessoas encontraram um caminho para isso através da contação de histórias de casos que exemplificaram o tema alvo.</p> <p>As trocas, de certa forma, legitimaram algo que venho refletindo. Que é a importância de olhar para dentro de si, se autoconhecer, para conseguir colaborar. Quanto mais conhecemos nossas competências, nossas habilidades, mais conseguimos enxergar as possíveis contribuições nos processos coletivos, colaborativos e participativos.</p> <p>1º A colaboração vem por consciência, por experiências humanizadoras; 2º A colaboração começa a gerar benefícios; 3º Os</p>	<p><i>“Olhar para si, para poder olhar para o mundo, não adianta” [03:40]</i></p> <p>Crenças e valores surgem naturalmente na fala das pessoas. Mas percebe-se que as pessoas fogem do conflito, do embate, do contraste. Talvez por respeito?</p> <p>A escrita e a fala (principalmente) são os principais instrumentos de comunicação.</p> <p>Quais os limites entre o coletivo e o individual?</p> <p>Crenças e valores distintos são percebidos na fala e na postura. O homem tende a se colocar, mesmo que sem perceber, no comportamento de forma superior a mulher.</p> <p>Genuinamente, as pessoas tem as mesmas intenções de processos de mudança para o todo. Mas quanto mais a gente vai se expondo, mais as diferenças vão emergindo. Aproxima-se mais dos que pensam parecido, acaba acontecendo uma seleção natural dos afins.</p> <p>A família faz parte da construção da confiança e da colaboração. Um novo conceito de família pode ajudar isso a acontecer. Os resgate do sensível e da conexão</p>	<p><i>coisas. Do que se colocar no papel somente do observador, que está principalmente anotando, não está olhando e contemplando digamos, mas anotando as coisas também”.</i> [04:41]</p> <p><i>“O tema nos levou ao processo. Acho que isso é uma conclusão superimportante. Outro tema talvez tivesse nos levado a outro tipo de processo.”</i> [10:27]</p> <p><i>“Que interessante seria se a gente conseguisse inocular, a partir de cooptação, né?! Ok está sendo cooptado agora. E se aqui dentro já, mesmo que pare a linha de produção a gente conseguir gerar experiências que inoculadas ali, possam gerar saltos de consciência que façam o sistema ser transformado?”</i> Essa é a minha esperança. [00:50]</p> <p>É importante, no início, os participantes chegarem a um certo consenso sobre a temática. Seria bom, também, estabelecer um processo mínimo. Penso o quanto faz sentido o papel de um facilitador. Parece que as pessoas esperam por um processo e um facilitador</p>	<p>com o sistema, de como poderia ser diferente.” [07:19]</p> <p>Visões parecidas, o que foi rico para discussões e profundas.</p> <p>Colaboração pede sonho/desafios/perguntas/visão (algo que nos une)/objetivo em comum para ter resultado e ser significativa. Como é difícil entender que conversa estamos tendo juntos.</p> <p>Ressignificar o que é processo é essencial.</p> <p>A colaboração como espaço antagônico no qual as divergências e convergências coexistem. Necessidade de equilíbrio entre organização e desorganização dos processos colaborativos. Segundo os participantes verbalizar as divergências é importante para esclarecer as expectativas e disponibilidade de todos os envolvidos nos processos colaborativos;</p> <p>- Espaços restritos limitam a visão, é preciso ter interesse genuíno nos temas. Estar aberto para sair dos lugares confortáveis.</p> <p>- Necessidade de disciplinas de diversidade e ecologia nas universidades. Pensar novas tecnologias falando com pessoas que não entendem sobre o assunto.</p> <p>- Convergência x divergência: a dificuldade em inovar quando todos são iguais. Dificuldade em convergir, quando os níveis de interpretação são diferentes.</p>
--	--	--	--

