

O uso combinado da Investigação Apreciativa, do Metamodelo de Gestão e do *Design Thinking* para a transformação organizacional: dois estudos de caso no Brasil

Letícia Pedruzzi Fonseca^(*) y Miriam de Magdala Pinto^(**)

Resumo: Este artigo apresenta a metodologia e os resultados da aplicação conjunta da Investigação Apreciativa (Cooperrider e Srivastva, 1987), do Metamodelo Gestão (Cardoso, 2021) e do Design Thinking (Brown, 2010) em duas organizações. A primeira é um Instituto de Pesquisa com ênfase em biologia e a segunda é um Centro Social que atende a crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social, ambos localizados na região Sudeste do Brasil. O objetivo do Instituto de Pesquisa com o projeto era a integração de pesquisadores e pesquisadoras cujos trabalhos são orientados para suas áreas de conhecimento resultando em pouca interação entre eles enquanto Instituto. O objetivo do Centro Social com o projeto era realizar um planejamento participativo compatível com sua estrutura de governança distribuída e complexa. Ambos projetos alcançaram os objetivos propostos, sendo que o principal ganho obtido imediatamente após o término dos projetos, em ambas as organizações, foi a melhoria das relações interpessoais.

Palavras-chave: codesign - gestão organizacional - modelo integral de gestão - sistemas complexos adaptativos - relações interpessoais.

[Resumos em inglês e espanhol na página 171]

^(*) Atua na Universidade Federal do Espírito Santo (UFES, Brasil) onde integra o Laboratório de Tecnologias de Apoio a Redes de Inovação (LabTAR) e coordena o Laboratório de Design: História e Tipografia desde 2010. Bacharel em Desenho Industrial (Ufes). Mestre e doutora em Design (Puc-Rio).

^(**) Trabalha na Universidade Federal do Espírito Santo (UFES, Brasil) onde coordena o Laboratório de Tecnologias de Apoio a Redes de Inovação (LabTAR) desde 2010 e atua em projetos de codesign desde 2016. Química Industrial (UFRJ). Mestre em Ciências (UFRJ). Doutora em Engenharia de Produção (Puc-Rio).

Introdução

O objetivo deste artigo é apresentar o uso combinado de propostas metodológicas aplicadas em duas organizações para promover sua transformação com a participação efetiva de seus colaboradores por meio do codesign, e os resultados obtidos.

As propostas metodológicas selecionadas são: i) o modelo de organizações proposto por Cardoso (2021) denominado Modelo Integral de Gestão ou Metamodelo de Gestão como framework para compreensão das organizações; ii) a jornada de trabalho pautada na Investigação Apreciativa (Cooperrider & Whitney, 1999) e iii) o Design Thinking enquanto proposta para a criação de soluções por meio do codesign (Brown, 2010).

Iniciando pelo Metamodelo de Gestão ele foi proposto por Cardoso (2021) como uma alternativa aos modelos de gestão contemporâneos ensinados nas escolas de engenharia, de economia e de negócios desde o século XX até os dias de hoje que se fundamentam nos pressupostos de comando e controle. Tais modelos partem da abordagem clássica da administração, passando pelas abordagens humanística, comportamental, burocrática, sistêmica até a abordagem contingencial (Chiavenatto, 2003).

Na proposição do Metamodelo de Gestão, Cardoso (2021) considera como fundamento principal o fato de que as organizações humanas sejam elas empresas, organizações governamentais ou não-governamentais são sistemas complexos inseridos em ambientes mais amplos tais como mercados e o tecido social que, também são sistemas complexos.

De acordo com Holland (2014), as organizações humanas são Sistemas Adaptativos Complexos (SAC), o que significa que possuem muitos e variados elementos ou agentes que interagem entre si e adaptam-se devido às interações gerando novas interações. Mas, mais importante do que o grande número de elementos é o fato de que todos estão inter-relacionados. Os processos de interação e adaptação causam diversidade de tal modo que nos SAC não há dois elementos ou agentes iguais. Como exemplos podem ser citadas as pessoas, as organizações e as cidades. Cada uma é única. Outra propriedade dos SAC é a emergência, ou seja, o surgimento de propriedades que ocorrem apenas no nível do sistema e não resulta da soma das mesmas propriedades no nível das partes. A emergência aparece em um nível mais alto como resultado das interações dos agentes em um nível mais baixo. Essas características dos SAC surgem de suas estruturas holônicas (Mella, 2009).

As estruturas holônicas são formadas por hólons, ou seja, entidades que são ao mesmo tempo completas ou 'todos' e partes de 'todos' ainda maiores. O conceito de hólons e estruturas holônicas proposto por Koestler (1967) considera que independente da escala em que estejamos observando algum fenômeno, seja no nível de átomos, moléculas, tecidos, órgãos, indivíduos, organizações, cidades, mercados etc; nosso entendimento da realidade é ampliado se consideramos que as unidades de observação escolhidas são, ao mesmo tempo, compostas de 'partes' menores e fazem parte de 'todos' maiores, ou seja, são hólons.

Os hólons de um nível interagem entre si, e essas interações criam o nível superior. Assim, são as interações entre átomos que criam moléculas com propriedades que apenas existem no nível das moléculas. Nos organismos vivos, as moléculas interagem entre si e criam organelas, que criam células, que criam tecidos, que criam órgãos, que por sua vez criam organismos. No caso dos seres humanos, no nível do organismo, um fenômeno emergente

importante é a consciência. E os seres humanos (hólon) interagindo com outros seres humanos, criam as organizações (hólon de nível superior).

De acordo com o Metamodelo de Gestão, cada organização tem identidade própria que além das suas dimensões materiais como ativos financeiros, físicos e de estoques e colaboradores, inclui também ativos intangíveis como seu propósito, princípios perenes e proposta única de valor que são resultado de sua história. Dito de outra forma, cada organização, a partir de sua visão, traça sua estratégia e a executa, cria sua cultura e suas políticas e, com isso, obtém seus resultados organizacionais. No entanto, o que existe no nível organizacional (hólon de nível superior) é de fato resultado das interações entre os indivíduos (hólon de nível inferior) que possuem diversos tipos de vínculos com a organização e são chamados de partes interessadas ou *stakeholders*: colaboradores, fornecedores, clientes por exemplo. Os indivíduos, por meio das interações entre si, criam a organização ao mesmo tempo em que eles mesmos modificam-se continuamente. Portanto, a estrutura do Metamodelo de Gestão nos leva a considerar, com fins de ajudar as organizações a solucionarem os desafios que enfrentam, como tendo o mesmo nível de importância os indivíduos, as relações entre eles e a organização como um todo.

E são diversos os desafios enfrentados pelas organizações nos dias de hoje, sejam elas com ou sem fins lucrativos. Entre eles, os mais visíveis são a velocidade da transformação das tecnologias digitais que perpassam todas as formas de relações humanas, o recrutamento e gerenciamento de talentos sejam eles colaboradores internos ou parceiros externos da organização, as incertezas econômicas decorrentes das flutuações naturais criadas pelo atual modelo de criação e circulação de dinheiro e pela ampliação das dimensões dessas flutuações que a globalização traz e os desafios da sustentabilidade ambiental.

Ao deparar-se com tais desafios e seus desdobramentos nelas mesmas, as organizações vêem diante de si um conjunto de problemas a serem resolvidos. Ao focar em obstáculos que as impedem de alcançar seus objetivos ou metas, em não-conformidades que entregam em seus produtos ou serviços para seus clientes, em buscar responsáveis pelos resultados indesejados, as organizações focam no aspecto negativo das situações.

