



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
DEPARTAMENTO DE DESIGN
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN**

FREDERICO FREITAS NOBRE

**REGENERATIVE LEADERSHIP FRAMEWORK
O design aplicado ao desenvolvimento de líderes para a promoção
de uma cultura regenerativa**

BRASÍLIA
2023

FREDERICO FREITAS NOBRE

REGENERATIVE LEADERSHIP FRAMEWORK
O design aplicado ao desenvolvimento de líderes para a promoção
de uma cultura regenerativa

Dissertação apresentada como pré-requisito para obtenção do título de Mestre em Design pelo programa de pós-graduação em Design da Universidade de Brasília

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Ramos Fragelli.

BRASÍLIA
2023

TERMO DE APROVAÇÃO

Frederico Freitas Nobre

REGENERATIVE LEADERSHIP FRAMEWORK **O design aplicado ao desenvolvimento de líderes para a promoção** **de uma cultura regenerativa**

Dissertação apresentada como, pré-requisito para obtenção do Título de Mestre em Design junto ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade de Brasília - UnB.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Ricardo Ramos Fragelli (Orientador)

PPG Design, Universidade de Brasília

Profa. Dra. Joseany Rodrigues Cruz

Instituto Federal Goiano

Profa. Dra. Nayara Moreno de Siqueira

PPG Design, Universidade de Brasília

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Fr Freitas Nobre, Frederico
REGENERATIVE LEADERSHIP FRAMEWORK O design aplicado ao desenvolvimento de líderes para a promoção de uma cultura regenerativa / Frederico Freitas Nobre; orientador Ricardo Ramos Fragelli. -- Brasília, 2023.
180 p.

Dissertação(Mestrado em Design) -- Universidade de Brasília, 2023.

1. Design Regenerativo. 2. Cultura Regenerativa. 3. Liderança Regenerativa. 4. Framework. I. Ramos Fragelli, Ricardo, orient. II. Título.

Esta dissertação é dedicada àquela pessoa que teve seus sonhos sequestrados e a paciência testada para a construção do conhecimento, ou seja, eu mesmo!

AGRADECIMENTOS

Ao meu esposo Neidson César, por sua paciência e apoio durante os períodos mais turbulentos, pelo carinho atencioso, pelos cuidados preocupados, por toda resistência à convivência diária e por insistência por quase 20 anos, e acima de tudo, por não ter me deixado desistir.

Ao meu orientador Ricardo Fragelli, que me orientou, desorientou-me, orientou-me novamente... mas acima de tudo, acreditou nesta pesquisa e me fez seguir adiante.

Aos colegas que, apesar do breve período de convivência totalmente virtual, puderam em tão apertados momentos contribuir com perspectivas então inéditas sobre um campo de conhecimento onde tudo era novidade.

Aos meus mentores espirituais, aos Orixás, e toda a falange que sempre esteve comigo sussurrando os melhores caminhos para eu seguir.

RESUMO

A cultura organizacional se apresenta como reflexo dos valores e crenças dos empregados, a qual foi construída por anos em desenvolvimento social, e baseia-se em paradigmas praticamente imutáveis desde a revolução industrial. Esta estagnação tem feito da cultura organizacional um local de crescimento da mentalidade mecanicista baseada na hierarquia e na linearidade. Este trabalho propõe a apresentação de um *framework* - à luz do Design Regenerativo, para o desenvolvimento de líderes corporativos - que fomente uma cultura organizacional regenerativa. O método escolhido para condução da pesquisa foi a *Design Science Research*, iniciando com uma revisão sistemática e narrativa da literatura, para levantar o estado da arte da temática de pesquisa e definir artefatos de referência. O pressuposto que fundamentou a construção do estudo é de que com a aplicação de métodos do design de culturas regenerativas, design emocional e a abordagem da Teoria U no contexto de desenvolvimento da liderança será possível compor um *framework* eficiente para orientar os designers de experiências e profissionais de educação corporativa no desenvolvimento de melhores experiências de aprendizagem. Nos estudos de campos foram aplicados questionários para o conhecimento da percepção da cultura organizacional e realizadas cinco entrevistas semiestruturadas com gestores em empresas públicas da esfera federal, com a consequente descrição do que foi estudado, com o objetivo de identificar e selecionar temas, elementos e abordagens metodológicas que deveriam ser considerados e aplicados na proposição do *framework*. Durante as entrevistas, foram identificadas pela maioria dos participantes lacunas relacionadas ao processo formal de desenvolvimento da liderança e na cultura organizacional, esta considerada pelos participantes como pluralista. Por fim, foi realizada a avaliação do artefato e identificação de oportunidades de melhorias por meio da condução de um grupo focal composto pelos líderes participantes da pesquisa, cujas contribuições indicaram ajustes e refinamentos para a versão final. O framework proposto nesse estudo, nomeado *Regenerative Leadership Framework* (Framework para Lideranças Regenerativas), tem caráter explicativo, forma circular e apresenta uma jornada de autoconsciência sobre o ato de liderar a partir do pensamento regenerativo.

Palavras-Chave: Pensamento Sistêmico, Cultura Regenerativa, Design Regenerativo, *framework*.

ABSTRACT

The organizational culture reflects employees' values and beliefs, having been shaped over years of social development, and grounded in paradigms that have remained almost unchanged since the Industrial Revolution. Such stagnation has rendered a breeding ground for a mechanistic mindset to the organizational culture, based on hierarchy and linearity. This work aims to present to propose a framework for the development of corporate leaders, according to the Regenerative Design approach, to foster a regenerative organizational culture. The chosen methodology was Design Science Research, starting with a systematic and narrative literature review to ascertain the state of the art of the theme and define reference artifacts. The underlying assumption guiding this study posits that applying methods from regenerative culture design, emotional design, and the Theory U approach within the leadership development context, should allow the formulation of an effective framework to guide UX designers and corporate education professionals, so the learning experiences may be improved. Field studies involved surveys to gauge perceptions of organizational culture and five semi-structured interviews with managers in federal public sector organizations. After the subsequent analysis, the aim was to identify and select themes, elements, and methodological approaches that should be considered and applied in the framework approach. During interviews, most participants identified gaps in the formal leadership development process and defined the organizational culture as pluralistic. At last, there was an artifact evaluation, and opportunities for improvement were identified through a focus group, comprising leaders who participated in the research. Their contributions suggested adjustments and refinements for the final version. The Regenerative Leadership Framework is the framework proposed in this study, which is explanatory, round-shaped, and presents a journey of self-awareness on leadership from a regenerative perspective.

Keywords: Systems Thinking, Regenerative Culture, Regenerative Design, framework.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Bases teóricas que sustentam a pesquisa.	20
Figura 2 - Etapas do Design Science Research.	23
Figura 3 - Diagrama metodológico: detalhamento das etapas de pesquisa.	24
Figura 4 - Definição das etapas da revisão sistemática da literatura.	27
Figura 5 - Bases Teóricas para a Pesquisa.	35
Figura 6 - Níveis de processamento da informação.	42
Figura 7 - <i>Framework</i> de Cultura Regenerativa.	55
Figura 8 - Os cinco movimentos do processo do U.	57
Figura 9 - Etapas da criação do <i>framework</i>	60
Figura 10 - Temas para formulação das perguntas da entrevista com gestores.	80
Figura 11 - Temas principais da primeira versão do <i>framework</i>	85
Figura 12 - Representação dos estágios de desenvolvimento.	86
Figura 13 - Procedimento que deram origem ao <i>framework</i>	93
Figura 14 - <i>Regenerative Leadership Framework</i> - diagrama gráfico.	96

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Resultado da percepção de trabalho em equipe	63
Gráfico 2 - Resultado da percepção sobre a autonomia para tomada de decisões	64
Gráfico 3 - Resultado da percepção em relação ao espírito de equipe	64
Gráfico 4 - Resultado da percepção em relação ao encarreiramento	65
Gráfico 5 - Resultado da percepção em relação aos laços profissionais.....	65
Gráfico 6 - Percepção sobre os profissionais que se destacam na organização	66
Gráfico 7 - Percepção sobre a atmosfera organizacional.....	67
Gráfico 8 - Percepção sobre a autonomia da liderança.....	67
Gráfico 9 - Percepção quanto à valorização dos empregados na organização.....	68
Gráfico 10 - Percepções sobre as promoções	68
Gráfico 11 - Percepção quanto ao conhecimento dos objetivos da organização	69
Gráfico 12 - Percepção quanto a liberdade de acesso à diretoria da organização.....	70
Gráfico 13 - Percepção em relação à distribuição de recompensas para grupos ou indivíduos.	70
Gráfico 14 - Percepção sobre a relação de criatividade e resultados.	71
Gráfico 15 - Percepção sobre o processo decisório.	71
Gráfico 16 - Percepção em relação à apresentação de ideias inovadoras.	72
Gráfico 17 - Percepção sobre o retorno sobre investimento.	73
Gráfico 18 - Percepção sobre o objetivo das decisões corporativas.	73
Gráfico 19 - Percepção da relação entre o processo decisório e o cliente.	74
Gráfico 20 - Percepção sobre o processo de superação das metas corporativas.	74
Gráfico 21 - Percepção sobre pensamento impulsivo na organização.....	75
Gráfico 22 - Percepção sobre o processo de ascensão profissional.	76
Gráfico 23 - Percepção sobre como as emoções são vistas na organização.	76
Gráfico 24 - Percepção sobre o estímulo à competição.....	77
Gráfico 25 - Resultado diagnóstico de percepção de cultura organizacional.	78

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Princípios Integrativos.....	49
Quadro 2 - Características dos paradigmas de classificação das organizações proposto por Laloux.	61
Quadro 3 - Relação de entrevistados.....	81

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Protocolo de revisão sistemática da literatura	28
Tabela 2 - Critérios de elegibilidade adotados.	29
Tabela 3 - Resumo de artigos	31

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

RSL	Revisão Sistemática da Literatura
DSR	Design Science Research
WS	Web os Science
RLF	Regenerative Leadership Framework
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
PB	Premissas de Base
BE	Premissas de Base Elementares
BR	Premissas de Base Representacionais
PD	Premissas Dirigidas
ICSID	International Council of Societies of Industrial Design

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	16
1.1. Problema de pesquisa.....	18
1.3. Objetivos	19
1.4. Delimitação da Pesquisa	19
1.5 Abordagem Metodológica	21
1.5. Estrutura da Dissertação.....	26
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	27
2.1. Revisão Sistemática da Literatura	27
3.2. Revisão narrativa da literatura	35
3. O DESIGN E SUAS INTERFACES	36
3.1. Afinal, o que é design?.....	36
3.2. Metadesign	39
3.3. Design Emocional.....	40
3.4. Design Sistêmico	43
3.5. Design Regenerativo	44
4. CULTURA, PENSAMENTO E LIDERANÇA.....	46
4.1. Cultura Organizacional.....	46
4.2. Pensamento Integrativo	48
4.3. Pensamento Sistêmico.....	49
4.4. Pensamento Complexo	51
4.5. Pensamento Regenerativo.....	53
4.6. Teoria U e a emergência de novos contextos	56
5. ELABORAÇÃO CONCEITUAL DO FRAMEWORK.....	59
5.1. Pesquisa com gestores e líderes	60
5.2. Premissas para um <i>framework</i>	83
5.3. <i>Grafos</i> e regiões constitutivas do <i>framework</i>	84
5.4. Primeira versão do <i>framework</i>	85
5.5. Versão de validação do <i>framework</i>	86
5.6. Discussões.....	90
6. RLF: UM FRAMEWORK PARA O DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES COM BASE NA CULTURA REGENERATIVA	93

6.1. Revisão das bases para a criação do <i>framework</i>	93
6.2. <i>Regenerative Leadership Framework</i> – versão final	95
6.3. Validação interna	102
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	104
7.1. Limitações da Pesquisa	107
7.2. Sugestões para pesquisa futuras	107
REFERÊNCIAS.....	109
Apêndice I - Instrumento de Coleta de Dados - Levantamento Preliminar	115
Apêndice II - Instrumento de Coleta de Dados - Entrevista - Levantamento Preliminar	118
Apêndice III – Transcrição de entrevista – Líder A	120
Apêndice IV: Transcrição de entrevista - Líder B.....	129
Apêndice V: Transcrição de entrevista - Líder C.....	137
Apêndice VI: Transcrição de entrevista - Líder D.....	146
Apêndice VII: Transcrição de entrevista - Líder E	153
Apêndice VIII – Uso do Mapa de Empatia para Liderança	160
Apêndice IX – Uso da Janela de Johari	162
Apêndice X – Matriz 9Box	165
Apêndice XI – Árvore de Tomada de Decisão	167
Apêndice XII – Regenerative Leadership Framework.....	169
Anexo I – Parecer Consubstanciado do CEP.....	170
Anexo II – 3D Modelling – personal.....	174
Anexo III – Teatro Social de Presença.....	177
Anexo IV – Teatro de Presença Social.....	179

1. INTRODUÇÃO

“Nada é permanente... exceto as mudanças” (Heráclito, 500 A.C)

É inegável que o mundo tem recebido impactos do turbilhão das rápidas e radicais mudanças de nossos tempos: tecnologias, produtos, serviços, relações, crenças e significados. Novos desafios e incertezas nunca estiveram tão presentes em um mundo que é VUCA¹, BANI² ou Caórdico³. Independentemente da teoria que se escolha para caracterizar o contexto global, uma certeza sempre estará presente: o mundo é mutável, interconectado, não-linear e interdependente.

A questão é que, dentro desse cenário, onde organizações e funcionamentos sociais coexistem e se entrelaçam em uma escala de múltiplos fatores, são produzidos coletivamente resultados que não agregam valor ao ser humano, isso porque as decisões seguem operando a partir de um sistema de crenças do passado que provocam comportamentos, pensamentos e atitudes que não permitem a percepção e a realização de um futuro que quer emergir (SCHARMER, 2019).

Um futuro que não pode ser olhado a partir das tendências e trajetórias do passado, ou seja, como lidar com uma complexidade emergente, que não possui solução conhecida para o problema, não possui uma declaração clara sobre ele, muito menos se conhece os atores. Para Scharmer (2019), quanto maior a complexidade emergente, menos confiáveis são as experiências passadas.

Para lidar com essa complexidade e permitir que um futuro emerja, diversos autores (CAPRA, 2006; SCHARMER, 2019; WAHL, 2019) apostam no deslocamento da percepção,

1 O conceito de mundo VUCA é definido por meio de quatro pilares - volatilidade (*volatility*), incerteza (*uncertainty*), complexidade (*complexity*) e ambiguidade (*ambiguity*) – que são usados para descrever o mundo atual repleto de mudança e diversas facetas (fonte: <https://blog.ceem.com.br/mundo-vuca-como-se-preparar-para-o-mundo-das-incertezas/>).