<p>benefícios e resultados passam também a gerar colaboração.</p> <p>Quais os elementos que constituem o processo colaborativo? São pessoas interagindo, se escutando, agregando umas às outras? Afeto, diálogo, vulnerabilidade, autoconhecimento, verdade, início-fim.</p> <p>A colaboração entendida como processo que deve levar em consideração as experiências particulares dos sujeitos, que estão em momentos diferentes de suas vidas;</p> <p>Tomada de decisão, manter o individual mesmo no coletivo. Não precisa fazer parte de tudo o tempo todo.</p> <p><i>“Por alguma razão, essas coisas são vistas como antagônicas” - fala em referência em a colaboração e lucro (pagar as contas - capitalismo)</i></p> <p>- A colaboração transforma a sociedade e transforma os sujeitos “...colaboração para transformar a sociedade e transformar nós mesmos”.</p> <p>- O papel da colaboração é tirar as</p>	<p>conigo mesmo para se conectar com o outro e expandir, potencializar</p> <p>O processo colaborativo deve levar em consideração as divergências de opinião. É preciso ter diálogo e verbalizar essas divergências;</p> <p>Conflito de valores entre os sujeitos. Surgem questões como: <i>“O que é negociável nos processos colaborativos?”</i></p> <p>O equilíbrio do <i>Eu</i> e do <i>Outro</i>. Do <i>Eu</i> e do <i>Todo</i>.</p> <p>Olhar pra si para poder olhar pro mundo, e olhar pro mundo pra poder olhar pra si.</p> <p>- Dificuldade em lidar com autonomia, pois muitas vezes falta maturidade para decidir quais decisões tomar.</p> <p>- Dificuldade em lidar com a autonomia dos processos colaborativos e a estagnação das organizações que possuem muita autonomia mas não são <i>“orquestradas”</i>;</p> <p>- A disponibilidade e não disponibilidade de cada um para assumir certas responsabilidades durante a colaboração;</p>	<p>(alguma condução, algum nível de facilitação).</p> <p>Perceber que se é parte da coisa, é o princípio para construção de um cenário novo. Mas tem que estar aberto para empatia, para mudar.</p> <p>Todas as coisas são conectadas de alguma forma.</p> <p>No processo de construção de cenário senti ter reforçado aprendizados.</p> <p>Como vivemos coisas diferentes, e como isso muda a forma com que pensamos o que é colaborar.</p> <p>A constatação de que os processos colaborativos são conflituosos, que necessitam de diversidade, mas que dificilmente se chega a um consenso <i>“pois é esse processo”</i>;</p> <p>Necessidade de achar equilíbrio na organização, entre um modelo hierárquico e um modelo que proporciona autonomia demais.</p> <p>A natureza é colaborativa. Sustentabilidade é irmã da colaboração. A natureza é eles. <i>Não existe fora e dentro, é só uma coisa.</i></p>	<p>- Importância de inserir as crianças na arte para desenvolver o contato com sensível e expressar o que as palavras são conseguem.</p> <p>- O alimento pra alma é o desconforto.</p> <p>- Expressão artística para uma reflexão social mais crítica.</p> <p>- Enxergar a beleza da vida. A poesia acessa o sensível.</p> <p>- Os jovens não vivenciaram a natureza, perdem a referência do que é natural, orgânico.</p> <p>- Questão do sensível, do sentir. Para os homens héteros isso é um tabu.</p>
---	--	--	---