São diversas as abordagens gerenciais que procuram melhorar o desempenho das organizações a partir da solução de problemas. Citando alguns exemplos comuns encontrados na literatura relacionada com gestão organizacional no nível operacional, temos: árvore de problemas que é um diagrama que mostra no nível central ou do tronco, o problema identificado, no plano superior ou no nível da copa das árvores, as consequências do problema e no plano inferior, ou seja, no nível das raízes, as causas do problema. A partir dessas causas identificadas, pode-se buscar identificar quais são as causas raízes para, então, tratá-las. O Diagrama de Ishikawa, também conhecido como Diagrama de Causa e Efeito ou Diagrama Espinha de Peixe, é uma ferramenta gráfica cuja finalidade é organizar o raciocínio em discussões de um problema prioritário, buscando encontrar precisamente as causas raízes dos problemas. Além dessas, outras abordagens para solução de problemas são o Diagrama de Pareto, o ciclo PDCA, acrônimo para *Plan, Do, Check e Act* em inglês e a técnica dos 5 Por quês. Já no nível estratégico, são duas as ferramentas mais utilizadas: a análise SWOT que é o acrônimo para Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, em inglês, e a análise PESTAL que busca organizar

a identificação de pontos positivos e negativos nas dimensões Política, Econômica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal no ambiente das organizações. Na análise SWOT há um viés negativo ao buscar fraquezas e ameaças e na análise PESTAL, o objetivo é identificar elementos positivos e negativos no ambiente organizacional nas seis dimensões propostas. O paradigma de mudança organizacional baseado na ideia de que as organizações são problemas a serem resolvidos usa a seguinte heurística: passo 1: identifique o problema, passo 2: analise suas causas, passo 3: analise as possíveis soluções, passo 4: crie um plano de ação a partir da solução eleita (Cooperrider, Whitney e Stavros, 2008).

No início da década de 1980, David Cooperrider trabalhava em sua tese de doutorado na *Case Western Reserve University* em Cleveland, Ohio, sob orientação de Suresh Srivastva, estudando a gestão em um hospital, seguindo o paradigma vigente da busca de problemas quando observou que havia muita positividade no trabalho sendo realizado ali. Ele propôs-se a procurar investigar se seria possível melhorar a gestão, os processos e os resultados do hospital a partir de um novo paradigma, de visualizar a organização como um mistério a ser acolhido. Sua tese de doutorado, defendida em 1985, foi intitulada “*Appreciative Inquiry Into Organizational Life*” e é considerada como sendo o trabalho que deu origem à IA, considerada uma filosofia e uma metodologia para a liderança de mudanças:

“A Investigação Apreciativa é uma busca cooperativa, co-evolucionária pelo melhor nas pessoas, suas organizações e pelo mundo que as rodeia. Ela envolve a descoberta sistemática do que anima uma organização ou uma comunidade quando ela é mais eficiente e mais capaz em termos econômicos, ecológicos e humanos.

Em IA, a intervenção abre caminho para a investigação, imaginação e inovação. Ao invés da negação, crítica e diagnóstico redundantes, acontecem a descoberta, sonho e planejamento. A IA envolve a arte e a prática de fazer perguntas invariavelmente positivas que fortaleçam a capacidade do sistema para assimilar, prever e ressaltar o potencial positivo” (Cooperrider & Whitney, 2006, p. 10).

No caso da IA, o paradigma de mudança organizacional baseado na ideia de que as organizações são mistérios a serem acolhidos usa a seguinte heurística: passo 1: apreciação ‘valorizar o melhor do que já existe’, passo 2: previsão ‘visionar o que poderia vir a ser’, passo 3: diálogo ‘o que precisa ser feito’, passo 4: inovação ‘o que será’ (Cooperrider, Whitney e Stavros, 2008, p. 16).

Esses são os quatro passos da IA que podem ser resumidos como: 1. descoberta, 2. sonho, 3. design e 4. destino ou plano. Os quatro passos são realizados em torno de tópicos afirmativos, que podem ser de três a cinco, no máximo (Cooperrider, Whitney e Stavros, 2008). Para a escolha dos tópicos afirmativos podem ser feitas entrevistas ou oficinas especialmente desenhadas com este objetivo. Importante é que a forma para elicitar os tópicos e todos os elementos da jornada de quatro passos da IA seja participativa e envolva todos os *stakeholders* da organização, o que pode ser feito utilizando a filosofia e a metodologia do Design Thinking.

O Design Thinking (DT) é uma metodologia que propõe o desenvolvimento de produtos e serviços que atendam às necessidades, desejos e limitações dos usuários. Baseia-se na capacidade humana de ser intuitiva, reconhecer padrões e desenvolver soluções que tenham um significado emocional além do funcional. A partir da sistematização da metodologia pela IDEO, escritório de design norte-americano, o DT foi difundido para uso em empresas, considerando que colaboradores de qualquer área podem experimentar a forma de pensar e os métodos dos designers e, de forma coletiva, projetar soluções para os desafios enfrentados pelos negócios e pela sociedade. Os princípios do DT são aplicáveis a uma ampla gama de organizações e considera que uma equipe interdisciplinar de adeptos ao codesign soluciona problemas mais complexos do que um designer competente sozinho (Brown, 2010).

A metodologia propõe 3 fases principais: inspiração, ideação e implementação. Na fase de inspiração é investigado o problema, o desafio ou a oportunidade que motiva a busca por soluções. Para isso, são realizadas explorações diversas sobre a temática, incluindo revisão bibliográfica, pesquisa *desk* e, necessariamente, ouvindo e observando especialistas e as pessoas que podem ser impactadas ou beneficiadas pela solução por meio de entrevistas, observações, etnografia, dentre outros instrumentos de coleta de dados. Na fase de ideação, ocorre o processo de gerar ideias por meio de diferentes dinâmicas individuais e em equipe com vistas a obter muitas opções. Em seguida, ainda nesta mesma fase, a ideia é desenvolvida e prototipada para que seja testada com pessoas que representem o público atendido pela solução. Finalmente, na fase de implementação, percorre-se o caminho que leva a solução ao mercado, com o desenvolvimento pleno da solução, seja ela um produto ou serviço (Brown, 2010).

Essa jornada baseia-se em um processo iterativo e as fases podem se sobrepor e devem ser revisitadas a partir dos resultados de testes ou novos elementos que devam ser considerados no processo. Essa natureza iterativa não indica desorganização, mas denota um processo exploratório, que pode levar a descobertas inesperadas ou a resultados que demandem ajustes, inclusões ou restrições que devam ser considerados (Brown, 2010).

Outro ponto importante que caracteriza o DT é a alternância do pensamento divergente e convergente ao longo do processo. A fase de inspiração é pautada pela divergência com a busca de informações variadas, qualificadas e que constrói e nivela o repertório da equipe sobre a temática. Após um mergulho profundo na temática do projeto, é preciso convergir e, dentre os caminhos e possibilidades apontados pelos dados pesquisados, definir o escopo do projeto. A convergência culmina com uma tomada de decisão sobre o recorte ou caminho a ser desenvolvido. A partir daí, retoma-se o pensamento divergente na fase de ideação. A riqueza de diferentes *insights* sobre o comportamento do usuário, as visões alternativas sobre novas ofertas de produtos ou serviços, a proposição de ideias variadas aumenta as chances de o resultado ser mais criativo e inovador. Essa profusão de ideias leva a necessidade de novamente convergir e tomar uma decisão sobre a ideia mais promissora ou as ideias que possam ser combinadas gerando uma nova ideia que deverá ser desenvolvida, prototipada e testada (Brown, 2010).