2 O mundo BANI é a representação da era do caos, excesso de informações e o comportamento de todas as pessoas em relação às mudanças atuais do mundo. Refere-se aos desafios enfrentados no século atual e significa originalmente *Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible*. Em português: frágil, ansioso, não linear e incompreensível (CASCIIO, 2018).

3 O modelo caórdico é quando há caos e ordem simultaneamente, na medida certa, onde a auto-organização emerge (fonte: <https://cocriar.com.br/recursos/modelo-caordico/>).

saindo do “que” para o “como”, e depois do “como” para o “onde”, descobrindo o lugar interior do qual operamos. Dentro das organizações é realizado o deslocamento da gestão, que é focada em conseguir que as coisas sejam feitas, para uma liderança que cria e cultiva uma cultura e um ambiente que permitam que as coisas possam acontecer (SCHARMER, 2019). Nesse sentido, é deslocar-se do que Capra (2006) denomina de paradigma autoafirmativo para um paradigma integrativo, que permita novos pensamentos baseados em colaboração, confiança, abundância, coletividade e cooperação.

A questão é sobre como desenvolver lideranças que possam pensar de forma integrativa e estabelecer novas relações entre pessoas, reformulando e ressignificando os processos, os ambientes (físicos ou não) e as experiências dentro das estruturas organizacionais. Algumas iniciativas de formação de líderes nas organizações já incluem metodologias ativas como forma de promover colaboração, ação-reflexão e protagonismo dos participantes, mas ainda assim enfrentam dificuldades no desenvolvimento e sustentação de mudanças comportamentais que possam fortalecer uma cultura corporativa mais colaborativa e integrativa.

O Design, como disciplina projetual, possui em sua essência o potencial de criar ambientes seguros para a manifestação de comportamentos necessários à formação do pensamento integrativo e propiciar a emergência da colaboração. Ele nos apresenta princípios, processos, métodos e ferramentas para pensar e projetar, com intencionalidade, estruturas e experiências necessárias e desejadas. Em qualquer que seja a escala, o Design possui capacidade de contribuir para a compreensão, manipulação e intervenção nos ambientes de aprendizagem e desenvolvimento, desde os momentos de planejamento, investigação, entendimento e cocriação de soluções até métodos que auxiliem os processos de experimentação, de implementação e avaliação de novos processos. No entanto, a sua aplicação no contexto de treinamento e desenvolvimento e no fomento de cultura organizacional ainda é pouco explorada e pesquisada.

No processo de aprendizagem é importante pensar em metodologias transformadoras que compõem as tecnologias sociais, como por exemplo, a jornada do ego ao eco proposta pela Teoria U. Segundo Otto Scharmer, criador da Teoria U, praticamente todas as organizações, nas mais diversas partes do mundo, enfrentam as mesmas dificuldades: a de colocar juntas todas as questões importantes e trabalhar com todas de maneira interligada – como um ecossistema – e a de fazer a transição de um aprofundamento individual para o diálogo, e do diálogo para a busca de soluções criativas. As mudanças devem envolver atitudes, formas de consciência social e meios de cooperação (SCHARMER, 2019).

1.1. Problema de pesquisa

Algumas iniciativas de treinamento e desenvolvimento de líderes nas organizações já incluem metodologias ativas como forma de promover a colaboração, ação-reflexão e protagonismo dos participantes, mas ainda assim enfrentam dificuldade no desenvolvimento e sustentação de mudanças comportamentais que possam fortalecer uma cultura corporativa mais colaborativa e integrativa. Não existe um caminho único que possibilite comportamentos baseados em pensamentos integrativos e que compreenda a essência da colaboração como forma de criar soluções a partir da necessidade do grupo, dos desafios e das oportunidades emergentes. Pensar de forma integrativa e colaborativa é estabelecer novas relações entre pessoas e reformular (ou ressignificar) os processos, os ambientes (físicos ou não) e as experiências dentro das estruturas organizacionais.

Algumas questões importantes a serem feitas dentro deste contexto de desenvolvimento de mudanças comportamentais para uma nova cultura organizacional:

- Uma experiência de aprendizagem, durante processos de treinamento e desenvolvimento de líderes, pode romper com pensamentos que valorizam hierarquia, superioridade, competição, imposição e exploração?
- É possível o pensamento do Design promover contextos organizacionais autorreflexivos e generativos?
- O processo de desenvolvimento de líderes poderá ser mais conectado e aderente à realidade organizacional a ponto de promover experiências de aprendizagem que impactem positivamente na cultura organizacional?

Pensando nas questões acima apresentadas entende-se que a importância da pesquisa está na exploração do potencial da abordagem do design, principalmente no de facilitação, e sua capacidade em projetar métodos de desenvolvimento de líderes e em lidar (ou liderar) com a complexidade de um mundo em constante mudança e evolução. Dessa forma, o problema central desta pesquisa reside em **como criar um sistema de desenvolvimento de líderes corporativos que fomente uma cultura organizacional regenerativa conectando líderes, liderados e organização?**

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo Geral

Propor um *framework*⁴, à luz do Design Regenerativo, para desenvolvimento de líderes corporativos que fomente uma cultura organizacional regenerativa.

1.3.2. Objetivos Específicos

Para responder o problema de pesquisa anteriormente apresentado, e atingir o objetivo geral, faz-se necessário atender os objetivos específicos:

- Identificar elementos e relações que influenciam a experiência de aprendizagem dos líderes.
- Fundamentar a elaboração de um *framework* dirigido para o desenvolvimento da liderança.
- Identificar métodos e processos de design de culturas regenerativas que se apliquem ao desenvolvimento de líderes.
- Verificar a validade da proposição a partir do método qualitativo.

1.4. Delimitação da Pesquisa

Esta pesquisa delimitou-se a propor *framework* para o desenvolvimento de líderes organizacionais que ajude a fomentar culturas organizacionais regenerativas e mais colaborativas tendo o processo do design de facilitação como base. Sua construção partiu do pressuposto que tal processo demanda perceber um conjunto maior de elementos inter-relacionados que abarquem a complexidade da educação corporativa, frente às transformações geracionais, de realidades nos mercados globais e trazidas pelos desafios da atual realidade. Em função disso, busca-se uma perspectiva sistêmica, que permita evidenciar os elementos e as relações que influenciam o processo de design do referido artefato.

Para tanto, em termos teóricos, procurou-se evidenciar as particularidades do design de culturas regenerativas e a interfaces do design que influenciam o contexto de educação corporativa, além de explicitar o modo de pensar sistêmico com base na compreensão de suas

⁴Um *framework* é uma representação visual de um sistema que mostra seus elementos e evidencia suas relações (IDEO, 2015). O termo é definido com mais profundidade no tópico 1.4 (Delimitação).

características. Todavia, não se fez necessária a apreensão aprofundada de teorias sistêmicas específicas, bastando o entendimento dos conceitos advindos destes diferentes estudos. Nesse sentido, a Figura 1 explicita as bases teóricas que sustentaram esta pesquisa, evidenciando que se utiliza o pensamento sistêmico para obter uma visão ampliada dos elementos que influenciam o processo de design de facilitação.

Figura 1 - Bases teóricas que sustentam a pesquisa.



Fonte: do autor (2023).

Quanto ao resultado direto da pesquisa, objetivou-se propor um *framework*. Cabe, então, explanar o termo, de modo a delimitar sua aplicação. O dicionário *online* Merriam-Webster (2023) conceitua *framework* como sendo a estrutura básica de algo, um conjunto de ideias que lhe dá suporte. Para Dix (2007), um *framework* oferece uma estrutura geral que provê um conjunto abrangente de conceitos e processos. Configurados geralmente no formato de tabelas estruturadas, os *frameworks* também se apresentam em forma diagramática. Nessa formatação, podem ser conceituados como representações visuais de sistemas que mostram seus diferentes elementos e agentes, evidenciando as relações ali presentes (IDEO, 2015). Ainda, para Dick e Gonçalves (2019) os *frameworks* são abstrações que apresentam tanto estrutura (partes) como dinâmica (inter-relações) de um determinado sistema representado.

Segundo Rogers, Sharp e Preece (2013), um *framework* oferece conselhos e auxilia no planejamento e na lembrança das questões pertinentes a um projeto, podendo se configurar em uma diversidade de formas, como etapas, perguntas, conceitos, desafios, princípios, táticas ou dimensões. Rogers e Muller (2006) explicam que quanto mais prescritivo for o *framework*,

maiores as chances de consistir em uma série de etapas ou princípios a serem seguidos. Em contrapartida, quanto mais explicativo, mais provável que consista em um conjunto de conceitos ou dimensões a serem considerados.

Dadas estas conceituações, o *framework* proposto tem caráter explicativo e foi apresentado na forma de um diagrama, representando visualmente o sistema que influencia o processo de design de facilitação para o desenvolvimento de líderes no ambiente corporativo. Nota-se que no escopo do estudo foram excluídas questões relacionadas ao processo de design instrucional e construção da experiência de aprendizagem propriamente dita, bem como pormenores a respeito da produção de material, já que estes são aspectos relativos à complexidade de cada projeto educacional, atrelados a variáveis fora da alçada desta pesquisa.

Finalmente, este trabalho não se dedicou ao estudo da melhor aplicação do *framework* ou na aplicação de contextos específicos organizacionais. Isto se dá porque se procurou contemplar de maneira mais ampla no processo de construção de culturas regenerativas, sem adentrar em especificidades de cada tipo de organização.

1.5 Abordagem Metodológica

De natureza aplicada, esta pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, pois fez uso de uma lógica e um processo indutivos, explorando dados qualitativos para gerar suas perspectivas teóricas (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Para Patton (2001), dados qualitativos advêm de entrevistas, observações diretas e documentos escritos, tipicamente obtidos em campo e, como sintetizam Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 34), consistem em “descrições detalhadas de situações, eventos, pessoas, interações, condutas observadas e suas manifestações”.

Quanto à natureza, a pesquisa é classificada como aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para uma aplicação prática e dirigida à solução de problemas específicos. Quanto aos objetivos, a pesquisa é exploratória já que visa proporcionar maior familiaridade com um problema a fim de torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Segundo Gil (2002), essas pesquisas normalmente envolvem um levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e/ou análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Conforme Munaretto, Corrêa e Carneiro da Cunha (2013), quanto ao planejamento, a pesquisa exploratória é bastante flexível já que o pesquisador não sabe ao certo com qual

realidade vai se deparar. Assim, um planejamento bem estruturado acaba sendo pouco factível, não se podendo afirmar que exista um procedimento definido e rígido. O pesquisador é responsável por apresentar os temas a serem discutidos previamente descritos num roteiro, além de ser responsável por utilizar técnicas de investigação em busca de opiniões, experiências, ideias, observações, preferências, necessidades e outras informações (MUNARETTO; CORRÊA; CARNEIRO DA CUNHA, 2013).

Nessa perspectiva, entende-se que o método mais adequado para responder ao problema proposto é a *Design Science Research* (DSR), definida por Dresch et al. (2015, p. 67) uma vez que se trata de uma abordagem de pesquisa orientada à solução de problemas que busca construir e avaliar artefatos que possibilitem transformar situação, alterando suas condições para estados melhores ou desejáveis (DRESCH; LACERDA; JÚNIOR, 2015). Sendo o objetivo desta dissertação a proposição de um *framework* que possibilite o desenvolvimento de lideranças com práticas de culturas mais regenerativa, entende-se que a DSR fornece as referências necessárias para atingí-lo, além de se mostrar um método que apresenta similaridade ao próprio processo de design. Dresch et al. (2015, p.125) sugere 11 etapas para a condução da DSR explicitadas na Figura 2.

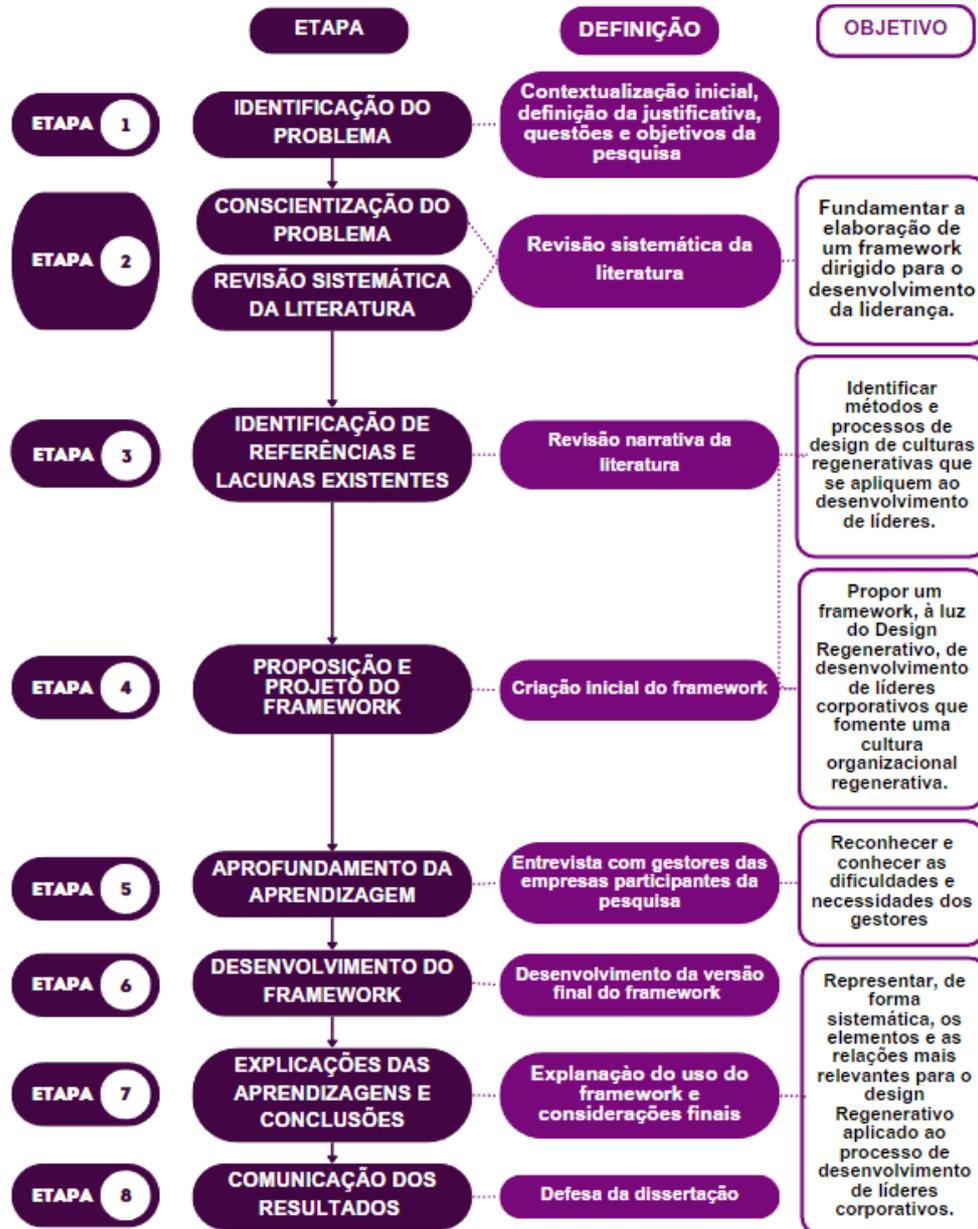
Figura 2 - Etapas do *Design Science Research*.