<p> pessoas da invisibilidade; - Barreiras entre o individual e o coletivo: O espaço público é o dever de todos, não apenas, apenas problemas do governo. O costume de falar sobre entidades externas à nós mesmos: o governo, as pessoas. - Esses processos colaborativos resgatam coisas que muitas vezes são vistas como "atraso". - Colaboração é o resgate do comum, todo mundo fazendo as coisas solidariamente. - Manzini - resgata o passado para falar que ficar junto era natural, fluído, desejado. - Privatização surgiu como argumento de destruição do coletivo, de ficar juntos. (o lugar já não está aberto para aquilo) - Pessoas não sabem expressar o desejo de ficarem juntas - Colaboração na prática é acordar junto e fazer o café da manhã; coisas simples (preparar comida) - menção de alguns países e escolas que resgatam isso - Visões culturais diferentes do Brasil: quem sempre teve alguém </p>	<p> - A dificuldade em mobilizar os sujeitos sociais em relação a sustentabilidade porque falta uma linguagem para conversar com pessoas não especializadas; - Reconhecimento dos outros sujeitos na colaboração e das diferentes realidades; - Necessidade dos sujeitos entenderem o seu lugar e o dos outros sujeitos no processo; - Vivenciar outras realidades para não magoar as expectativas dos outros durante os processos colaborativos; - A necessidade de empatia para entender os diferentes sujeitos; - A carência de espaços de fala e escuta ativa; - Finitude do que o sujeito pode fazer dentro de sua existência; - O espaço é um lugar importante, o sujeito deve ser afetado pelos espaços. É preciso estar no espaço: não só na rua ou nos teatros. - Fazer um trabalho de valorização dos profissionais que formas as pessoas e os ambientes físicos que vivemos. - Apoio psicológico - as pessoas só sabem repetir e mandar, não colaborar - falta autonomia - Experiências humanizadoras. Pensar o legado das práticas das empresas. </p>	<p> - O processo colaborativo é contínuo e, no caso de processos colaborativos para a sustentabilidade, <i>"...que os processos não sejam descontinuados, para que ocorra a sustentabilidade."</i> - A necessidade de definir compromissos dentro das organizações; - A falta de diversidade nas organizações impede que ocorra mudanças sistêmicas para a sustentabilidade na cidade; - A existência de coletivos que se autodenominam inovadores, mas que a inovação já acontece em periferias da cidade: <i>"É preciso tirar o olhar colonizador."</i> - Coletivos menos estruturados conseguem fazer mais inovação em relação às empresas que têm mais condições para inovar, pois as últimas são resistentes a mudança, freando a inovação; - Perda da naturalidade, essa assusta e estranha. As coisas mais naturais viram tabu. - Sociedade de hoje é da competição - Progresso, economia e produtividade - O Capitalismo não tem vergonha na cara. Ele coopta as </p>	
--	---	--	--

<p>que faz a comida, que lava a roupa e quem não.</p> <p>- <i>“Colaborativo de execução”</i> - uma colaboração “fake” é uma ideia equivocada sobre, pois está orientada apenas a otimização e não a cocriação.</p> <p>- <i>“Porque que a gente precisa ir mais rápido?”</i></p> <p>- <i>“A gente tá ficando só na superfície”</i></p> <p>- Visões utópicas de que vamos chegar no outro extremo (não produtivista) em um passo. Autonomia é construção social super profunda, é uma construção da identidade. Essa visão muito idealizada faz com que se perca o que é possível.</p> <p>- Pequenas ações possíveis no dia a dia. Não consegue colocar em prática o que existe no discurso. A gente mesmo não sustenta nossos próprios ideais (o sistema nos tira deles)</p> <p>- Confiança é uma das únicas coisas que reduz a competição</p> <p>- Tu precisa criar vínculos para colaborar.</p>	<p>- Olhar o outro não com como a função que ocupa no mercado de trabalho, mas do ser humano.</p> <p>- Somos parte da Natureza. Do feminino. Estar junto em comunhão.</p>	<p>críticas para dentro dele. (ex: surgem os Colabs, etc.). Mesmo que a cooptação seja ruim, não seja o ideal, pelo menos alguma coisa muda. Podia ser muito pior.</p> <p>- As grandes organizações vão ser um monte de organizações pequenas</p> <p>- Rituais simbólicos são muito importantes.</p> <p>- É um ciclo. Não ter problema com o erro.</p>	
--	---	--	--

<p>- A colaboração pede distribuição de poder. Isso é possível há muito tempo, mas não é desejável.</p>			
---	--	--	--

- O elemento do desconforto como motivador. Ou tu coopera ou tu não sobrevive.

Sobre a autora

Formada em Comunicação Social, com Habilitação em Relações Públicas, pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, possui em especialização em Gestão de Projetos pela Escola Superior de Marketing e Mestrado (em andamento) em Design Estratégico no PPG Design da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos.

Foi Coordenadora de CRM Brasil na Campus Party BR, nas edições São Paulo, Recife e Bogotá. Atuou na área de Conteúdos na edição São Paulo, com apoio às unidades do México e da Espanha. Trabalhou com modelagem de serviços para Inovação Aberta na Futura Networks e como consultora do Núcleo de Apoio a Gestão da Inovação (NAGI) da PUCRS.

Integrou o núcleo de gestores do Translab – Laboratório de Pesquisa e Inovação Social, foi mentora da RAIAR – Incubadora do Tecnopuc, e foi embaixadora do Shareable, Organização sem fins lucrativos, com foco em promoção da economia colaborativa.

Atualmente é Gestora do Sênior do DBLab, Laboratório de Inovação da DBServer, e integra o grupo de pesquisa Seeding Lab, com foco em Inovação Social, do PPG Design.