Esse modelo de divergência e convergência que pauta diversas metodologias de design, foi codificada e amplamente divulgada pelo Design Council, em 2003, nomeada como

duplo diamante. Para chegar ao modelo, a equipe do Design Council pesquisou diferentes metodologias de design entre as décadas de 1960 e 1990, inclusive o processo da IDEO. Trata-se de uma representação visual do processo de design e inovação, que independente dos métodos e ferramentas utilizadas em cada fase, segue a seguinte estrutura: descobrir (divergindo), definir (convergindo), desenvolver (divergindo) e entregar (convergindo). Apesar da proposta do Design Council nomear de forma diferente as etapas do processo em relação à proposta do DT disseminada pela IDEO, a lógica do movimento de divergir e convergir é a mesma nas duas propostas (Design Council, 2023).

Essa jornada de inovação proposta pelo DT promove o codesign, que é “um processo de pesquisa e desenvolvimento que dá suporte à aprendizagem mútua entre diferentes participantes em meio a uma reflexão na ação coletiva” (Ibarra, 2021, p. 56). Nessa perspectiva, a equipe de projeto tem a oportunidade de aprender com e sobre as realidades dos usuários e dos colaboradores de outras áreas de conhecimento e funções dentro da organização. Por outro lado, os usuários mostram suas demandas e ao participar do processo podem articular seus objetivos e aprender meios para alcançá-los. No caso de aplicação do *design thinking* em desafios internos das organizações, os participantes são formados pelos colaboradores e *stakeholders* externos que participam da jornada de inovação e podem integrar as equipes que irão desenvolver e implementar os projetos.

Vale destacar que a participação dos usuários no processo de codesign não se dá apenas com a participação em entrevistas e testes, e sim com atuação ativa nas discussões e reflexões. Para isso, podem ser usadas dinâmicas e ferramentas que possibilitem a construção coletiva. Além disso, acredita-se que os métodos para «fazer design por meio do fazer», colocando a mão na massa, como protótipos, por exemplo, é um ponto alto para o codesign porque permite que colaboradores de diferentes perfis usem suas habilidades práticas e estimula uma melhor comunicação entre os diferentes atores do processo participativo de design na medida em que se sentem mais comprometidos (Ibarra, 2021).

Os casos de estudo: metodologia e resultados

Tendo apresentado o Metamodelo de Gestão, a Investigação Apreciativa e o Design Thinking que são as três metodologias utilizadas neste trabalho para promover a transformação organizacional de forma participativa, envolvendo colaboradores e outros *stakeholders* no processo, nesta seção apresentamos os dois casos de aplicação do uso combinado dessas metodologias e os resultados obtidos.

O caso de um Instituto de Pesquisa Federal

Trata-se de um Instituto de Pesquisa Federal que realiza pesquisas nas áreas de biologia e história, além de administrar um museu e uma reserva biológica. Foi transformado em Instituto de Pesquisa Federal em 2014, porém, sua história remonta ao final da década de 1940 quando foi fundado como Museu de Biologia, de cunho particular. No início da

década de 1980 passou a integrar o patrimônio público federal quando seu proprietário alegou falta de condições financeiras próprias para continuar mantendo-o e financiando a expansão das pesquisas biológicas. Atualmente, o Instituto conta com cerca de dez servidores públicos, 40 pesquisadores bolsistas e 35 pessoas de suporte contratadas.

O Instituto está dedicado a produzir, apoiar a produção, sintetizar e difundir o conhecimento científico, conectando atores por meio de pesquisas biológicas, ecológicas e históricas. Ademais, encarrega-se da manutenção, organização e enriquecimento constante de suas coleções biológicas, museológicas e históricas e responsabiliza-se pela gestão de dois espaços naturais de pesquisa. O Instituto possui um plano estratégico sintetizado em um Mapa Estratégico elaborado em 2021. Dentre os objetivos estratégicos voltados à promoção da aprendizagem e crescimento que constam no Mapa Estratégico, está a criação e o fortalecimento de laços entre os colaboradores do Instituto. Para atender tal objetivo foi proposta a realização de um projeto integrador que reunisse membros da equipe de servidores, pesquisadores bolsistas e colaboradores. Como o Instituto realiza regularmente dois eventos de divulgação científica abertos ao público em geral, o projeto proposto para promover a integração entre os pesquisadores orientou-se pela seguinte pergunta: Como nós podemos criar uma experiência totalmente integrada dos conteúdos desenvolvidos no Instituto para os visitantes de um de nossos eventos aberto ao público? Esta pergunta funcionou como o tópico orientador da jornada de IA e a substituição de afirmações por uma pergunta com a estrutura 'como nós podemos' deveu-se à combinação entre IA e DT. Para definir a forma de realização do projeto foram realizadas duas reuniões com pessoas da diretoria do Instituto para avaliar a viabilidade de realização de imersões com carga horária em finais de semana. Ficou decidida, conjuntamente, a realização de três encontros no formato de imersões de 12 horas cada, em finais de semana, sendo 8 horas em um dia e 4 horas no dia seguinte. Também foi acordado um intervalo de um mês entre as imersões e que haveria liberdade de participação para quem tivesse interesse em uma, duas ou nas três imersões, não havendo nenhum tipo de restrição à participação em apenas uma ou duas imersões. O Instituto ficou a cargo de providenciar local, transporte e alimentação para os (as) participantes nos dias das imersões, bem como pelo convite e mobilização dos(as) participantes. A equipe de facilitação ficou a cargo do material de apoio impresso, papelaria e outros recursos que se fizessem necessários. Ao longo das três imersões houve variação dos(as) participantes, porém, pequena e, em geral, aproximadamente 20 participantes estiveram presentes nas três imersões. Em todas as três imersões houve momentos de centramento ou *mindfulness* no início das atividades para trazer os participantes ao foco e ao momento presente. Os centramentos foram seguidos por momentos de *check in*, uma prática introduzida por Marshall Rosenberg, criador do processo de Comunicação Não Violenta ou CNV. O *check in* é um momento utilizado para compartilhamento de como cada participante está chegando ao encontro, ou seja, não é uma apresentação do que as pessoas fazem e sim uma observação interna e relato de como cada pessoa está naquele momento. Pode ser adicionada ao momento do *check in*, a explicitação das expectativas de cada um(a) para o encontro. De modo semelhante, o final de cada encontro é marcado por um momento de *check out* no qual cada participante compartilha com o grupo quais foram as suas impressões sobre as experiências do dia e, se for o caso, compara com suas expectativas.

Orientando a jornada das imersões pelos quatro passos da IA, a primeira imersão foi dedicada às etapas de descoberta e sonho; a segunda imersão à retomada do sonho e etapa de design e a terceira imersão à retomada da etapa de design e realização da etapa de destino ou plano. O fio condutor de toda a jornada foi a pergunta orientadora do projeto. Na primeira imersão, na fase de descoberta, o objetivo inicial foi revelar, registrar e divulgar entre os membros da equipe os pontos positivos e forças dos indivíduos, das relações entre eles e da organização em si, ou seja, trabalhar os hólons individuais e o hólón organizacional de acordo com a visão do metamodelo de gestão. Para isso, foi realizada uma entrevista em duplas com roteiro que direcionava para o registro dos pontos positivos nessas três dimensões procurando pelos relatos das melhores experiências vividas, pelos valores envolvidos e pelo fator central que dá vida à organização. Os resultados de todas as entrevistas foram compartilhados no grupo e registrados em *post its* que, por sua vez, foram organizados em três quadros, um para cada uma das dimensões consideradas no exercício, a saber: indivíduos, relações interpessoais e organização.