Fonte - Adaptado de Dresch (2015).

Essas etapas sugeridas foram, então, adaptadas para serem aplicadas no contexto deste trabalho. Enquanto as etapas 1, 2 e 3 permaneceram iguais, as etapas 4 e 5 foram combinadas e inseriu-se uma etapa de aprofundamento de aprendizagens. As etapas 6 e 7 foram combinadas, assim como as etapas 8 e 9, e a 10 foi retirada. O detalhamento de cada uma das etapas que compõem as fases metodológicas, bem como as relações de cada uma com os objetivos de pesquisa está representado no diagrama da Figura 3.

Figura 3 - Diagrama metodológico: detalhamento das etapas de pesquisa.



Fonte – do autor (2023).

Reitera-se que a pesquisa seguiu, portanto, o método de trabalho apresentado na Figura 2 e determinado na Figura 3, a qual detalha como a *Design Science Research* foi adaptada para este estudo em particular. Cada uma das 8 etapas adotadas é descrita a seguir.

A Etapa 1, identificação do problema da pesquisa, focou na introdução do presente trabalho (Capítulo 1), apresentando a contextualização inicial, justificativa, questões, objetivos e o interesse do pesquisador em buscar soluções para uma situação específica dentro de uma

classe de problemas: compreender como o design regenerativo, o design de facilitação e o pensamento sistêmico.

Na Etapa 2, a partir da conscientização do problema, realizou-se a revisão sistemática da literatura objetivando levantar, comparar, avaliar e sintetizar resultados de diversos estudos primários por meio de uma metodologia bem definida de busca e análise, visando obter um panorama geral acerca do estado da arte das temáticas pesquisadas. A revisão foi realizada a partir de consultas a bases de dados científicas (*Web of Science e Scopus*). Sua metodologia detalhada e resultados estão explícitos no Capítulo 2.

A Etapa 3 refere-se à definição de artefatos de referência, de técnicas e de saberes que guiarão a criação do *framework* para lideranças regenerativas, compreendendo a revisão narrativa de literatura, apresentados nos Capítulos 3 e 4 deste trabalho. Nessa etapa, reuniu-se referências selecionadas por meio da revisão sistemática e outras selecionadas manualmente, compondo a fundamentação teórica da dissertação. Diferentemente da revisão sistemática da literatura, não se utilizou critérios explícitos para a busca e análise de dados, estando sujeitos à subjetividade de escolha do autor. Ressalta-se que com a revisão de literatura foi possível a constituição de um acervo bibliográfico referencial acerca dos eixos conceituais que caracterizam a presente dissertação, tais como: o pensamento integrativo e sistêmico, paradigmas do design *regenerativo* e culturas regenerativa.

A Etapa 4 trata da proposição inicial do *framework*. Nesta etapa são definidos os pontos básicos para a promoção de culturas e lideranças regenerativas e práticas de facilitação adequadas. Essa etapa é detalhada no Capítulo 5 da presente dissertação.

Na etapa 5, aprofundamento das aprendizagens, serão aplicados questionários e conduzidas entrevistas online semi-estruturadas com gestores corporativos. Essa etapa tem o objetivo de abrir um espaço de diálogo e troca de aprendizados, ampliando os conhecimentos obtidos na fase anterior sobre promoção de culturas organizacionais e as experiências de aprendizagem no ambiente corporativo.

A Etapa 6 pressupõe o desenvolvimento do *framework* em estado de divulgação a partir da troca de saberes da etapa anterior. Espera-se que a pluralidade de visões e troca de experiências gere, além de um aprimoramento das diretrizes e princípios criados para um processo de desenvolvimento e aprendizagem, valor e estabeleça conexões entre os líderes.

A Etapa 7 trata-se da redação de aprendizagens, conclusões e possíveis trabalhos futuros, etapa em que serão elaboradas as considerações finais da pesquisa, com destaque às

aprendizagens alcançadas com o estudo e às sugestões de possíveis trabalhos futuros com base nas limitações e oportunidades identificadas na realização deste estudo.

A Etapa 8 considera a entrega e a defesa da dissertação, objetivando tornar público os avanços obtidos, de modo que o conhecimento gerado possa ser aproveitado e ampliado.

1.5. Estrutura da Dissertação

Esta dissertação está estruturada em sete capítulos. Após o capítulo introdutório, o segundo inicia o referencial teórico por meio de uma revisão bibliográfica acerca de temas necessários para construção do artefato, além de avaliar estudos que vão ao encontro do mesmo objeto de estudo deste trabalho.

O terceiro capítulo traz o referencial teórico que diz respeito ao design como disciplina projetual e produtora de sentidos, além de apresentar resumos de aplicações do design na promoção de culturas regenerativas e colaborativas. O quarto capítulo dedica-se a temas relacionados à cultura organizacional e ao pensamento sistêmico. Com o objetivo de sustentar a visão sistêmica para a construção do *framework*, este capítulo apresenta breves conceitos e algumas características sobre sistemas, complexidade e regeneratividade.

O capítulo quinto explica o procedimento de pesquisa com os gestores participantes e inicia a elaboração da primeira versão do *framework*, seguido do procedimento de grupo focal realizado com os mesmos gestores participantes para verificar a validade externa da proposição. Encerra-se esta parte com as contribuições para o aprimoramento do *framework*.

O sexto capítulo apresenta o resultado da pesquisa, trazendo a versão final do *framework*, refinado com base nos resultados obtidos na fase de verificação de validade, bem como seu quadro complementar. Já o sétimo e último capítulo traz as considerações finais da pesquisa e uma breve discussão a respeito dos seus desdobramentos futuros. Por fim, fecha-se este documento com as referências utilizadas e os apêndices e anexos.

2. REVISÃO DA LITERATURA

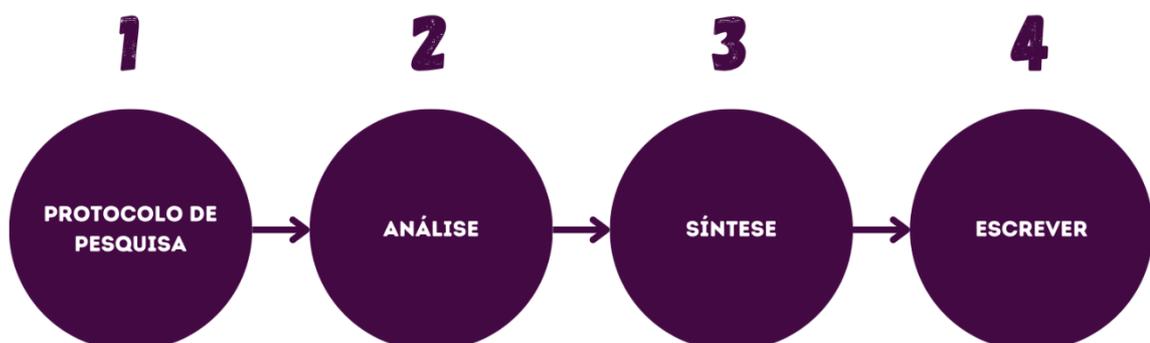
Neste capítulo apresenta-se o planejamento e o resultado da revisão sistemática da literatura e a sua contribuição para esta dissertação.

2.1. Revisão Sistemática da Literatura

Com o objetivo de conhecer o panorama atual sobre uso do design regenerativo e do design de facilitação na promoção de culturas organizacionais, realizou-se uma revisão sistemática de literatura (RSL) para analisar as produções técnicas da área, objetivando reunir dados e informações de diferentes estudos sobre os temas abordados na pesquisa. Segundo Nardin (2022) é possível, por meio da revisão sistemática da literatura, avaliar e integrar evidências disponíveis que estão isoladas e combinar esses resultados com o objetivo de obter um resumo das informações existentes sobre algum fenômeno.

Para realização da RSL, é utilizado um conjunto de passos bem definidos e planejados de acordo com um protocolo previamente estabelecido. Para sistematizar este processo, Ferenhof e Fernandes (2016) propõem um método composto por quatro fases: (i) Protocolo de pesquisa, (ii) Análise, (iii) Síntese e (iv) Escrever. Na primeira fase, define-se a estratégia de busca, consultam-se as bases de dados, organizam-se as bibliografias retornadas, padroniza-se a seleção dos artigos e, por fim, compõe-se o portfólio de artigos.

Figura 4 - Definição das etapas da revisão sistemática da literatura.



Fonte: adaptado de Ferenhof e Fernandes (2016).

A RSL foi realizada ainda na fase exploratória da pesquisa, com o objetivo de entender o contexto e panorama geral acerca dos assuntos e temas, de uma forma ainda abstrata, que se pretendia abordar. Portanto, a revisão teve um escopo de pesquisa mais amplo, usando um maior número de palavras-chave, sem um recorte temporal ou local, pois se buscava entender o estado da arte sobre as temáticas em um nível global. A condução da revisão, assim como a explicação detalhada das suas etapas e exemplificadas anteriormente na Figura 4 serão apresentadas a seguir.

2.1.1. Protocolo de Pesquisa

Para a definição do protocolo de revisão sistemática da literatura e localização de estudos relevantes para esta dissertação, geraram-se termos relacionados à especificidade do estudo, utilizando os operadores “OR” e “AND” e incluindo termos conceitualmente próximos a “design regenerativo” de modo a contemplar uma busca abrangente.

A escolha das fontes de busca *Web of Science* e *Scopus* teve como premissa a aceitação no campo científico e acadêmico, a quantidade de estudos de diversas áreas e a produção em periódicos brasileiros. Tem-se que as ações da estratégia de busca precisaram ser especificadas para cada fonte de dados, uma vez que os resultados são particulares de cada uma delas, pois dependem das definições preenchidas no protocolo de revisão sistemática da literatura (Tabela 1). Apesar disso, algumas definições comuns foram adotadas para ambas as bases: aceitar-se que os *strings* fizessem parte apenas do título da publicação e definir-se o tipo de trabalho aceito apenas artigos publicados em um ou mais dos seguintes idiomas: português, inglês, espanhol ou francês. Essa escolha deu-se com o objetivo de ampliar ao máximo o alcance da busca, já que nessa etapa da revisão sistemática busca-se uma compreensão sobre o panorama geral do assunto.

Tabela 1 - Protocolo de revisão sistemática da literatura

Critério	Web of Science	Scopus
Termo⁵	(“regenerat*” OR “leadership” OR “organizational culture”) AND (“system* approach” OR “system* view” OR “system* thinking” OR	(“regenerat*” OR “leadership” OR “organizational culture”) AND (“system* approach” OR “system* view” OR “system* thinking” OR

⁵ Optou-se por não utilizar os termos “*design*”, porque, em testes prévios, as plataformas não retornaram nenhum resultado quando inseridos na *string* de busca.

	“system* paradigm” OR “complex thinking”) AND (“framework” OR “model” OR “diagram” OR “representation” OR “map”)	“system* paradigm” OR “complex thinking”) AND (“framework” OR “model” OR “diagram” OR “representation” OR “map”)
Aplicação	Título, resumo ou palavra-chave	Título, resumo ou palavra-chave
Área da Pesquisa	Negócios, Sustentabilidade, Educação, Liderança, Ciências Sociais.	Negócios, Sustentabilidade, Educação, Ciências Sociais, Psicologia
Período	2019 a 2023	2019 a 2023
Tipo de Documento	Artigos	Artigo
Idioma	Português, Inglês, Espanhol ou Francês	Português, Inglês, Espanhol ou Francês
Filtro	Possuir acesso aberto	Possuir acesso aberto

Fonte: o autor (2023).

Após definido o protocolo de pesquisa, pôde-se partir para a estratégia de seleção dos estudos por meio de critérios de inclusão e exclusão de artigos. Seguir um conjunto explícito de critérios de seleção confere transparência ao processo de escolha dos artigos, sendo as decisões detalhadas, especificando-se os motivos pelos quais determinado estudo foi incluído ou excluído da pesquisa. Esse processo objetiva tornar as decisões do revisor disponíveis para avaliação dos critérios tomados e facilitar a atualização da revisão sistemática.

Para definição dos estudos elegíveis a extração de dados e sumarização de resultados, os critérios de inclusão e exclusão foram elencados e aplicados a cada trabalho encontrado. Conforme tabela 2, os critérios de inclusão “a”, “b”, “c”, “d” e “e” devem ser obrigatoriamente atendidos para que o estudo seja selecionado, mas não necessariamente no mesmo trabalho, uma vez que cada um dos critérios corresponde a um assunto de pesquisa. Com relação aos critérios de exclusão, o preenchimento de qualquer um dos critérios “a” ou “b” implica no descarte do estudo.

Tabela 2 - Critérios de elegibilidade adotados.

Inclusão		
Objetivo	a	Estabelecer definições sobre regeneratividade ou pensamento regenerativo ou suas relações com o design, cultura e liderança.
	b	Apresentar definições conceituais da cultura regenerativa ou liderança regenerativa
	c	Explorar abordagens ou conceituações regenerativas
	d	Demonstrar possíveis relações entre culturas regenerativas e desenvolvimento de lideranças.
	e	Descrever ou apresentar ferramentas ou princípios para o desenvolvimento de culturas regenerativas ou lideranças regenerativas.
Exclusão		
Título	a	Não possuir alguma das palavras-chaves definidas
Resumo	b	Não satisfazer o escopo da busca

Fonte: o autor (2023).

Com o uso do protocolo de pesquisa (tabela 1) obtiveram-se no total 122 artigos, sendo 91 resultados na base *Web of Science* e 31 na *Scopus*. Esses artigos seguiram no processo de seleção por meio das análises de títulos, excluindo-se os artigos que não possuíam alguma palavras-chaves definidas (critério de exclusão “a”). Na análise dos resumos, fez-se o uso do critério de exclusão “b” e dos critérios de inclusão “a”, “b”, “c”, “d” ou “e”. Ao final do processo, restaram 15 artigos.

2.1.2. *Análise e síntese*

O objetivo da análise e síntese é ir além da descrição dos estudos realizando associações entre os temas e desenvolvendo um conhecimento que não é aparente, lendo-se apenas os estudos de forma isolada. Desse modo, os textos selecionados foram analisados com o objetivo de identificar a relação dos seus resultados com a temática desta dissertação, sendo o resultado apresentado na tabela 3 a seguir:

Tabela 3 - Resumo de artigos

Título	Base	Assunto	Autor	Publicação	Ano	Contribuição	Incluído no referencial teórico?
A Competency Framework for Participatory Modeling	Web of Science	Competência para modelos participativos	Elsawah, S; Bakhanova, E; Haemaelaenen, R; Voinov, A	Springer Link	2023	Apresenta e discute as competências necessárias para a modelagem participativa para resolução de problemas.	Não, apesar de o tema ser inspiração para a construção dos temas da jornada proposta no Regenerative Leadership Framework, o arcabouço teórico constante no artigo não está aderente ao apresentado como base da dissertação.
Responsible Leadership Competencies in leaders around the world: Assessing stakeholder engagement, ethics and values, systems thinking and innovation competencies in leaders around the world	Web of Science	Competência para liderança responsável	Muff, K; Delacoste, C; Dyllick, T	<i>Corporate Social Responsibility and Environmental Management</i>	2021	Apresenta as cinco competências necessárias para uma liderança responsável, além dos resultados de estudo sobre a performance de executivos.	Não, pois o artigo não demonstrou aderência com os estudos da dissertação.
Characterizing regenerative aspects of living root bridges	Scopus	Sustentabilidade	Middleton W.; Habibi A.; Shankar S.; Ludwig F.		2020	Apresenta estudos relacionados ao design regenerativo e a formação de pontes vivas de raízes.	Não. O aspecto teórico do design regenerativo apresentado no artigo faz referência ao Grupo Regenesi cuja ideias e teorias já foram abarcadas na pesquisa por outros autores.
Colreg: The tokenised cross-species multicentred regenerative region co-creation	Scopus	Sustentabilidade	Davidová M.; Zimová K.	Administrative Sciences	2021	Apresenta formas de construir regiões regenerativas colaborativas.	Não. Apesar de o tema ser regeneração, a pesquisa do artigo apresenta questões relacionadas à sustentabilidade ambiental e não traz no seu bojo dados teóricos sobre design regenerativo em um aspecto mais abrangente.

Título	Base	Assunto	Autor	Publicação	Ano	Contribuição	Incluído no referencial teórico?
Holistic View of Intuition and Analysis in Leadership Decision-Making and Problem-Solving	Web of Science	Pensamento Sistêmico e Liderança Tomada de decisão	Hallo, L; Nguyen, T	Administrative Sciences	2021	Apresenta teorias sobre o processo decisória e a relação da liderança e apresenta análises sobre os diversos vies do processo decisório.	Não como arcabouço teórico, mas como fonte para construção da jornada proposta pelo framework.
Transformative roles in tourism: adopting living systems' thinking for regenerative futures	Scopus	Turismo Regenerativo e Desenvolvimento Regenerativo	Bellato L.; Franzeskaki N.; Briceño Fiebig C.; Pollock A.; Dens E.; Reed B.	Journal of Tourism Futures	2022	Apresenta conceituação sobre o Sistemas Vivos (Tourism Living System – TLS) e os papéis dos atores envolvidos na implementação de turismo regenerativo.	Não. Apesar do tema central do artigo tratar de regeneratividade, o seu foco teve como base as estratégias de implantação de turismo regenerativo, o artigo não relacionado o tema com liderança e/ou culturas organizacionais.
Using systems thinking to increase understanding of the innovation system of healthcare organisations	Scopus	Cultura Organizacional, Sistemas de Inovação e Organização de Saúde	Linnéusson G.; Andersson T.; Kjellsdotter A.; Holmén M.	Journal of Health Organization and Management	2022	Procura compreender a dinâmica para nutrir uma cultura organizacional de inovação a partir da contribuição do pensamento sistêmico.	Não, o artigo não estava disponível para leitura de forma gratuita.
Systems thinking for systems leadership: promoting competency development for graduate students in sustainability studies	Web of Science	Liderança, pensamento sistêmico	Talley, Emily K. K.; Hull, R. Bruce	International Journal of Sustainability in Higher Education	2023	Apresenta um estudo de caso para ensinar competências específicas de pensamento sistêmico que promovam liderança para mudanças sistêmicas.	Não, pois o artigo não estava disponível para leitura de forma gratuita.
Future Directions for Systems Thinking in Chemistry Education: Putting the Pieces Together	Web of Science	Pensamento Sistêmico	Flynn, AB; Orgill, M; Ho, FM; York, S; Matlin, SA; Constable, DJC; Mahaffy, P	Journal of Chemical Education	2023	Apresenta projeto para incorporação do pensamento sistêmico na educação química, incluindo sua aplicação à química verde e sustentável.	Não. Apesar do tema do artigo ter relação com o objeto de pesquisa desta dissertação o assunto abordado não traz contribuições significativas para o referencial teórico.

Título	Base	Assunto	Autor	Publicação	Ano	Contribuição	Incluído no referencial teórico?
Factors affecting the adoption of systems thinking	Web of Science	Pensamento Sistêmico, Cultura e Clima Organizacional	Siriram, R	Systems Research and Behavioral Science	2019	Apresenta uma relação entre o pensamento sistêmico e a capacidade competitiva de uma organização e à qualidade de seus produtos.	Não, pois o estudo não estava disponível para leitura de forma gratuita.
School principals' systems thinking: antecedents and consequences	Web of Science	Pensamento Sistêmico, Cultura e Clima Organizacional	Nagahi, M; Hossain, NUI; Jaradat, R; Dayarathna, V; Keating, C; Goerger, S; Hamilton, M	Systems Research and Behavioral Science	2021	Investiga o papel mediador do pensamento sistêmico dos diretores (PST) nas relações entre a liderança instrucional (LI) e o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho dos coordenadores de disciplinas.	Não, pois o estudo não estava disponível para leitura de forma gratuita.
The leadership challenge of increasing productivity in the workplace without increasing burnout risk	Web of Science	Pensamento Sistêmico, Engajamento e Balanço entre vida pessoal e profissional	Whiteoak, J; Abell, D; Becker, K	Leadership & Organization Development Journal	2023	Avalia formas de aumentar a produtividade organizacional sem causar o esgotamento do profissional. Tem o pensamento sistêmico como base de estudo para avaliar as relações entre emoção	Não, pois o tema apesar de tratar do pensamento sistêmico, não aborda sua relação com culturas organizacionais regenerativas.
Managing dynamic work teams for innovation: integrating knowledge management and organisation behaviour using the DFO model	Web of Science	Inovação Sustentável, Liderança e Modelo Fractal Dinâmico de Orgnaização	Mir, F; Siddiquei, AN; Hayyat, MF; Razzaq, MA	International Journal Of Knowledge And Learning	2020	Aborda o uso do <i>Dynamic Fractal Organisation (DFO)</i> como modelo de gestão adequado para propor a existência e o desenvolvimento de equipes dinâmicas com	Não, pois o artigo não possui acesso disponível de forma gratuita

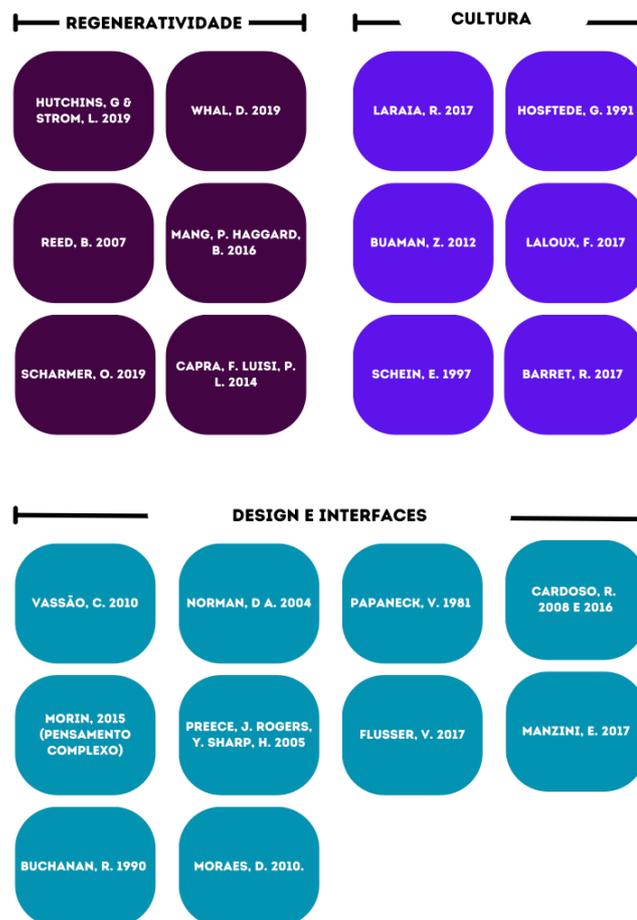
Título	Base	Assunto	Autor	Publicação	Ano	Contribuição	Incluído no referencial teórico?
						foco em culturas de inovação sustentável.	
Integrating relational systems theory with ethical leadership: how ethical leadership relates to employee turnover intentions	Web of Science	Liderança ética,	Marquardt, DJ; Manegold, J; Brown, LW	Leadership & Organization Development Journal	2021	Apresenta um modelo para liderança ética tendo a abordagem de Sistemas Relacionais como base.	Não, pois o artigo tem foco em outros atributos da liderança com o objetivo de redução da rotatividade e melhora nas relações de conflito e não na promoção de culturas organizacionais mais inovadoras, integrativas ou regenerativas. Além de não estar disponível para leitura de forma gratuita.
Classification of individual managers' systems thinking skills based on different organizational ownership structures	Web of Science		Nagahi, M; Hossain, NUI; Jaradat, R; Dayarathna, V; Keating, C; Goerger, S; Hamilton, M	SYSTEMS RESEARCH AND BEHAVIORAL SCIENCE	2021	Avalia e classifica as competências de pensamento sistêmico para gestores médios (táticos) que atuam em ambientes complexos.	Não, pois o estudo não estava disponível para leitura de forma gratuita.

Fonte: o autor (2023).

3.2. Revisão narrativa da literatura

A revisão narrativa, também conhecida como tradicional, que não utiliza critérios explícitos e sistemáticos de busca, foi realizada a partir da leitura de livros, capítulos de livros, dissertações de mestrado, teses de doutorado e artigos que abordam possíveis relações entre design, cultura organizacional e liderança, tendo o Design Regenerativo, Emocional e de Facilitação como base e não apenas aqueles aspectos relacionados à construção de *frameworks* para o desenvolvimento de lideranças organizacionais. Nesta etapa, foram selecionados 22 estudos para auxiliar na criação do *framework*. A Figura 05 apresenta essas pesquisas, classificando-as de acordo com o assunto.

Figura 5 - Bases Teóricas para a Pesquisa.



Fonte: o autor (2023).

A síntese e as discussões oriundas dos estudos obtidos no decorrer da revisão narrativa da literatura foram incluída nos capítulos 3 e 4.

3. O DESIGN E SUAS INTERFACES

Este capítulo da revisão da literatura tem o objetivo de contextualizar o leitor nas diversas interfaces do design que evidencie a sua aplicação direta nos processos de desenvolvimento de pessoas, especificamente a liderança, e promoção de culturas organizacionais. Para tal, inicia-se o texto com uma breve contextualização sobre o que é design e, na sequência, apresentam-se as abordagens e aplicações modernas para o design que conversam com o pensamento regenerativo e integrativo.

3.1. Afinal, o que é design?

Imagine uma vida sem o Design? Atualmente o design está presente na casa, no trabalho, na educação, na saúde, nos serviços, no bem-estar, enfim, pode-se listar vários ambientes e contextos em que ele se apresenta explícita ou implicitamente no dia a dia das pessoas (BÜRDEK, 2006). Moraes (2010) acredita que o design pode transformar o ambiente no qual é inserido, não mais estando ligado somente à estética ou à funcionalidade de produtos, mas sim às variadas relações das condições humanas e cada vez mais tem se mostrado como importante ferramenta para a estratégia de inovação (planejamento estratégico também).

Na busca pelo significado e origem do design, datado do século XVIII, temos que o termo de origem inglesa, com base no latim “*designare*”, somente passou a se caracterizar como uma atividade específica no processo de desenvolvimento de produtos com a criação das *Schools of Design*⁶. Segundo Papanek (1981), foi em 1849 que surgiu na Suécia a primeira sociedade de Desenho Industrial, diretamente ligado à estética relacionada a ornamentação e decoração. No século XIX, surgem os movimentos reformistas como *Arts and Crafts*⁷, *Jugendstil*⁸ e *Art Nouveau*⁹ com seu estilo moderno e internacional envolvendo diversas áreas,

⁶ A escola de design de Bauhaus é considerada a primeira escola de design do mundo e foi fundada em 1919 pelo arquiteto Walter Gropius.

⁷ Arts and Crafts é um movimento estético e social inglês, da segunda metade do século XIX, que defende o artesanato criativo como alternativa à mecanização e à produção em massa. Reunindo teóricos e artistas, o movimento busca revalorizar o trabalho manual e recupera a dimensão estética dos objetos produzidos industrialmente para uso cotidiano. (<https://enciclopedia.itaucultural.org.br/termo4986/arts-and-crafts>)

⁸ O *Jugendstil* representa a mais significativa contribuição dos artistas alemães para a consolidação e o desenvolvimento das chamadas artes aplicadas (ou seja, daquilo que posteriormente se designou por Design), na transição do século XIX para o período modernista.

⁹ Art Nouveau, ou Arte Nova, foi um movimento artístico francês que se espalhou pela Europa entre 1890 e 1910 e se manifestou principalmente nas artes plásticas, na escultura, no design e na arquitetura. As linhas assimétricas e formas como folhagens, flores e animais são algumas das suas principais características.

apesar de abranger formas geométricas e angulares, seu foco foi no naturalismo, formas orgânicas naturais, curvas deixando uma grande influência para o design moderno.

No século XX, o design ganha espaço com a fundação da escola de design Bauhaus em 1919 pelo arquiteto Walter Gropius. A escola defendia o funcionalismo em que o design tinha como objetivo a resolução de problemas, conceito este difundindo pelo mundo e que influenciou o ensino de design.

Desde 1957, com o *International Council of Societies of Industrial Design (ICSID)*, foram apresentadas definições importantes para o design. Segundo o ICSID o design é uma atividade criativa com o propósito de estabelecer as qualidades multifacetadas de objetos, processos, serviços e seus sistemas, compreendendo todo o seu ciclo de vida.

O Design, devido ao seu caráter projetual e multidisciplinar, possui área de atuação cujos limites são muitas vezes difusos ou que se complementam. Para Manzini (2017), essa difusão da modalidade do design possibilita um caminho ao progresso humano onde há o desenvolvimento de novos talentos, tais como a capacidade de usar a imaginação.

Isto porque o Design é uma metodologia centrada no sujeito que com ele interage e se constrói sobre um projeto interativo. Para Manzini (2017) o design relaciona-se com o dar sentido às coisas, o que o "torna um campo de possibilidades imensas no mundo em que vivemos" (CARDOSO, 2017), colaborando ativa e proativamente na construção social de sentido, ou seja, o design como produtor de significados e não somente como um solucionador de problemas ou construtor de artefatos.