A atividade seguinte realizada na fase de descoberta foi a redação, de forma individual, do poema “De onde eu venho”, seguindo um roteiro estruturado com espaços em branco a serem preenchidos. Em momento subsequente, cada participante leu seu poema em voz alta, oferecendo para todo o grupo, sua história a partir das memórias da infância, dos brinquedos, lugares, comidas e relações familiares. O momento de leitura dos poemas liberou muita emoção e promoveu uma conexão inédita entre os(as) participantes, ainda que todos eles e elas se conhecessem há tempos e convivessem diariamente no Instituto, seu local de trabalho. Enquanto facilitadoras, entendemos que aquele foi um momento crucial em todo o processo porque a separação de cada pesquisador(a) em suas linhas e grupos de pesquisa sucumbiu à força do reconhecimento da humanidade em comum que todos e todas nós compartilhamos. Essas duas dinâmicas responderam pela fase de descoberta do ciclo da IA.

A etapa 2 da IA, a fase do Sonho, foi iniciada com uma atividade individual. Cada participante foi convidado(a) a imaginar que havia despertado de um longo e profundo sonho e se deparado com os visitantes do Instituto vivenciando uma experiência totalmente integrada dos conteúdos por eles desenvolvidos. Diante dessa ‘visão’, cada um(a) deveria responder: O que ele(a) estava vendo? O que estava acontecendo? Como as coisas mudaram desde o último evento realizado? E, assim, todos deveriam registrar esse sonho em texto e também em desenho de forma detalhada.

Na sequência, todos(as) apresentaram seus sonhos, que foram registrados em *post-its* e também gravados para serem transcritos. Com os *post-its* foi possível construir um grande painel de ideias sonhadas por todos e, dessa forma, encerrar as atividades da imersão 1.

Na imersão 2, realizada após um mês, as atividades foram iniciadas com a retomada dos sonhos para reconectar os(as) participantes, inclusive quem não havia participado da primeira imersão, com todas as ideias geradas coletivamente. Para isso, a equipe de facilitadoras montou um grande mural com os sonhos previamente transcritos e impressos em uma ou duas folhas de tamanho A4. Com pranchetas, papel e caneta, os(as) participantes puderam ler os sonhos de cada um(a) e anotar o que mais havia chamado sua atenção em cada um deles. Esse foi um momento dedicado à revisitação dos sonhos.

Entre a imersão 1 e a imersão 2, foi pedido aos participantes que conversassem com visitantes do museu/parque botânico procurando entender seu perfil, seus interesses e motivos para a visita, observações críticas e elogios. Poucos participantes fizeram esse importante exercício. Após a revisitação dos sonhos, o grupo foi reunido e houve um momento de partilha do aprendizado com as conversas que haviam realizado com visitantes. Um dos pontos de reflexão importante identificado pelo grupo foi o grande interesse do público pelos animais silvestres que ali vivem, o que na visão deles mostra que o público que visita as instalações do Instituto sente necessidade de contato com a natureza, fauna e flora, e isso prevalece sobre seu interesse pelo conhecimento científico que o Instituto produz e difunde.

O compartilhamento das anotações feitas durante a visita ao mural dos sonhos mostrou que o grupo apontava para uma exposição do tipo circuito orientado.

Definida a orientação do grupo para realizar uma exposição em circuito, na etapa seguinte, os(as) participantes foram divididos em grupos para a execução de uma dinâmica de criação, com o objetivo de gerarem ideias para a definição do tema da exposição.

Esse foi o início da fase 3, ou fase de design, da IA. A dinâmica escolhida foi um *brainwriting* 6-3-5, que é uma variação do *brainstorming*. Funciona com 6 participantes iniciando o registro de 3 ideias durante 5 minutos em uma folha de papel. Passados 5 minutos todos devem passar o papel para quem está à sua direita e desenvolver mais 3 ideias com base no que foi registrado no papel que recebeu. Com isso, após cada papel girar 6 vezes, é possível ter 90 ideias diferentes registradas.

Ao final dessa atividade, os grupos escolheram três ou quatro temas cada um. Esses temas foram registrados em *post-its* em um quadro que reuniu as propostas dos três grupos de trabalho. A partir daí, cada participante recebeu círculos adesivos para votar nas ideias de temas para o evento. Após duas etapas de votações, ficou definido que o tema da exposição seria “Sons, cores e sabores da Mata Atlântica”.

Com a definição do tema, iniciou-se a ideação da exposição propriamente dita. Para isso, foi disponibilizada pelas facilitadoras uma matriz com sugestões de conteúdos e de formatos de apresentações retirados dos textos dos sonhos para inspirá-los. Por exemplo, o conteúdo ‘plantas medicinais’ poderia ser mostrado na exposição como ‘exploração sensorial’, ‘oficina’, ‘contação de histórias’ ou ‘painel interativo’.

Após a revisão dos materiais produzidos, cada participante foi convidado a esboçar uma solução de um conteúdo específico dentro da temática “Sons, cores e sabores da Mata Atlântica” em três *post-its*, colados em uma folha tamanho A4. O esboço deveria ser autoexplicativo, anônimo e ter título, desenhos e notas. Todos os esboços foram afixados na parede e a facilitadora leu cada um deles de modo que todos pudessem comentar e sugerir inserções nas ideias iniciais. Para definir quais seriam as ideias mais promissoras e que representavam toda a equipe, foi realizada uma votação com círculos adesivos que indicaram de forma ágil e democrática a opinião do grupo.

A partir dos esboços mais votados, a equipe foi dividida em três grupos e foi proposta a criação de um *storyboard* em 16 quadros que contemplasse as ideias da experiência completa do visitante em cenas encadeadas ilustrando desde o momento em que o potencial visitante ficasse sabendo da exposição, passando pela chegada ao espaço, todas as vivências até o fechamento do circuito. As produções dos grupos foram apresentadas

e os áudios das explicações foram gravados. Para finalizar a segunda imersão, a última atividade realizada foi a construção de um *storyboard* único agregando as produções dos três grupos em uma única proposta.

Entre a segunda e a terceira imersões, o material produzido foi analisado e detectada a necessidade de detalhamento e padronização das informações de todas as seções do projeto expográfico proposto no *storyboard*. Assim, a equipe de facilitação elaborou um roteiro que guiou a primeira atividade da terceira imersão, ainda focada na fase de design da IA. O roteiro incluiu as seguintes questões: Como se chama a seção? Qual é o propósito desta seção no contexto do evento? Como ela se relaciona com o tema: sons, cores e sabores da Mata Atlântica? A que público está dirigida? Quais atividades serão realizadas para cada público? Qual é a localização da seção no espaço do museu? Em que datas e horários serão realizadas as atividades? Como será a interação com o público? Quais serão as estratégias para emocionar? O que o público aprenderá? Qual é o roteiro do conteúdo a ser abordado? Quais recursos serão necessários: materiais, estrutura, equipamentos, pessoas? É possível ter uma versão *pocket* desta seção? Se sim, o que teria nela? Desenhe nos quadros a experiência que está desenvolvendo.

A partir do roteiro, em duplas, os(as) participantes detalharam as propostas das seções criando painéis de cada uma delas. Na sequência, foram realizadas apresentações pelas duplas que receberam comentários de toda a equipe. Esses comentários foram registrados e incluídos nos painéis colados nas paredes com toda a produção. Neste ponto, foi perceptível que as duplas apropriaram-se das seções para as quais tinham feito o detalhamento. Essas duplas, associadas às seções, foram mantidas na fase seguinte e permaneceram responsáveis por elas até a realização da exposição.