Dessa forma, entende-se que o design possui o potencial de materializar e dar forma aos sentidos de intenções subjetivas e simbólica, tornando a tarefa de conceituá-lo bem complexa. Isto porque o campo de conhecimento do design encontra-se em constante transformação e ainda caminha para uma consolidação de teorias. (FERREIRA; COUTO, 2012).

Passos et al (2015) entendem que o design possui dois níveis de compreensão, uma intrínseca e outra extrínseca. A primeira está ligada à materialidade do objeto que necessita de uma manifestação concreta e a segunda considera a intangibilidade relativa ao contexto dos processos mentais envolvidos no significado do objeto para o sujeito. Nesta abordagem do design como disciplina projetual capaz de pensar e operar para além das estruturas e formas materiais, são exploradas relações intangíveis que articulam interfaces e interações em cenários cada vez mais complexos, como a cultura por exemplo.

Pessôa e Carpintero (2017) argumentam que o design pode ser compreendido a partir do senso de beleza, estética e aparência de um objeto que irá agradar a um determinado público ou ao conjunto de instruções que orientará a produção do objeto. Ocorre que tanto uma perspectiva quanto outra são resultados de contínuos processos de transformação social, dessa forma, o foco do design não deveria estar no produto em si, mas nas mudanças sociais que refletem nos aspectos comunicacionais dos produtos de design (FORTY, *apud* PESSOA, CARPINTERO, 2017).

Diante disso, o design configura-se como fonte de fomento e nas questões econômicas, culturais, ambientais e sociais e se entrelaça com as relações humanas e no meio em que vivem, promovendo melhorias na qualidade de vida. Mas, para Moraes (2010) é preciso entender o cenário para entender a sua influência no campo do design.

Para um melhor entendimento sobre o fenômeno de complexidade e sua influência para o âmbito de conhecimento do design, é preciso primeiro entender a realidade do cenário (ou dos cenários) que hoje se posiciona como vetor mutante dentro do modelo de globalização estabelecido. O cenário vem entendido como o local em que ocorrem os fatos, o pano de fundo que ilustra uma ação teatral, o espaço para a representação de uma história constituída de vários elementos e atores, no seu desempenho narrativo. (MORAES, 2015).

Neste contexto, pensar em resolver problemas do cotidiano por meio de métodos criativos de interação social, de forma sustentável e que buscam atender ao bem-estar social, torna-se iniciativas emergentes. Solucionar problemas e gerar novas oportunidades passa a ser papel relevante do Design, que segundo Löbach (2001), é uma ideia, um projeto ou um plano para a solução de um problema determinado.

A mudança do eixo da simples organização da produção de artefatos para a resolução de problemas complexos se intensificou, sobretudo, a partir dos anos 90 quando o setor de serviços começou a predominar em vários países de economia crescente onde a prática e a cultura do design ainda estavam baseadas em entregas tangíveis ou na comercialização de produtos físicos industrializados (SANGIORGI, 2009).

Como forma de explicitar como o design afeta a vida contemporânea e considerando que os designers lidam com questões de escolha, Buchanan (1992) identifica quatro fronteiras de exploração profissional na área do design: (a) simbologia e imagens; (b) objetos físicos; (c) ações e serviços, e; (e) ideais e sistemas. Também conhecida como as quatro ordens do Design.

Segundo o autor, estas ordens são campos de criação compartilhados entre todas as áreas e nas quais o trabalho dos designers é criar *frameworks* para a experiência humana, criando interconexão entre essas áreas sem dar prioridade a nenhuma delas. Movimentos comparáveis

entre si são evidentes em cada uma das áreas do design, um problema de design pode começar a ser explorado sob o ponto de vista de apenas uma delas, mas a inovação surge quando o olhar inicial é reposicionado para *frameworks* que fazem nascer novas questões e ideias que envolvem outras áreas.

O sentido de *framework* para o design que abordamos nesta pesquisa vem, portanto, da tentativa de organizar cenários complexos de experiências humanas em modelos de design que sirvam para as mesmas classes de problemas. Os *frameworks* em design são como modelos de experiências que podem ser customizados conforme a realidade e necessidade de cada serviço, mas além disso, *frameworks* em design comunicam valores e uma cultura própria. Em suma, essa abordagem reconhece o efeito das interfaces dos *frameworks* na formação da compreensão dos designers e dos usuários e propõe também um quadro mais matizado com o qual os designers podem pensar sobre o tipo de experiências que desejam tornar possível para as pessoas (SECOMANDI, 2013).

3.2. Metadesign

O Metadesign, proposto no início da década de 90 pelo designer e professor holandês Andries Van Onck, é uma abordagem para o estudo, intervenção e criação de ecossistemas, por tratar-se de uma ferramenta capaz de lidar com a extrema complexidade, ou seja, aquilo que está além da compreensão, e com a demanda pela construção coletiva de entendimento sobre projeto (VASSÃO, 2010).

Van Onck descreve o metadesign como uma modalidade mais abstrata do design, tratando-o como um tipo de diálogo que precede o projeto em si, construindo mecanismos que expandem o número de soluções possíveis e sendo, por isso, mais fluido que o design em geral, sem depender apenas do designer ou do artista.

Diversos autores interpretam e teorizam o metadesign, também conhecido como "metaprojeto", todavia, nesta pesquisa será considerado principalmente os estudos de Caio Vassão (2010). Segundo o autor, metadesign é, entre outras definições, uma abordagem transdisciplinar de projeto que promove o trabalho colaborativo e a ação de projetar aberta a complexidade das coisas, entendendo que os cenários são fluidos e em constante mutação, e que por isso devemos estar abertos às emergências, deixando de lado as certezas tradicionais da Cultura de Projeto (VASSÃO, 2010).

A teoria do metadesign prevê que todo processo de design possui também um processo de metadesign, ou seja, que existe um processo paralelo de design do design (VASSÃO, 2008). Segundo o autor pode-se compreender o metadesign de três formas, a saber:

Processo de projeto do próprio processo de projeto, quando o design provoca o distanciamento do designer e o objeto do seu projeto. Esta é uma abordagem definida por Van Ock, em 1963, e apresenta a etimologia do prefixo "meta-" como um movimento reflexivo de autoconhecimento, ou de auto-observação, que utiliza meios de um campo para considerar esse próprio campo (VASSÃO, 2008). Neste sentido, o designer tem poder de decidir quais estratégias serão mais apropriadas para o projeto.

Uma outra forma de compreender o metadesign é compreendê-lo como um projeto de segunda ordem, que consiste dizer que o produto criado pelo design não é uma entidade concreta, mas abstrata, como regras ou princípios para a criação. A terceira forma de compreender o metadesign está relacionado com o princípio da autocriação dos sistemas complexos e a habilidade de criar a si mesmo, em outras palavras, o "metadesign" é o processo pelo qual um ser vivo atinge sua autorregeneração, ou ainda, sua autocriação (VASSÃO, 2010).

O metadesign atua na materialização das partes invisíveis de um sistema, tangibilizando aquilo que ainda é abstrato. Para Camila Maia (2019) o design tem o potencial de conferir tangibilidade para estas estruturas abstratas e por isso apresenta maior clareza e manuseabilidade destes conceitos.

3.3. Design Emocional

O design emocional, ou também conhecido como o design centrado nas emoções, é uma abordagem no design que se concentra em criar produtos, serviços e experiências que evocam respostas emocionais positivas nas pessoas. Em outras palavras, visa despertar sentimentos, conexões e empatia por meio do design de objetos e interações.

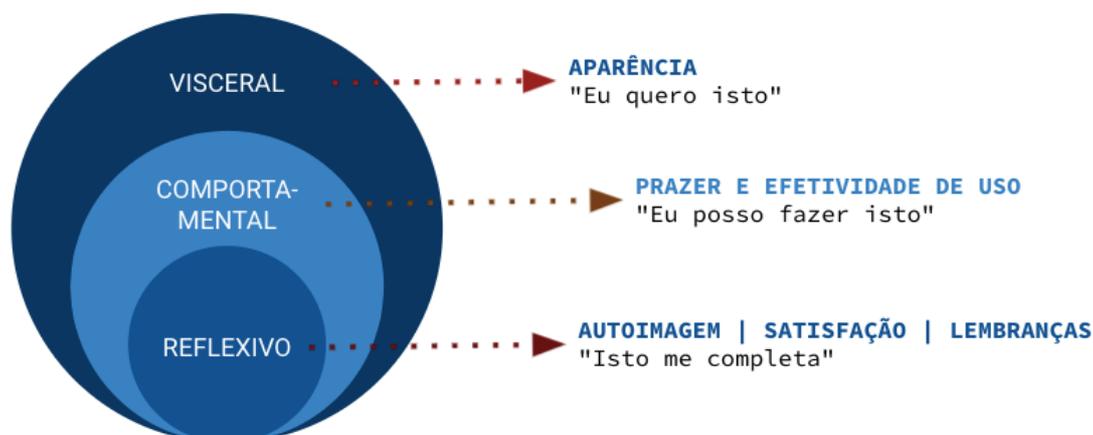
O design emocional reconhece que as emoções desempenham um papel fundamental na forma como as pessoas percebem e interagem com produtos e serviços. Portanto, ele se concentra em criar designs que vão além da funcionalidade pura, considerando como as pessoas se sentem ao usar ou interagir com um produto. E apesar do nome sugerir outros caminhos, o Design Emocional atua com teoria, método e resultados de pesquisa que permitem a elaboração de afirmações sobre experiências.

Segundo Desmet (2009) existem quatro formas de se trabalhar o design com foco nas emoções:

- a) Com foco no usuário: envolve a pessoa no projeto e suas emoções são o foco do processo de design e utilizadas como força criativa. Essa abordagem se baseia na ideia de que o usuário pode ser envolvido tanto nos estágios iniciais do projeto quanto em testes mais avançados.
- b) Com foco no designer: designers atuam como autores e, mais que gratificar os usuários, esses profissionais desafiam os consumidores, apresentando algo diferenciado, desafiando-os ao invés de agradá-los. Nessa abordagem, o design emocional pode ser interpretado como uma manifestação dos princípios ou visões do designer.
- c) Com foco em pesquisa: as diretrizes projetuais são frutos da pesquisa e/ou testadas com usuários. São utilizados métodos e técnicas para mensuração das emoções, que auxiliam nas decisões de projeto.
- d) Com foco em teoria: As abordagens com foco em teoria ampliam as pesquisas com perspectivas teóricas avançadas sobre como produtos provocam emoções. Isso pode gerar insights a respeito da influência do produto sobre as emoções e podem auxiliar na geração de novas relações entre produto e usuário.

O design emocional também pode ser explicado pelo estudo proposto por David Norman (2004). Segundo o autor, os seres humanos são os mais complexos de todos os animais e seus estudos sugerem que as emoções estão ligadas a três níveis de processamento no cérebro humanos (figura 06) que fornecem uma estrutura articulada para modelar as respostas do usuário ao produto e à marca com diferentes estratégias de design.

Figura 6 - Níveis de processamento da informação.



Fonte: Adaptado de NORMAN, 2004.

O **design visceral**, localizado no nível de processamento mais imediato e envolver o design para aparência e o que a natureza faz. Os seres humanos recebem do ambiente poderosos sinais emocionais e reagem aos aspectos visuais e sensoriais antes mesmo que ocorra uma interação significativa. Nesse nível, as pessoas recebem sinais pela primeira impressão, resultada da experiência e, em seguida, esboçam suas reações iniciais. O processamento visceral ajuda a tomar decisões rápidas sobre o que é bom, ruim, seguro ou perigoso, uma vez que lida com o natural e os princípios subjacentes ao design visceral são interligados, consistentes entre culturas e pessoas, com predominância das características físicas. A sensação física e a textura dos materiais são importantes no nível visceral, assim como o impacto emocional imediato (NORMAN, 2004).

O **design comportamental**, nível médio de processamento, é voltado para a facilidade de uso e permite gerir comportamentos simples e cotidianos. Nesse nível a aparência e a fundamentação não são importantes, o que importa é o desempenho. De acordo com Norman (2004), essas constituem a maior parte da atividade humana e afirma que, historicamente, o design de interação e as práticas de usabilidade abordaram quase exclusivamente esse nível de processamento cognitivo.

O **design reflexivo** é o nível de processamento menos imediato e é bastante amplo, pois cobre mensagem, cultura e significados (TORETTO & COSTA, 2011). Esse nível envolve tudo sobre a mensagem, a cultura e o significado de um produto ou de seu uso. Embora a atratividade (resposta à aparência superficial do objeto) seja um fenômeno de nível visceral, a percepção da beleza vem do nível reflexivo. Envolve consideração consciente e reflexão

sobre experiências passadas, essencialmente com autoimagem e memória. O aspecto mais interessante do processamento reflexivo no que se refere ao design é que, por meio da reflexão, pode-se integrar com as experiências com artefatos projetados nas experiências de vida mais amplas e, com o tempo, associar significado e valor aos próprios artefatos.

3.4. Design Sistêmico

O design sistêmico é uma abordagem, elaborado por Bistagnino, que considera o todo, em vez de apenas suas partes individuais, ao projetar sistemas, produtos ou soluções. Ele reconhece as interconexões e interdependências entre os elementos de um sistema e procura criar soluções que funcionem de maneira harmoniosa dentro desse contexto mais amplo. parte de um princípio, aparentemente simples, mas que rompe categoricamente com nosso modelo de produção e consumo, ainda vigente, fundamentado na visão mecanicista e linear, partindo para um visão holística e não-linear (COELHO et al,2022).

Segundo Pêgo (2021) na abordagem mecanicista, um fenômeno complexo é dividido em pequenas partes para se entender o comportamento do todo, a partir das propriedades de suas partes. Dessa forma, o foco se restringe ao produto e/ou serviço, ou à solução de um problema específico, pois tendem a responder às demandas dos clientes sem questionamentos. Tal posicionamento os impede de perceber as relações que podem ser estabelecidas entre as várias partes envolvidas de maneira linear.

Já na abordagem sistêmica, segundo a autora, o funcionamento do sistema é avaliado como um todo, considerando o contexto e suas relações, pois ele não pode ser explicado apenas pela soma de seus elementos individuais, separadamente (PÊGO, 2021). Em resumo, um projeto com base no Design Sistêmico trata da transformação de todos os *output* de um sistema produtivo em *input* de outro sistema produtivo.

França (2019) reflete sobre a qualificação do designer como sendo o profissional com potencial para atuar na construção desse tipo de sistema, pois ele é capacitado a imaginar cenários e transformá-los em serviços e produtos que tenham abertura para o mercado. Por ser flexível, o design é capaz de transformar realidades, pois uma de suas características é que suas práticas permitem mudanças constantes no desenvolvimento de projetos, pois leva em conta a problemática que habita os sistemas.

Segundo Coelho et al (2021) a metodologia do Design Sistêmico possui cinco linhas-guia, a saber: (a) as saídas de um sistema tornam-se entradas para outro; (b) as relações que se

estabelecem geram o mesmo sistema aberto (os sistemas fechados são os atuais lineares); (c) sistemas abertos, que foram colocados em ação, se sustentam e se reproduzem de forma autônoma, co-evoluindo juntos; (d) o contexto em que atuamos é fundamental e prioritário em relação ao exterior, e; (e) o ser humano, relacionado ao seu contexto, é o centro do projeto.

O objetivo do Design Sistêmico, então, é promover o reequilíbrio entre produção, ambiente e sociedade, por meio do desenvolvimento de produtos, sistemas, serviços ou processos que tendem à emissão zero (PÊGO, 2021).

3.5. Design Regenerativo

O Design Regenerativo é uma abordagem que visa criar soluções sustentáveis e resilientes, que vão além da mera redução do impacto ambiental, buscando, de fato, restaurar e regenerar ecossistemas e comunidades. Trata-se de um conceito mais amplo do que o Design Sustentável tradicional, pois não se contenta apenas com a ideia de "não causar danos", mas busca ativamente contribuir para a restauração e melhoria do meio ambiente.

Daniel Whal (2020) propõe uma abordagem de design holística, integral e salutogênica que gere saúde para os humanos e para o planeta. Segundo o autor, é necessário facilitar a emergência em saúde e através de todas as escalas do todo. Dessa forma, não se fala no Design somente para o humano, mas sim para outros sistemas vivos e não vivos, tirando o ser humano da posição superior e colocando-o em par de igualdade dentro do sistema. Para Wahl (2020) uma cultura regenerativa tira o homem da perspectiva egocêntrica e coloca-o na sociocêntrica.

Ao adotar o Design Regenerativo, os projetos são concebidos com a intenção de beneficiar não apenas o ecossistema local, mas também as pessoas e a economia. Ele envolve a integração de princípios e processos que mimetizam a natureza e buscam melhorar a resiliência e a diversidade do meio ambiente em vez de esgotar seus recursos.

Garcia, Freire e Franzato (2022) propõem 6 princípios para prática do Design Regenerativo: (a) Cuidar para permitir a emergência da saúde integral; (b) promover a autonomia em relações recíprocas e fluxos circulares; (c) buscar a coevolução ressignificando e desenvolvendo relações de valor com o ecossistema; (d) autotransformar-se a partir de uma

visão ecossistêmica; (e) desenvolver comunalidade¹⁰ a partir da ecodialogicidade¹¹, e; (f) desenvolver o conhecimento ecológico de interexistência.

As definições e outros princípios da regeneratividade serão abordados no item 4.5. do capítulo 4 ao se tratar do pensamento regenerativo.

¹⁰ Qualidade do que se tem feito pela comunidade.

¹¹ Capacidade de dialogar com respeito e humildade para construir uma reflexão crítica orientada a novas significações e/ou ações tendo o pensamento ecológico como base.

4. CULTURA, PENSAMENTO E LIDERANÇA

Esta seção busca correlacionar conceitos relativos ao contexto organizacional em que a liderança está inserida, abordando os aspectos da cultura organizacional e os diversos modelos de pensamento.

4.1. Cultura Organizacional

E foi com a cultura que tudo começou! O conceito de cultura possui uma longa e polissêmica história e teve início na época em que os primeiros grupos de humanos tentaram sobreviver em comunidade numa vida de constante cooperação e compartilhamento. Seu conceito navega pela antropologia, pela sociologia, pela psicologia e nos estudos organizacionais, entretanto, o termo começou a ser cunhado no final do século XVIII, na Alemanha, em contraposição ao pensamento anglo-francês que entendia que outras sociedades eram estágios de evolução, cujo ápice seria a sua própria civilização (KERSTEN, 2014). A definição de cultura passa pelos pensamentos de David Schneider (1968), Claude Lévi-Strauss (1990), Zygmunt Bauman (2012), Roque de Barros Laraia (1986), Roy Wagner (2017) até chegarmos na sua acepção dentro das organizações, mas para compreendermos a essência da cultura torna-se valiosa a sistematização realizada por Roger Keesing (1990).

Segundo o autor, as teorias que tratam do tema cultura são agrupadas em sistemas adaptativos e teorias idealistas (KEESING, 1990). Na primeira, a cultura é um sistema de padrão de comportamento socialmente transmitido e que serve para adaptar as comunidades humanas aos seus embasamentos biológicos. Para Otto Scharmer (2019), são características dos sistemas adaptativos à capacidade de o sistema adaptar-se às modificações no seu ambiente e não permanecer com os modelos do passado. Falar em cultura implica, então, falar sobre a capacidade de adaptação do indivíduo à realidade do grupo no qual está inserido.

Nas teorias idealistas, a cultura é um sistema de conhecimento que "consiste em tudo aquilo que alguém tem de conhecer ou acreditar para operar de maneira aceitável dentro de sua sociedade" (GOODENOUGH, *apud* LARAIA, 1986), ou seja, a cultura, com a construção do significado social e normativo, possibilita que um grupo se fortaleça ou se desintegre.

Neste sentido, a cultura, então, é um processo social que modela diferentes modos de vida e que é apreendida, partilhada e adquirida. Trata-se da capacidade humana em criar um meio artificial capaz de estruturar e combinar símbolos para expressar coisas, indivíduos e acontecimentos, ou seja, a cultura é um sistema de símbolos e significados que compreendem

categorias ou unidades e regras sobre relações e modos de comportamento (SCHNEIDER, *apud* LARAIA, 1986).

Os valores e as crenças que os membros de um grupo partilham expressam a cultura desse grupo. Tais valores manifestam-se por meio de símbolos, como mitos, rituais, histórias, lendas e uma linguagem especializada, orientando os indivíduos de uma referida cultura na forma de pensar, agir e tomar decisões. Para Pires e Macêdo (2005) o indivíduo é essencialmente um ser de cultura.

Dentro desse contexto encontram-se as organizações, sendo influenciadas e influenciando o ambiente, e os indivíduos, que atuam nas organizações, os agentes que contribuem para esse intercâmbio constante. Smircich (1983) compreende a organização como um organismo adaptativo que existe por meio das trocas com o ambiente, o que faz a organização ser uma realidade social construída de forma compartilhada. A organização está inserida em um espaço cultural e social que determinará como ela será administrada, em outras palavras: toda organização recebe influência do contexto cultural onde se insere (MORGAN, 2006).

As organizações são instrumentos criados para atingirem outros fins. A organização depende das pessoas para atingir seus objetivos. É por meio da interação entre as pessoas que se definem os propósitos das organizações. É por isso que as ideias sobre tarefas, metas, propósitos e objetivos se tornaram conceitos organizacionais tão fundamentais. (PIRES & MACÊDO, 2005).

O conceito de cultura organizacional é relativamente recente, e para este estudo ancora-se na afirmação de Schein (1997) que “cultura como conceito é uma abstração, mas suas consequências comportamentais e atitudinais são, de fato, muito concretas”, ainda segundo o autor, cultura e liderança encontram-se entrelaçadas, sendo a primeira resultante de um processo de aprendizagem coletiva e a segunda por ser capaz de reconhecer elementos inadequados na cultura e de agir para corrigir, modificar ou eliminar.

O conceito de cultura organizacional é essencial às estruturas organizacionais, e por isso será um conjunto de características que a diferenciam de outra cultura organizacional, tal como uma sociedade se difere de outra. Desta forma, e perpassando pelas teorias de Schein (1997), Hofstede (1991), Barrett (2017) e Laloux (2017), a cultura assume o papel legitimador do sistema de valores, expressos por meio dos rituais, mitos, hábitos, e crenças comuns aos indivíduos de uma organização, pelos quais serão produzidos comportamentos aceitáveis por todos.

4.2. Pensamento Integrativo

O pensamento integrativo, ou uma mentalidade baseada no paradigma integrativo, é uma contravisão da mentalidade baseada no pensamento analítico, que é um pensamento que dominou a moderna cultura ocidental desde a revolução industrial. Camila Maia (2019) teoriza que esta visão de mundo viabilizou grandes progressos científicos e tecnológicos e por outro lado agravou diversos problemas globais e sistêmicos do século XXI. Globais porque não é possível pensar nesses problemas isoladamente e sistêmicos porque são questões que estão interligadas e são interdependentes.

Para Capra (2006), somente é possível resolver uma questão global se compreendermos suas causas e consequências, como por exemplo, não é possível estabilizar a população enquanto a pobreza não for reduzida em nível mundial. Segundo o autor, as questões precisam ser vistas como facetas diferentes de uma única crise que deriva de uma visão de mundo obsoleta.

Quando se entende o universo como um sistema mecânico e composto por unidade fundamentais e indissociáveis entre si tem-se uma visão de mundo mecanicista, ou analítica, que se desdobra em todas as estruturas sociais, tais como escolas, hospitais, instituições e até mesmo na família. Segundo Capra (2006), esta visão trata a natureza e as pessoas como objetos e recursos a serem explorados e por outro lado existem os sistemas exploradores e dominadores, como o patriarcado, capitalismo e heteronormativismo, que fundamentam tal mentalidade. Essa relação é denominada de paradigma autoafirmativo (CAPRA, 1994).

O paradigma integrativo, por sua vez, propõe uma expansão na percepção de valores e na maneira de pensar, transitando de pensamentos reducionistas, racionalistas, hierárquicos, autoritários e lineares para pensamentos integrais, sistêmicos, orgânicos, holísticos, pluralistas, não-lineares e abundantes, bem como reforçando valores como cooperação, conservação, parcerias, auto-organização, interdependência e autonomia. Não se trata de um movimento de total mudança ou troca de valores, mas sim de equilíbrio dinâmico entre o autoafirmativo e o integrativo, isto porque, a sociedade enfatiza em excesso as tendências autoafirmativas e negligencia as integrativas (CAPRA, 2006). Para compreender o pensamento integrativo, e como uma cultura baseada neste paradigma, destaca-se alguns princípios fundamentais das visões sistêmicas no quadro 01.

Quadro 1 - Princípios Integrativos

Princípio	Descrição
Integralidade	O sistema deve levar em conta o todo e não somente as partes. O sistema somente faz sentido quando entendido em conjunto, considerando suas relações, diferentes dimensões e escalas em relação ao todo.
Auto-organização	Habilidade de o sistema em estruturar comportamentos, interconexões e relações que emergem nos processos espontâneos e dinâmicos.
Interconectividade	Não se trata sobre a ligação entre as partes, mas de uma inter-relação dinâmica, que depende do contexto e que se transforma com o tempo em qualidade e intensidade.
Interdependência	Interdependência significa que uma ação ou decisão de um determinado indivíduo, grupo ou organização afeta diretamente e mutuamente outros indivíduos, grupos ou organizações.
Emergência	Surgimento espontâneo de uma nova ordem, a partir da interação auto-organizada dentro do sistema.
Espaço de Possibilidades	Busca e exploração constante de novas formas de se estruturar, se organizar e interagir com o meio. Trata do desenvolvimento de inovações de diversas naturezas, desde a expetativa (utilização de recursos ou processos em contextos distintos dos quais foram criados originalmente) até a radical (transforma o contexto como um todo e abre espaços de possibilidades inteiramente novos para a emergência de outras formas de inovação).
Coevolução	É a propriedade que trata da evolução mútua de duas ou mais entidades a partir da interação entre si.
Ciclos de feedback	O ciclo de feedback trata do processo no qual o sistema envia informações sobre seu próprio comportamento de modo a provocar reações em outras partes do sistema.
Resiliência	capacidade do sistema se autorregular para manter o equilíbrio e de se recuperar de distúrbios, de restaurar o equilíbrio ou se regenerar após uma perturbação devido a uma força externa.
Autocriação / Evolução	habilidade do sistema de se auto-gerar.

Fonte: Elaborado pelo autor (Adaptado de MAIA, 2019)

4.3. Pensamento Sistêmico

O pensamento sistêmico é uma abordagem de compreensão e análise da realidade que reconhece a interconexão, interdependência e complexidade dos elementos que compõem um sistema. Em vez de abordar problemas ou fenômenos isoladamente, o pensamento sistêmico busca entender como as partes se relacionam e influenciam mutuamente, assim como o impacto das dinâmicas do sistema como um todo, ou seja, o pensamento sistêmico é uma abordagem que considera as interações das partes com o todo (RAZA e STANDING, 2011).

A palavra sistema tem origem na palavra grega “synhistanai” que significa “sintetizar” ou “colocar junto”. Segundo Jordan (1974), um sistema pode ser considerado um conjunto de

entidades ou elementos unidos por alguma forma de interação ou interdependência regular, que forma um todo integral. Morin (2002) corrobora essa ideia, concebendo um sistema como uma unidade global organizada de inter-relações entre elementos, ações e indivíduos. Checkland & Scholes (1990) trazem a ideia crucial de que o todo (sistema) pode sobreviver em um ambiente de mudança, tomando ações em resposta às mudanças do ambiente.

Então, tudo o que conhecemos faz parte de um sistema. Parece genérico, mas ao se pensar no universo é possível compreender que ele é composto por sistemas que estão regulados em sistemas maiores. Assim como o corpo humano, formado por órgãos que são formados por tecidos que são formados por células interdependentes que, juntas, executam uma função determinada. Essa ideia de subsistemas vivendo dentro de sistemas maiores se aplica a tudo o que se conhece, natural ou artificial.

Dessa forma, de acordo com pensamento sistêmico, uma empresa é considerada como um todo, isto é, um sistema (KRALJ, 2009). Esse sistema mantém sua existência por meio da interação constante entre as suas partes, ou seja, pessoas, departamentos, equipes etc. E ele ainda interage com o seu ambiente, um todo maior, manifestando um comportamento único que não pode ser obtido da soma de suas partes (BIDER, et. al., 2011).

Pensamento sistêmico significa pensar em termos de conexões, relações, contexto, interações entre os elementos de um todo; de ver coisas em termos de redes, teias e comunidades. Enquanto o pensamento analítico significa desconstruir algo para poder entendê-lo, o pensamento sistêmico significa colocá-lo no contexto de um todo maior. Levar o indivíduo a conhecer (ou reconhecer) mudanças (real ou potencial), crescimento e desenvolvimento e ver o mundo em termos de sistemas interconectados, envolvendo conhecimentos de cibernética (padrões de controle e comando), e práticas de como lidar com situações complexas e estruturas dinâmicas.

Para Senge (1990) a proposta de valor do pensamento sistêmico se concentra na construção de melhores modelos mentais e em formas de simular o seu funcionamento com mais segurança. Assim, é possível conhecer os possíveis comportamentos, pontos de “alavancagem” e obstáculos de determinado problema em questão.