Iniciou-se, a seguir, a fase 4 da IA, Destino. Para tanto, foi apresentada ao grupo a estrutura de um plano de ação 5W2H que é um quadro no qual devem ser definidos o que vai ser feito, ou seja, cada atividade necessária para a realização das seções propostas (What); por que essa atividade precisa ser feita (Why); onde deve ser realizada (Where); por quem (Who); quando (When), como (How) e quanto custa (How much). Cada um desses tópicos fica disposto em uma coluna. Além dessas 7 colunas, foram incluídas outras duas: uma de ofertas para outras seções e outra de pedidos. Ao final do preenchimento dos quadros, as duplas apresentaram seus planos de ação para realizar cada seção para o grupo, recebendo ainda sugestões de melhoria. Essa foi a atividade final das imersões e seus resultados guiaram a execução das atividades e tarefas necessárias para a confecção de cada uma das seções meses depois.

A exposição *Sons, cores e sabores da Mata Atlântica* foi realizada duas vezes, o que é um indicativo da avaliação positiva que teve tanto por parte da equipe do Instituto quanto do público visitante. Pode-se afirmar, pelos relatos dos pesquisadores e do diretor do Instituto de Pesquisas, que as seções encantaram o público e refletiram o trabalho de codesign de toda a equipe envolvida em cada uma das imersões. Foi notória a integração da equipe, com a melhoria das relações interpessoais que viabilizaram a realização de um trabalho em equipe que não é trivial para as pessoas envolvidas, já que na maior parte do tempo eles e elas trabalham em suas pesquisas de forma individual. Um indicador da integração foi o início de publicações conjuntas de pesquisadores(as) especialistas em áreas distintas a partir do projeto realizado.

O caso de um Centro Social para crianças em situação de vulnerabilidade

Trata-se, neste segundo exemplo, da aplicação combinada das três metodologias em um Centro Social que atende crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade.

O Centro Social (CS) é vinculado à igreja católica. Ele foi fundado em 2008 e conta com 24 colaboradores, 50 voluntários e atende, em média, 300 crianças e 50 adolescentes diariamente no contraturno escolar em três unidades separadas e dedica-se a contribuir para a formação educacional, social e cultural de crianças, adolescentes e jovens em situação de vulnerabilidade social e suas famílias.

No caso do Centro Social, a motivação inicial que fez com que sua equipe diretiva procurasse a universidade, foi a avaliação das ações e resultados do mesmo. Nós, da equipe de facilitação, consideramos que uma avaliação externa, feita por profissionais da academia, poderia ser recebida pela equipe do CS com desconfiança e trazer mais resultados negativos do que positivos. Nossa sugestão foi envolver a equipe em um processo de planejamento participativo para o período 2023 e, posteriormente, a mesma equipe avaliar a realização do planejado e seus resultados. A sugestão foi aceita. Ficou decidida, conjuntamente, a realização de três encontros no formato de imersões de 12 horas cada, em finais de semana, sendo 8 horas em um dia e 4 horas no dia seguinte. Também foi acordado um intervalo de um mês entre as imersões e que não haveria nenhum tipo de restrição à participação em apenas uma ou duas imersões exatamente como no caso do Instituto de Pesquisa. De forma idêntica ao caso anterior, o Centro Social ficou a cargo de providenciar local, transporte e alimentação para os (as) participantes nos dias das imersões, bem como pelo convite e mobilização dos(as) participantes ao passo que a equipe de facilitação ficou a cargo do planejamento das atividades, material de apoio impresso, papelaria e outros recursos que se fizessem necessários. Ao longo das três imersões houve variação dos(as) participantes, porém, pequena e, em geral, aproximadamente 20 participantes estiveram presentes nas três imersões.

A metodologia proposta foi baseada no ciclo da Investigação Apreciativa e, para a definição da pergunta que guiaria todo o processo, foi realizado um encontro prévio de 4h de duração usando DT. No encontro ficou decidida a seguinte questão orientadora para as imersões: Como podemos contribuir para a transformação dos atendidos de maneira excepcional, mobilizar continuamente a força de toda a equipe e aumentar o reconhecimento do Centro Social? Diferentemente do caso do Instituto de Pesquisa que tinha uma questão orientadora simples, o CS criou uma questão orientadora tripla, ou seja, contendo três desafios. Neste caso, assim como no do IP, ao invés de selecionar tópicos afirmativos como condutores da jornada de IA, foi usada uma pergunta com a estrutura 'como nós podemos', típica do DT.

De forma similar às imersões no Instituto de Pesquisa, em todas as três imersões do Centro Social houve momentos de centramento ou *mindfulness* no início das atividades para trazer os participantes ao foco e ao momento presente. No entanto, neste caso, os centramentos foram guiados por religiosos ou leigos participantes, conduzindo orações de acordo com a orientação católica da organização.

Para a primeira imersão do Centro Social, tendo como referência, os bons resultados obtidos na primeira imersão do Instituto de Pesquisa, as atividades propostas foram

idênticas àquelas. No entanto, os resultados obtidos foram significativamente diferentes. Quanto à atividade de entrevistas em duplas para identificação de pontos positivos individuais, das relações e da organização percebemos, neste caso, muito mais elementos positivos levantados. No entanto, o grupo apresentou marcada discordância sobre alguns dos elementos elencados como pontos positivos ou pontos fortes das relações interpessoais e da organização. A consolidação do conjunto de pontos fortes foi o primeiro momento em que tensões existentes no grupo ficaram claras.

A atividade com o poema 'De onde eu venho' foi bem aceita pelo grupo, com a participação de todos e todas, porém não produziu o mesmo efeito de integração que foi conseguido no caso do Instituto de Pesquisa.

O incômodo de algumas pessoas participantes com a consolidação dos pontos positivos das relações e da organização levou a uma retomada da discussão sobre eles que não estava prevista na manhã do segundo dia da imersão. Essa necessidade de coerência entre o que estava sendo acordado como pontos positivos sobre os quais o CS se apoia e a realidade vivida por seus participantes demonstra seu profundo comprometimento com o trabalho no dia-a-dia do CS e nas imersões. Não houve consenso entre os(as) participantes sobre alguns pontos positivos sugeridos e foi necessário o uso do poder de facilitação para encerrar essa atividade e prosseguir.

A fase 2 da IA, Sonho, foi iniciada com uma atividade individual exatamente igual ao que foi proposto ao grupo do IP. Cada participante foi convidado(a) a imaginar que havia despertado de um longo e profundo sonho e se deparado com um Centro Social no qual o atendimento era excepcional, toda a equipe estava engajada e o reconhecimento do trabalho era nítido. Diante dessa 'visão', cada um(a) deveria responder: O que ele(a) estava vendo? O que estava acontecendo? Deveriam registrar seu sonho em texto e também em desenho de forma detalhada.

Para o compartilhamento dos sonhos foi pedido a cada 'sonhador(a)' que resumisse suas ideias em *post-its* que iam sendo colocados em três painéis que eram folhas de *flip chart* (640 mm x 880 mm) enquanto o 'sonhador(a)' explicava seu sonho. Cada painel indicava os sonhos relacionados com i) o atendimento excepcional dos atendidos, ii) mobilização contínua de toda a equipe e iii) ampliação do reconhecimento do CS. Após o compartilhamento, foi possível fazer uma votação silenciosa usando círculos autoadesivos para votar visando decidir de forma coletiva e ágil as ideias que melhor contemplavam o coletivo. Cada participante recebeu cinco etiquetas autoadesivas. O resultado da votação foi usado posteriormente como ponto de partida para o desenvolvimento das ideias.

A equipe de facilitação solicitou a uma das participantes que escrevesse, até a segunda imersão, um texto que relacionasse todos os pontos positivos identificados pelo grupo nas dimensões individual, das relações e da organização. O texto produzido foi intitulado: 'Centro Social, uma casa de amor' e destaca o carisma de seu fundador, ou seja, a vontade e dedicação para oportunizar educação para os menos afortunados através das letras e da piedade, da bondade e da justiça, e o acolhimento das pessoas que ali trabalham como os fatores que diferenciam o CS.