Um sistema se caracteriza por ser um grupo de elementos que se influenciam mutuamente, em uma relação de interdependência. É importante dizer que, na realidade, sistemas nunca são inteiramente fechados – sempre há trocas entre um sistema e seu entorno. Assim, os sistemas variam na abertura de suas fronteiras, com delimitações mais claras, como

a de organismos vivos, ou delimitações mais suaves, como a faixa de transição entre dois biomas. Em sistemas sociotécnicos^s, as delimitações são ainda mais difusas. Por exemplo, um sistema familiar pode ser delimitado em uma unidade familiar (pessoas que vivem na mesma residência) ou em uma árvore genealógica. Ambas as delimitações têm diferentes consequências para análises e entendimentos desse sistema. Por isso, uma análise de um sistema social é fruto também da intencionalidade de quem o analisa – um bom mapa de sistema não é um sistema exaustivo, mas um sistema que produz respostas concretas a questões relevantes.

O pensamento sistêmico é interdisciplinar e abrange várias escolas da teoria dos sistemas, incluindo a teoria geral dos sistemas, a cibernética, a dinâmica de sistemas, a teoria da complexidade, os sistemas soft e hard, a teoria de redes e os sistemas de aprendizagem (DOLCI, BERGAMASCHI e VARGAS, 2012). O termo "sistema" refere-se a um "conjunto unitário", como por exemplo, uma organização, que é composta de partes (departamentos ou equipes), e que trabalha dentro de um sistema maior que no caso de empresas modernas é a rede de alimentação ou de cadeia (PIERCY et. al., 2009).

Segundo Bider et. al. (2011), o pensamento sistêmico faz sentido por meio de três conceitos:

- A inter-relação: o conceito de como as coisas estão ligadas e quais as consequências destas relações. O conceito de inter-relações abrange aspectos dinâmicos, da natureza não linear, do emaranhado, do contexto das estruturas de relacionamento, dos processos e dos padrões;
- O das perspectivas: o conceito de como enxergar os cenários. Olhar os cenários por diferentes aspectos e usando diferentes conjuntos de suposições dos stakeholders, valores e visões de mundo;
- O dos limites: o conceito de que não é possível pensar em tudo, colocar limites ao redor do pensamento não é opcional. Abordagem de questões práticas e éticas de onde e como está vinculado o foco de investigação.

4.4. Pensamento Complexo

O pensamento complexo é uma abordagem que busca compreender e abordar fenômenos, sistemas e problemas de forma holística, levando em consideração as múltiplas interações, interdependências e dinâmicas envolvidas. Em vez de simplificar a realidade para entender cada parte isoladamente, o pensamento complexo reconhece que muitos sistemas são

intrinsecamente interligados e influenciam-se mutuamente, resultando em padrões e comportamentos emergentes.

Em outras palavras, a complexidade é, na verdade, a forma natural de entender o mundo. Segundo Dolzan (2018), a compreensão do ser humano do mundo acontece a partir de um pensamento complexo e que muitas vezes se percebe que um tema está conectado a vários outros. Dessa forma, para o autor, a complexidade “nada mais é que entender os elementos que compõem o nosso mundo interagem entre si de múltiplas formas, sem aparente ordem maior” (DOLZAN, 2018).

Essa forma de compreensão de mundo está indo de encontro ao ímpeto simplificador, que segundo Dolzan (2018) explica o mundo a partir de regras, crenças e de forma linear para que as incertezas e as ambiguidades sejam diminuídas. Ocorre que tal forma de enxergar o mundo afasta a percepção dos fenômenos mais próximos à realidade.

Outro ponto interessante que o autor aborda sobre complexidade é a ideia de completude. Apesar de a complexidade levar em consideração fenômenos em seus contextos, não é possível um entendimento completo de uma situação, pois qualquer análise, levando em consideração ou não a complexidade, sempre será um recorte da realidade (DOLZAN, 2018). Neste sentido, alguém que considere a complexidade não deve buscar a completude, mas um olhar crítico às interdependências entre elementos que compõem o contexto analisado.

Feito esse recorte, salienta-se que nesta pesquisa assume-se o pressuposto da complexidade com base em Edgar Morin, e a noção de que há, de fato, novas formas de pensar design a partir da complexidade.

Para Morin (2015), a palavra complexidade é aquela que não reporta a ideias simplistas, nem tampouco reducionistas, de forma que a complexidade não é subjugada a uma vertente de pensamento. Cabe ao pensamento complexo, ser capaz de considerar as influências recebidas no âmbito interno e externo, atuando de forma não individual e não isolada, integrando ações nas quais emergem novas faces. O pensamento complexo amplia o saber e nos conduz a um maior entendimento sobre os nossos problemas essenciais, contextualizando-os, interligando-os, contribuindo na nossa capacidade de enfrentar a incerteza.

Morin (2015) argumenta que para o pensamento complexo faz-se necessária a construção de um conhecimento multidimensional que parta das noções de ordem/desordem/organização, sujeito, autonomia e da auto-eco-organização. Portanto, a

complexidade pensada onde se produz um emaranhamento de ações, de interações e de retroações.

Por toda a sua teoria da complexidade, Edgar Morin apresenta três princípios da complexidade. São eles:

- O princípio dialógico, “[...] que comanda as operações perceptivas, desde os analisadores sensoriais, até a constituição de uma representação sintética.” (MORIN, 2008, p. 110). Princípio relativo ao diálogo que, de acordo com as posturas bakhtinianas, tem relação com a combinação de ideias, de posições integrais, de indivíduos: “Toda a vida da linguagem, seja qual for o seu campo de emprego (a linguagem cotidiana, a prática, a científica, a artística, etc.), está impregnada de relações dialógicas.” (BAKHTIN, 2008, p. 209).
- O princípio recursivo, no qual processos em circuito fazem com que os efeitos retroajam sobre as causas (MORIN, 2008); aquele que os efeitos provocam novos efeitos de forma dinâmica. A recursividade é uma propriedade da coisa que se repete infinitamente, ou tem potencial para isso; é o efeito daquilo que pode ser repetido.
- O princípio hologramático, que “[...] demonstra, pois, a realidade física de um tipo de organização, em que o todo está na parte que está no todo, e a parte poderia estar mais ou menos apta a regenerar o todo.” (MORIN, 2008, p. 113). Inspirado no holograma, em que cada ponto contém a quase totalidade da informação que representa; é o efeito de cada parte conter informações do todo que compõe, refletindo o todo de que faz parte.

4.5. Pensamento Regenerativo

O conceito de regeneratividade é bio-inspirado e está ligado à compreensão de que os sistemas sociais podem e precisam ser constituídos de forma harmoniosa e construtiva com os ecossistemas naturais. Daniel Wahl (2019) coloca a regeneratividade como uma postura criativamente solidária que pode cocriar uma nova forma de habitar o planeta e moldar os relacionamentos, deixando uma postura degenerativa para uma que regenera.

Realizar essa mudança de postura constitui uma jornada de conscientização egossistêmica à ecossistêmica e promoção de um pensamento que possibilite o desenvolvimento pessoal saudável de um ser humano, "passando do egocêntrico ao

sociocentrado, ao centrado nas espécies, ao biocentrado e até perspectivas de si mesmo centradas no cosmos" (WAHL, 2019).

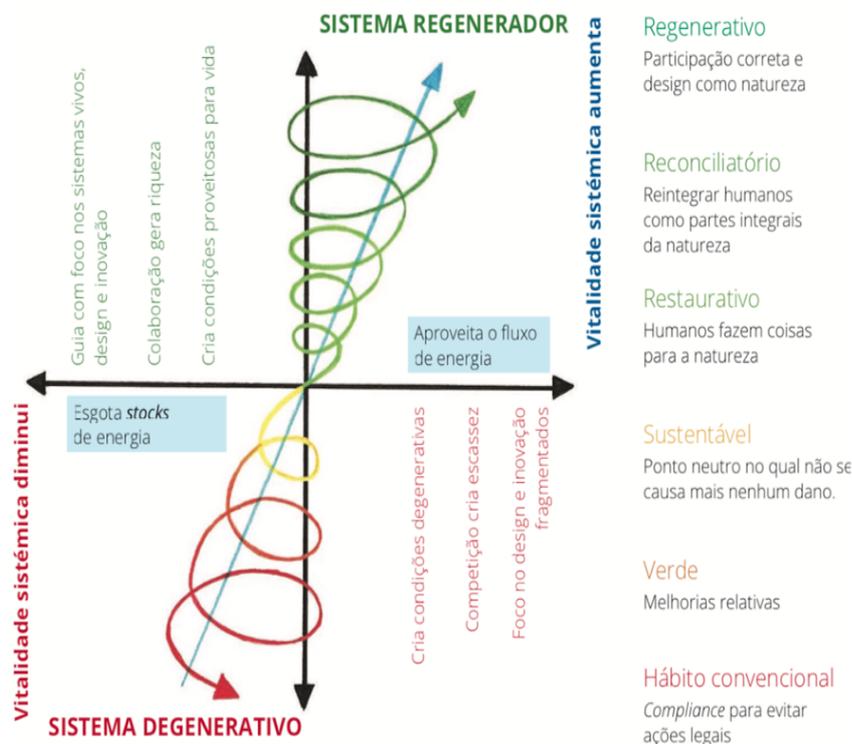
Para Wahl (2019), cultura baseadas no pensamento regenerativo permite que a empatia se estenda para além do ser humano e que a emergência de valores e atitudes colaborativas, criativas e da abundância compartilhada promovam uma cultura piedosa e impulsionada pela biofilia.

Segundo Bill Reed (2007), é necessário que a humanidade compreenda como participar do meio ambiente mudando a visão de mundo fragmentada para um modelo mental de sistemas abrangentes para que se possa criar uma cultura verdadeiramente regenerativa. Para o autor, quando essa perspectiva muda é possível compreender a vida como um "processo completo de evolução contínua para relacionamentos significativos, mais diversificados e mutuamente benéficos" (REED, 2007).

Isto quer dizer que a criação de cultura baseada no pensamento regenerativo precisa provocar mudanças na forma como as pessoas pensam sobre si mesmas, seus relacionamentos umas com as outras e com a vida como um todo, além de explorar as margens do eu abrindo a mente, o coração e a vontade para suspender hábitos antigos de julgamento, sentir empatia e abandonar o que deseja morrer em si, abrindo espaço para o que está esperando para nascer (SCHARMER, 2019).

A Figura 7 mostra as diferentes mudanças de perspectiva à medida que a cultura se move em direção à uma cultura regenerativa. Wahl (2019) afirma que o objetivo de culturas regenerativas transcende e inclui a sustentabilidade. Segundo o autor, o Design atua reconstruindo a autorregulação saudável em ecossistema locais (Design Restaurativo), tornando explícito o envolvimento participativo da humanidade em processos da vida e na união entre natureza e cultura (Design Reconciliatório) e criando culturas capazes de contínuos aprendizados e transformações em resposta, e antecipação, à mudança inevitável (Design Regenerativo).

Figura 7 - Framework de Cultura Regenerativa.



Fonte: Daniel C. Wahl, 2016

A parte inferior do gráfico (figura 7) representa os “sistemas degenerativos” e é representada pelas práticas convencionais e pelo design verde ou ecoeficiente. Estes são sistemas desenhados majoritariamente de forma fragmentada e focados em melhorias tecnológicas. Já a parte superior representa os sistemas regenerativos que são fundamentados no entendimento dos sistemas vivos. Reed (2007) sugere a seguinte definição para diferenciar a transição entre “restaurativo”, “reconciliatório” e “regenerativo”:

- Design Sustentável – É a abordagem ecoeficiente ou de “design verde” com ênfase em alcançar um ponto em que seja capaz de sustentar a saúde dos sistemas vivos ao longo do tempo.
- Design Restaurativo – Utiliza as atividades do design e da construção para restaurar a capacidade dos sistemas locais naturais para um estado saudável de auto-organização.
- Design Reconciliatório – Reconhece que os humanos são parte integral da natureza e que os sistemas humanos e naturais são um só.

- Design Regenerativo – Este é um processo de design que foca na evolução do todo do sistema em que faz parte. A comunidade, bacia hidrográfica e biorregião é a escala de lugar em que se pode participar.

4.6. Teoria U e a emergência de novos contextos

A Teoria U é uma abordagem coletiva que propõe um processo de co-sensibilização e co-criação de possibilidades futuras, abordando como indivíduos, grupos e organizações podem realizar o seu maior potencial futuro (SCHARMER, 2018).

Para Tintin (2014), a Teoria U é um conjunto de teorias, ferramentas e práticas com o intuito de auxiliar líderes e organizações a analisarem e navegarem em problemas complexos e emergentes, não só com ideias e ações, mas trazendo uma nova qualidade de consciência e atenção, passando por profundos processos de aprendizagem e mudanças coletiva. Já Senge et al. (2007), a caracteriza como ações relativas ao sentir a situação; analisar os diversos aspectos passíveis de influenciar as mudanças no contexto organizacional; presenciar, permitindo-se refletir sobre as questões trazendo à tona o saber interior e, por fim, concretizar, trazer algo novo para a realidade.

Teoria U, então, é uma jornada de ressignificação da própria realidade, um olhar para o interior, reconhecendo nossos sentimentos e administrando nossas emoções, em busca da compreensão da fonte da qual verdadeiramente operamos. Scharmer (2013) enfatiza, nesse sentido, que é necessário uma mudança mais profunda na consciência para que as pessoas comecem a cuidar e agir no interesse de todo o ecossistema no qual estão inseridas e não apenas para elas mesmas.

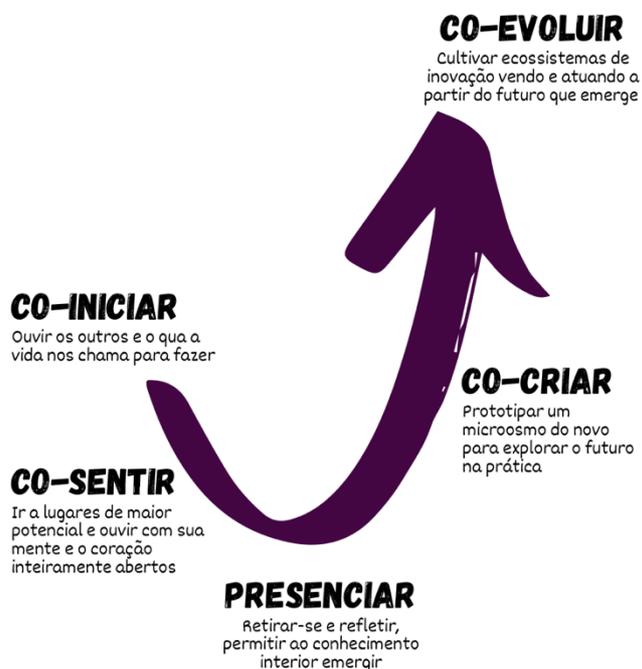
Scharmer (2019) acredita que para que seja possível uma mudança nos modelos de atuação é necessário que ações do passado que não funcionam mais no presente não sejam mais replicadas e para tanto é necessária uma nova tecnologia de liderança social que seja baseada em três instrumentos: mente aberta (i.e. capacidade de ver com novos olhares - cancelando velhos hábitos de julgamento), coração aberto (i.e. “a capacidade de ter empatia e olhar uma situação por meio dos olhos de outra pessoa”) e vontade aberta (i.e. “a capacidade de “deixar ir” o antigo e “deixar vir” o novo” (SCHARMER, 2013).