Comparativamente aos 'sonhos' do IP, o grupo do CS apresentou sonhos com menor quantidade de detalhes, de variedade e uma certa dificuldade de se desvincularem do mundo real. A equipe de facilitação percebeu uma inibição do grupo para realizar essa

atividade. Também destacou-se o fato de que duas pessoas que ocupam cargos de chefia no CS não quiseram participar desta atividade, sendo que uma delas além de não ter expressado seus sonhos, não esteve presente no momento de compartilhamento dos sonhos do grupo.

Esses fatos, e outras observações de detalhes na comunicação interpessoal do grupo levou a equipe de facilitação a concluir que a comunicação do grupo do CS era truncada e difícil. Também ficou claro que alguns participantes não tinham confiança para se expressar livremente. Isso foi confirmado pelo fato de após a imersão terem vindo à tona lutas de poder na instituição que precisaram ser contidas pela equipe diretiva.

Diante do exposto, foram necessários ajustes para as atividades da segunda imersão, com enfoque na melhoria das relações entre as pessoas que trabalham no Centro Social como prioridade. A estratégia da equipe de facilitação foi incluir dinâmicas e atividades lúdicas que pudessem aliviar as tensões nas relações e centrar nas interações.

Assim, na segunda imersão além da retomada dos sonhos e dinâmicas de codesign, foram adicionadas atividades visando trabalhar as relações e fortalecer os fundamentos institucionais que são de ordem religiosa. A primeira dinâmica proposta teve como objetivo melhorar a interação do grupo de forma descontraída. Denominada Arca de Noé, nessa dinâmica, os(as) participantes são identificados em suas costas com o nome de um animal e o objetivo é formar os pares de animais que entraram na Arca de Noé sem se comunicarem verbalmente. Como ninguém sabe qual é o nome do animal que leva nas costas, cada um(a) precisa contar com os(as) demais membros da equipe para identificar os pares em 2 minutos. O grupo do CS conseguiu formar todos os pares e após a execução da dinâmica, foi aberto o diálogo para que se manifestassem sobre os aprendizados adquiridos com a experiência da dinâmica.

A atividade seguinte visou fortalecer os fundamentos institucionais do CS. Para isso, os(as) participantes foram divididos em grupos de 4 pessoas, e cada um dos grupos recebeu um texto sobre o santo fundador da ordem responsável pelo CS e cuja missão era educar e levar as crianças ao encontro com Deus para terem uma vida plena. Com base no repertório de cada participante e dos textos disponibilizados, os grupos foram convidados a preparar uma dramatização para compartilhar com todos e reforçar a missão educadora como positividade e guia.

Na sequência, ainda focando nas interações interpessoais e fomentando reflexões sobre o trabalho em equipe, foi proposta a Dinâmica do *Marshmallow*. Nela, o desafio é que cada grupo de 4 a 6 pessoas usando até 20 palitos de espaguete, 1 metro de fita adesiva e 1 metro de barbante construa uma estrutura independente, a mais alta possível, que suporte 1 *marshmallow* inteiro em cima, em até 18 minutos. Nessa dinâmica, planejar e executar as ideias propostas pelos membros do grupo, testar, errar e aprender com os erros, recomeçar com agilidade, dividir tarefas, saber ouvir, saber falar, tudo isso faz diferença no resultado. A ludicidade dessa atividade, que permite aflorar autenticidade e autonomia ao mesmo tempo em que exige cooperação, produziu uma perceptível mudança no ambiente relacional que tornou-se mais amistoso.

Somente após as dinâmicas de integração foi retomado o curso da jornada da IA, voltando aos sonhos compartilhados no final da primeira imersão. Entre as imersões, a equipe de facilitação agrupou as ideias expressas nos sonhos que haviam sido as mais votadas e

estavam organizadas nos três desafios contidos na questão orientadora: o atendimento excepcional, a mobilização de toda a equipe e a ampliação do reconhecimento do CS, e redigiu novas perguntas para guiar o detalhamento de cada um dos pontos contidos no tema condutor da IA. O detalhamento da pergunta orientadora original desdobrou-se em três:

- Como nós podemos promover o entendimento e melhoria dos processos de atendimento de modo que eles sejam adequados, justos e respeitem as peculiaridades e vulnerabilidades de cada um dos atendidos e atendidas?
- Como nós podemos manter a equipe motivada e engajada, trabalhando em conjunto, para desenvolver soluções criativas e eficazes para os desafios encontrados pelos atendidos e suas famílias?
- Como nós podemos despertar as lideranças religiosas e leigas para que olhem mais atenciosamente para a divulgação das ações e dos resultados do Centro Social ampliando as parcerias?

Neste novo formato, tornou-se claro o que o grupo considera 'atendimento excepcional', a saber, um atendimento justo que respeite as peculiaridades e vulnerabilidades de cada atendido(a). A 'mobilização da equipe' visa o desenvolvimento de soluções criativas e eficazes para ajudar atendidos(as) e suas famílias e o 'aumento do reconhecimento do CS' tem o foco especialmente direcionado para as lideranças religiosas e leigas ligadas ao CS com o objetivo explícito de ampliar parcerias.

Essa forma de apresentar o desafio com a pergunta "como nós podemos..." é frequentemente utilizada dentro da metodologia do DT como forma de convidar a todos(as) a pensarem e sugerirem como poderia ser resolvida determinada questão. A partir dessa nova redação da questão orientadora, foi proposto um exercício individual no qual cada participante deveria sugerir respostas para cada uma das três perguntas guias.

Considerando as dificuldades de livre expressão de alguns participantes, percebidas ao longo do processo, foi assegurado a todos(as) que suas contribuições seriam anônimas. Para isso, a equipe de facilitação ficou responsável por transcrever cada uma das ideias sugeridas em *post-its* e organizá-las em três painéis, um para cada temática. Assim, as ideias do grupo foram expressas de forma anônima e os painéis mostravam todas as possibilidades imaginadas sem censura ou hierarquia.

Tendo cada um dos painéis com os *post-its* transcritos pela equipe de facilitação como referência, o grupo foi dividido em três, de forma proposital. Ou seja, a partir dos papéis que cada participante ocupa no CS, a equipe de facilitação montou os grupos e atribuiu-lhes um painel específico e a tarefa de montar um *storyboard* com as seguintes instruções. Passo 1: Escolha uma cena de abertura. Cada grupo deve escolher uma cena para iniciar a narração da história. Passo 2: Ir detalhando cena após cena como se materializa o 'entendimento claro de processos', 'equipe motivada e engajada' e 'atuação atenciosa da gestão' e assim por diante. Os grupos foram instruídos a incluir o número suficiente de detalhes para ajudar a equipe a posteriormente materializar o que estava sendo criado e a arriscar-se. O *storyboard* final deveria conter entre 5 e 16 etapas. A imersão 2 foi encerrada com as apresentações dos três *storyboards* que foram gravadas em arquivos de áudio.

Após a imersão 2, a equipe avaliou que a comunicação entre os(as) participantes do CS havia melhorado significativamente e esse resultado foi associado às dinâmicas descontraídas e à retomada dos fundamentos religiosos do CS que foram muito bem recebidos pelo grupo. Assim como no caso do Instituto de Pesquisa, o nível de detalhamento dos *storyboards* ficou abaixo do esperado pela equipe de facilitação e foi necessário retornar a eles na terceira imersão. Também foi decidido persistir no fortalecimento dos relacionamentos buscando melhorar a comunicação entre os colaboradores do CS.

Assim, na terceira imersão foram trabalhadas as relações, e as fases de design e de destino da IA. A primeira atividade da imersão após as práticas de centramento e *check-in* foi um exercício de escuta e reconexão com a razão de ser do CS. Para isso, foi reproduzido um áudio em que algumas crianças e adolescentes do CS leram o texto intitulado “Centro Social, uma casa de amor”. Essa experiência emocionou a equipe e trouxe à tona a razão de estarem participando das imersões e de trabalharem pelo CS.

Ainda visando melhorar as relações interpessoais, foi apresentado pela equipe de facilitação, conteúdo baseado no metamodelo de gestão mostrando como podem ser criadas organizações excepcionais por meio do diálogo construtivo. Após o momento expositivo, foram realizadas duas dinâmicas para que exercitassem o diálogo construtivo. Para isso, foram formados quatro grupos. Chamou a atenção da equipe de facilitação que o grupo que apresentou maior resistência a experimentar as técnicas sugeridas para realizar um diálogo construtivo, foi aquele formado, em sua maioria, por pessoas que possuem cargos de chefia na estrutura do CS. Após essas atividades focadas na integração da equipe, os *storyboards* foram retomados dando prosseguimento à fase de design da IA. Entre a segunda e a terceira imersões, a equipe de facilitadoras transcreveu todas as ideias registradas nos três *storyboards* e identificou três etapas ou temas principais em cada um dos *storyboards*. No *storyboard* sobre atendimento excepcional, as etapas foram: prospecção de futuros atendidos, preparação para o atendimento e atendimento em si. No *storyboard* sobre a mobilização da equipe, os temas foram: integração da equipe, a formação de educadores e a relação da equipe no trabalho. Por último, no *storyboard* sobre aumento do reconhecimento do CS os temas foram: plano de comunicação, parcerias e comissão financeira. A partir deste ponto, a equipe foi dividida em nove duplas ou trios e cada um deles foi convidado a detalhar uma das etapas ou temas em novos *storyboards*. Cada dupla ou trio fez suas apresentações para todo o grupo e seus *storyboards* foram afixados em uma parede que se tornou um painel com os nove trabalhos. Durante as apresentações, os demais participantes, ao ouvir as sugestões apresentadas, iam anotando individualmente críticas e sugestões que, posteriormente, foram transcritas pela equipe de facilitadoras em *post-its*, para manter o anonimato de quem havia feito as sugestões. Os *post-its* foram colados próximos a cada *storyboard* para ser avaliado pelos(as) autores(as) que podiam acatar ou não as sugestões. Desta forma foi finalizada a etapa de detalhamento dos *storyboards* que serviram de base para a etapa de Destino, a quarta da IA.

Os *storyboards* serviram de base para a elaboração dos planos de ação usando o modelo 5W2H. Assim como no caso do Instituto de Pesquisa, as duplas ou trios que fizeram o detalhamento dos *storyboards* ficaram encarregados de preencher os planos de ação correspondentes. Para isso, receberam um quadro impresso para registrar o detalhamento das atividades necessárias para a realização do que foi apresentado nos *storyboards*.

Finalizadas as apresentações dos nove planos de ação por cada dupla ou trio, houve um momento de *check-out* mais longo, quando foi aberta a palavra para quem quisesse se manifestar sobre a terceira imersão e sobre todo o processo vivenciado e também fazer uma avaliação escrita como *feedback* para a equipe de facilitação. Esses momentos finais revelaram que as relações interpessoais haviam melhorado significativamente com exceção de apenas um(a) participante que se mostrou menos participativo(a) e engajado(a) na terceira imersão do que nas duas anteriores.

Os *feedbacks* escritos revelaram que algumas dinâmicas foram consideradas massantes e o objetivo de realizá-las não tinha ficado completamente entendido.

Importante ressaltar que o processo ocorreu em um contexto organizacional mais amplo o que foi bem destacado em um dos *feedbacks*:

Se houve algum incômodo durante o processo (e houve), não foi responsabilidade de vocês. Há algo muito maior que não passa pelo controle de vocês, mas essa formação serviu para esclarecer fatos e nos orientar sobre melhorias com o apontamento de possíveis caminhos. E isso é o mais importante (Depoimento anônimo).

Uma avaliação pedagógica e crítica do trabalho apontou:

Excelente domínio da metodologia;
Excelentes estratégias didáticas para aplicação da metodologia como grupo;
Destaque para atuação na 1ª imersão chamando atenção para a construção “castelo de areia”;
Destaque para utilização do próprio CS na construção das imersões (produção textual, documentos, áudios, etc).
Melhorias: pontuar mais incisivamente a importância de suprir deficiências, porque o discurso de casa de amor, o discurso que “já fazemos”, perpetua uma visão romântica do CS e inibe o avanço nas ações (já tá bom, já são excelentes, já fazem... não precisa mudar). E a própria comunicação ruim e desconhecimento das normas e documentos mostram que não está bom (Depoimento anônimo).

Assim como no caso do Instituto de Pesquisa, os planos de ação foram digitalizados e entregues em formato de planilha para servir de material de trabalho posterior para a equipe. No caso do CS, além de cada um dos nove planos de ação, foi criado um novo plano de ação, síntese dos nove isolados. O plano de ação-síntese agrupava todas as ações de um mesmo responsável (equipe diretiva, formador de referência, por exemplo) para facilitar a gestão das tarefas.

A equipe do Centro Social recebeu um relatório com todo o processo registrado para a fase de execução. Ademais, ficou marcada reunião de *feedback* e alinhamento para avaliar as ações planejadas após três meses da entrega dos resultados. Foram realizados dois encontros de apresentação dos resultados para *stakeholders* do CS que não participaram do processo imersivo.

Discussão dos resultados e conclusões

Os resultados obtidos nos dois estudos de caso aqui relatados, nos quais foi realizada a aplicação conjunta da Investigação Apreciativa (Cooperrider e Srivastva, 1987), do Metamodelo de Gestão (Cardoso, 2021) e do Design Thinking (Brown, 2010) como metodologias orientadoras e conjunto de ferramentas para a mudança organizacional mostraram que elas além de compatíveis entre si, conduziram, em ambos os casos, à perceptível integração das equipes e, no caso do Instituto de Pesquisa, um planejamento que, posteriormente, foi executado com êxito. No caso do Centro Social, ainda não é possível concluir sobre a execução do que foi planejado.

As três metodologias são flexíveis o suficiente para permitir a adaptação entre si, mas principalmente, permitiram acomodar as particularidades de cada organização. Uma diferença significativa encontrada foi o tipo de relações e de comunicação existente em cada uma das organizações. No caso do IP, a comunicação entre os participantes é esparsa devido à natureza do trabalho que desempenham, porém sem conflitos. No caso do CS, a comunicação interpessoal no dia-a-dia da organização é intensa e, como foi possível perceber, permeada por desentendimentos velados. Essa natureza da comunicação no CS chamou para a jornada uma série de práticas para garantir anonimato dos(as) participantes e inclusão de dinâmicas especialmente voltadas para a observação das relações, o que resultou em muitas alterações em relação ao planejamento original. No caso do Instituto de Pesquisa, as alterações, ainda que menores, também ocorreram. Algumas atividades foram redimensionadas em relação ao cronograma proposto originalmente, como incluir a atividade de retomada dos sonhos, as formas de votação utilizadas e o aprofundamento dos *storyboards*, que foi feito em várias etapas.

Individualmente, cada uma das três metodologias teve um papel importante na jornada. O Metamodelo de Gestão, ao considerar as pessoas, suas relações e a organização no mesmo nível de importância permitiu visualizar que no CS a principal questão estava nas relações interpessoais enquanto no IP, a atenção devia ser dada ao projeto coletivo, no nível organizacional. O entendimento das organizações a partir dessa perspectiva de pessoas, relações e todo, repetida ao longo de todas as imersões, foi valiosa nos dois casos na medida em que deu protagonismo aos(as) participantes e destacou como a melhoria das relações interpessoais é relevante para conceber e viabilizar projetos factíveis.

A estruturação das etapas do processo por meio da Investigação Apreciativa permitiu uma abordagem e condução focadas nas forças e positivities das organizações. A natureza positiva proposta no cerne da IA demonstrou ‘contaminar’ com positividade as formas de pensar, de falar e de agir dos grupos, o que resultou em ambientes agradáveis de se estar. A mudança na qualidade do ambiente foi claramente perceptível pelos(as) participantes, principalmente no caso do CS.

O processo pautado no codesign, com diversas atividades interativas e do tipo ‘mão na massa’, viabilizou entregas que representavam os grupos. Ao longo das imersões pode-se observar o protagonismo dos(as) participantes nas proposições e como todos(as) se sentiram contemplados(as) nos resultados que refletiram a inteligência da equipe e não a de uma pessoa dentro da instituição.

Finalmente, o *Design Thinking* foi importante nas proposições de dinâmicas colaborativas e nos processos de divergência e convergência. A divergência apareceu nos momentos de pesquisa, entrevistas, sonhos, aprofundamento, diversidade de visões e interpretações e a convergência se fez presente nas reflexões das dinâmicas e nos momentos dedicados à tomada de decisões de forma coletiva.

Os *feedbacks* recebidos dos(as) participantes das duas instituições mostraram uma clara satisfação com a vivência do processo durante as imersões e com os resultados alcançados por meio dos planos de ação. No caso do IP, o evento projetado coletivamente foi realizado por duas vezes e obteve retorno positivo por parte do público visitante. Após o evento, a equipe se mostrou realizada com o sucesso da experiência e já esperam uma próxima oportunidade de vivenciar as imersões para novos projetos. No caso do CS, o projeto está sendo executado e ainda haverá encontros para avaliação dos resultados.

A integração e aplicação das mesmas propostas metodológicas sofreram ajustes e adaptações para se adequar às necessidades das duas organizações, considerando suas particularidades. Esse fato mostra a importância da equipe de facilitação estar atenta ao desdobramento de cada atividade, além dos *feedbacks* previstos para, quando necessário, realizar rápidas adaptações nas atividades previstas, seja na imersão em curso, seja para adaptar e incluir atividades na imersão seguinte. Dessa forma, o planejamento detalhado de cada intervenção em uma organização é fundamental, porém, com a clara consciência de que é preciso ter flexibilidade e capacidade de adaptação ao longo da experiência porque cada organização é única.

Como última palavra, destacamos que é fundamental reconhecer que só se consegue improvisar com tranquilidade quando se faz um planejamento minucioso antecipadamente e, durante a facilitação, a atenção está plenamente direcionada ao que está emergindo do processo.

Referências

- Baranauskas, M. C. C.; Martins, M. C.; & Valente, J. A. (2013). *Codesign de Redes Digitais: tecnologia e educação a serviço da inclusão social*. Penso Editora.
- Brown, T. (2010). *Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias*. Rio de Janeiro: Campus: Elsevier.
- Cardoso, M. (2021) *Gestão integral: consciência e complexidade nas organizações*. Editora Vozes.
- Cooperrider, D. L. & Whitney, D. (1999). *A Positive Revolution in Change: Appreciative Inquiry*. Taos, NM: Corporation for Positive Change.
- Cooperrider, D. L. & Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. *Advances in Appreciative Inquiry*, v. 4, n. January 1987, p. 9–67.
- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2006). *Investigação apreciativa: uma abordagem positiva para a gestão de mudanças*. Qualitymark Ed.
- Cooperrider, D. L., Whitney, D., & Stavros, J. M. (2008). *Appreciative inquiry handbook: for leaders of change* (2nd ed.). Crown Custom Publishing.

- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Design Council (2023). *The double diamond*. A universally accepted depiction of the design process. Disponível em: <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/the-double-diamond/>
- Knapp, J. et al. (2017). *Sprint: o método usado no google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias*. Rio De Janeiro: Intrínseca.
- Koestler, A. (1967), *The Ghost in the Machine*, London, Arkana.
- Holland, J. H. (2014). *Complexity: a very short introduction* (ebook). Oxford University Press.
- Mella, P. *The Holonic Revolution: Holons, Holarchies and Holonic Networks: The Ghost in the Production Machine*. 1. ed. Pavia: Pavia University Press, 2009.
- Mohr, B. J. & Watkins, J. M. (2002) *The Essentials of Appreciative Inquiry: A Roadmap for Creating Positives Futures*. Published by Pegasus Communications, Inc.
- Oliveira, A. M. P. & Feitosa, M. G. G. (2010). *O método de investigação apreciativa: fatores críticos à sua implementação no ambiente organizacional*. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife.
- Stravos, J. & Godwin, L. N.; Cooperrider, D. L. (2016). *Appreciative Inquiry: Organization Development and the Strengths Revolution* In book: *Practicing Organization Development: Leading Transformation and Change* (pp.96-116). Edition: Fourth. Chapter: 6. Publisher: John Wiley and Sons.
- Srivastva & Cooperrider (1990). *Appreciative Management and Leadership: The Power of Positive Thought and Action in Organizations*, Lakeshore Communications, Cleveland, OH.
-

Abstract: This article presents the methodology and results of the joint application of Appreciative Inquiry (Cooperrider and Srivastva, 1987), the Management Metamodel (Cardoso, 2021), and Design Thinking (Brown, 2010) in two organizations. The first is a Research Institute with an emphasis on biology and the second is a Social Center that serves children and adolescents in social vulnerability conditions. Both organizations are located in the Southeast region of Brazil. The Research Institute's objective with the project was the integration of researchers whose work is oriented towards their own areas of knowledge, resulting in little interaction between them at the Institute level. The Social Center's objective with the project was to carry out participatory planning compatible with its distributed and complex governance structure. Both projects achieved the proposed objectives, and the main gain obtained immediately after the end of the projects, in both organizations, was the improvement of interpersonal relationships.

Key words: codesign - organizational management - integral management model - complex adaptive systems - interpersonal relationships

Resumen: Este artículo presenta la metodología y los resultados de la aplicación conjunta de la Investigación Apreciativa (Cooperrider y Srivastva, 1987), el Metamodelo de Gestión (Cardoso, 2021) y el Design Thinking (Brown, 2010) en dos organizaciones. La primera es un Instituto de Investigación con énfasis en biología y el segundo es un Centro Social que atiende a niños y adolescentes en situación de vulnerabilidad social, ambos están ubicados en la región Sudeste de Brasil. El objetivo del Instituto de Investigación con el proyecto fue la integración de investigadores cuyo trabajo se orienta hacia sus áreas de conocimiento, lo que resulta en poca interacción entre ellos en el nivel del Instituto. El objetivo del Centro Social con el proyecto era llevar a cabo una planificación participativa compatible con su estructura de gobernanza distribuida y compleja. Ambos proyectos lograron los objetivos propuestos, y el principal beneficio obtenido inmediatamente después de finalizar los proyectos, en ambas organizaciones, fue la mejora de las relaciones interpersonales.

Palabras clave: codiseño - gestión organizacional - modelo de gestión integral - sistemas adaptativos complejos - relaciones interpersonales

[Las traducciones de los abstracts fueron supervisadas por su autor]