A Teoria U utiliza linguagens mais acessíveis ao ambiente de gestão, partindo de uma abordagem que interliga o indivíduo aos seus aspectos mais autênticos. Aguiar et al. (2016) enfatizam que "a Teoria U visa ampliar a qualidade de percepção e consciência individual, e conseqüentemente fazer emergir resultados mais eficazes e inovadores para situações complexas".

Para poder fazer emergir esse futuro com resultados eficazes, é necessário navegar por um processo de cinco movimentos, iniciando com uma íntima conexão com o mundo e consigo mesmo e, então, avançar para um lugar de conhecimento que surge a partir de dentro, para então promover um futuro emergente.

Conduzir essa navegação em direção à uma mudança profunda é compreender a necessidade de mudar o lugar interior a partir do qual um sistema opera, e isso só pode ser feito de forma colaborativa. Scharmer (2013) define esse processo como *presencing*, um método de inovação que permite que grupos de pessoas co-sintam e co-criem o futuro em cinco movimentos (Figura 8).

Figura 8 - Os cinco movimentos do processo do U.



O ponto de partida para o processo é a co-iniciação e a construção de um lugar seguro para o grupo de pessoas que passarão pela jornada juntas. Este primeiro movimento estabelece bases sólidas e seguras para todo o processo posterior e o seu impacto. Neste momento a escuta e o diálogo são essenciais. O segundo movimento, o co-sentir, ocorre após a criação de uma intenção comum no grupo e tem como ponto central provocar uma saída da própria bolha, ou seja, permitir a emergência de novos contextos e realidades que são importantes para o processo de mudança, mas não são familiares às pessoas envolvidas.

O terceiro movimento, presenciar, tem como meta acessar a fonte de conhecimento mais profunda e conectar-se com o futuro que quer emergir do grupo. O movimento de cocriação evidencia, por sua vez, a colocação das ideias em movimento e a prototipação do microcosmo do futuro emergente. O último movimento, co-desenvolver ou co-evoluir, consiste em conduzir e evoluir o novo em um ecossistema de inovação para gerar impactos coletivos (SCHARMER, 2013).

5. ELABORAÇÃO CONCEITUAL DO *FRAMEWORK*

Este capítulo apresenta o processo de elaboração do *Regenerative Leadership Framework*, ainda no seu aspecto conceitual, para a capacitação e desenvolvimento de líderes, tendo como base a promoção de culturas organizacionais regenerativas. Tem-se que um *framework* conceitual consiste em uma rede de conceitos interligados com o objetivo de proporcionar entendimento sobre fenômenos de interesse (JABAREEN, 2009).

Conforme Jabarbeen (2009) um *framework* é constituído por um diagrama em que são incluídos os conceitos associados ao objeto de estudo e as relações entre eles. Isto porque a representação gráfica facilita a abstração e conceptualização do fenômeno de interesse (SHEHABUDDEEN *et al*, 1999). Ressalta-se que o componente textual é necessário em um *framework* para que a descrição e comunicação das ideias seja efetiva e clara.

Maxweel (2012) disserta que um *framework* conceitual é uma teoria, ou seja, um conjunto de conceitos e ideias e as associações entre elas, em uma estrutura criada para delimitar os contornos de determinado fenômeno. Para o autor, uma teoria é uma simplificação do mundo, criada com o objetivo de clarificar e explicar alguns aspectos do seu funcionamento.

Em relação às funções de um *framework*, Shehabudden *et al* (1999) destaca a representação de um problema para o propósito definido, a conexão de um ou mais conceitos de modo a demonstrar a relação entre eles, demonstração de uma visão holística de um ou mais fenômenos e o fornecimento de uma base para a resolução de um problema específico. Ainda, o autor divide os *frameworks* em três tipos: (a) aqueles que descrevem como um objetivo particular pode ser alcançado; (b) aqueles que retratam uma determinada situação, e; (c) aqueles que exercem ambas as funções.

Em pesquisas científicas, os *frameworks* auxiliam no refinamento dos objetivos propostos, no desenvolvimento das perguntas relevantes, na seleção de métodos e na identificação dos riscos no processo de validação das conclusões geradas (MAXWELL, 2012). Já no campo do Design, os *frameworks* possuem um propósito aplicado, fornecendo um conjunto de conceitos, questões ou princípios a serem considerados no projeto (PREECE. ROGER. SHARP, 2015).

A metodologia utilizada na criação do *Regenerative Leadership Framework* foi estabelecida levando em consideração as sugestões de Jabareen (2009) e Maxwell (2012). A Figura 9 apresenta as etapas executadas.

Figura 9 - Etapas da criação do *framework*.



Fonte: o autor (2023).

A etapa 01 de mapeamento de fonte de dados considerou arcabouço teórico (capítulos 4 e 5 desta dissertação) e pesquisa com gestores de nível de duas empresas públicas da esfera federal. A coleta de dados se deu por meio de aplicação de questionário para avaliação da percepção do perfil cultural da organização e aplicação de entrevistas semi-estruturadas para compreensão das lacunas presentes no desenvolvimento da liderança.

5.1. Pesquisa com gestores e líderes

A coleta de dados, ocorrida entre os meses de junho e dezembro de 2022, foi realizada no âmbito de duas empresas públicas da esfera federal por se considerar locais de culturas organizacionais mais hierarquizadas e burocráticas. O recrutamento dos gestores para a aplicação dos questionários e convite para as entrevistas ocorreu por conveniências das empresas, tratando-se dessa forma de uma amostra não probabilística.

Para a seleção dos participantes estabeleceu-se quatro critérios: (a) possuir vínculo empregatício com a organização; (b) ser gestor de nível tático ou estratégico há pelo menos seis meses, (c) não atuarem no mesmo seção/departamento, e (d) possuir equipe subordinada de pelo menos 5 participantes.

Dessa forma, as duas empresas juntas indicaram 23 gestores para participarem da pesquisa, encaminhando o convite de participação por mala direta no e-mail institucional, dos quais somente 15 responderam ao questionário e 5 realizaram a entrevista.

5.1.1. Percepção da cultura organizacional

Para a coleta da percepção sobre o perfil cultural da organização pelos participantes da pesquisa optou-se pelo uso do questionário de diagnóstico de cultura dominante proposto por Franco et al (2021) que tem como base a classificação das organizações em cinco paradigmas proposta por Laloux (2017). Cada um desses paradigmas possui uma cor associada, para mais fácil identificação. Assim, segundo o autor, as organizações são classificadas em impulsivas (vermelho), conformistas (amarelo), por resultado (laranja), pluralistas (verde) e evolucionárias (azul esverdeado, *teal* no original), cujas características estão dispostas n Quadro 2.

Quadro 2 - Características dos paradigmas de classificação das organizações proposto por Laloux.

Paradigma de classificação das organizações proposto por Laloux	Características Organizacionais
Impulsivas	<p>Possuem manifestações explícitas de poder.</p> <p>Concentração de poder no líder da organização, exercido pelo medo e pela força, mantendo as pessoas a sua volta sob controle.</p> <p>Dificuldade em escalar para organizações maiores.</p>
Conformistas	<p>Definidas por processos.</p> <p>Busca de controle por meio da burocratização e definição estrita de papéis e identidades.</p> <p>Forte hierarquização.</p> <p>Uso do planejamento de longo prazo e estrutura organizacional estável.</p> <p>Replicação de experiências passadas no futuro.</p> <p>Estruturas de poder fixa em títulos, hierarquias e organogramas.</p> <p>Planejamento e execução acontecem em separados.</p>
Por Resultado (ou empreendedora)	<p>Valorização da inovação, responsabilização e meritocracia.</p> <p>Uso de hierarquia piramidal tradicional, equipes multifuncionais e definidas por projetos e processos.</p> <p>Uso de inteligência coletiva para aumentar a competitividade.</p> <p>Planejamento e estratégia não é privilégio do topo da pirâmide.</p> <p>Controle exercido por gestão de objetivos.</p>

Pluralistas	Cultura organizacional que valoriza as decisões tomadas de baixo para cima. Decisões consensuais e liderança servidora (se preocupa em oferecer práticas e ações voltadas para o desenvolvimento e capacitação dos seus colaboradores, promovendo sua evolução profissional e pessoal).
Evolucionárias	Organizações autogerenciadas e radicalmente descentralizadas. Os membros compartilham a responsabilidade pela realização do trabalho e possuem acesso as informações necessárias para a sua realização. Todas os membros são convidados a participar integralmente da organização, sem esconder a sua parte emocional, intuitiva ou espiritual. O ambiente fortalece as relações e constrói uma comunidade.

Fonte: adaptado de Laloux (2017).

O questionário de diagnóstico da cultura dominante é composto por 25 afirmações de escala Likert de 5 pontos, sendo 1 para discordo totalmente e 5 para concordo totalmente. Para cada paradigma, há um grupo de 5 perguntas que mede o percentual de cada paradigma presente na organização conforme a percepção dos participantes visto que uma mesma pessoa pode operar de acordo com um paradigma em um dado momento e de acordo com outro paradigma no momento seguinte, assim como diferentes áreas de uma organização podem ter características mais ou menos acentuadas de um determinado paradigma. E por fim, para o resultado de cada questão aplicou-se a média ponderada de cada resposta.

5.1.1.1. Apresentação dos Resultados

A apresentação dos resultados do diagnóstico da cultura apresentar-se-á por blocos de paradigmas para melhor discussão dos dados.

a. Paradigma Pluralista

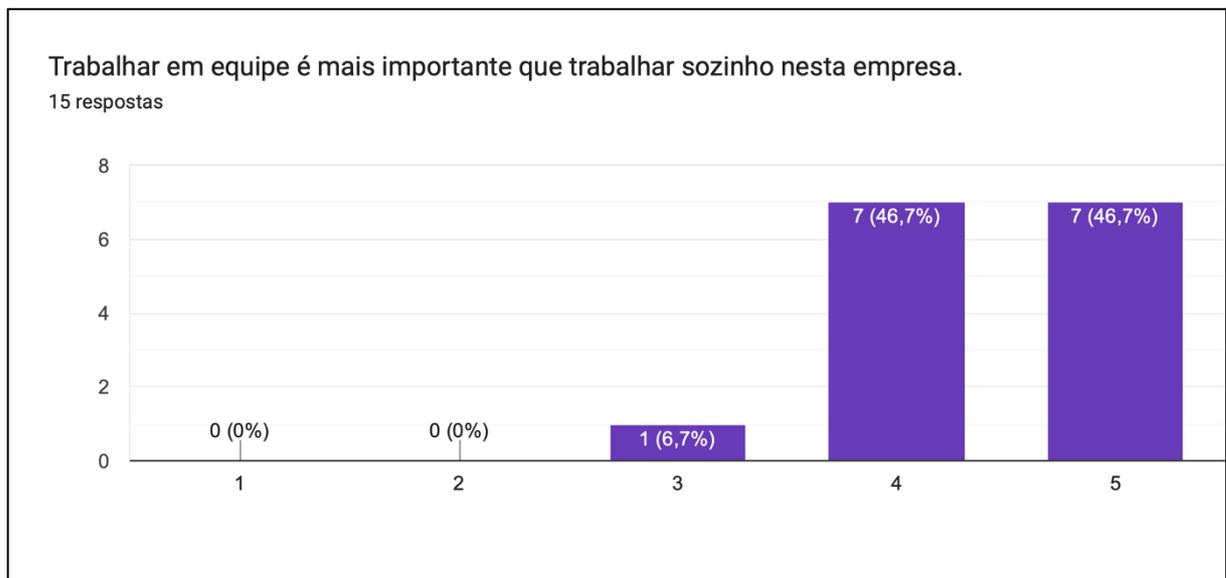
Como apresentado no quadro 2 no paradigma organizacional pluralista os sentimentos dos membros da organização são valorizados, assim como a cooperação, a harmonia e o consenso. A igualdade é vista como o objetivo final: todos merecem respeito e devem ser tratados da mesma forma. Segundo Laloux (2017), os três grandes diferenciais do modelo pluralista foram o empoderamento, a cultura orientada a valores e a perspectiva de múltiplas partes interessadas. O empoderamento retém a meritocracia, mas os líderes são estimulados a

empurrar as decisões para a ponta, o que faz com que a liderança servidora e igualitária seja valorizada e esteja fortemente presente na cultura.

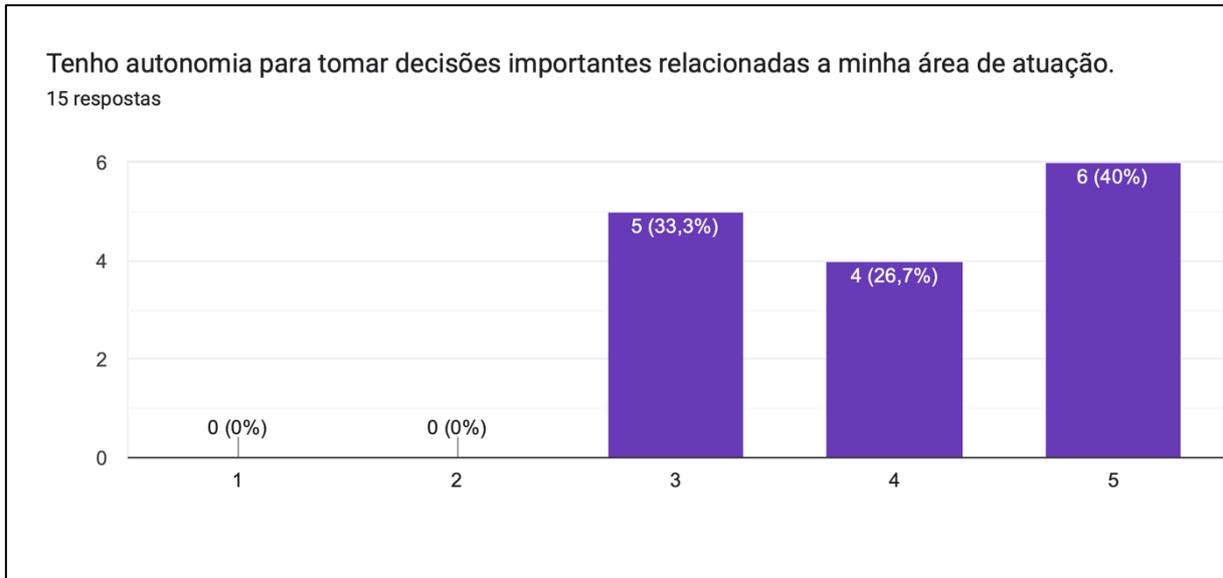
Dessa forma, neste bloco são questionados a relação do gestor com o time, com o trabalho em equipe e com o espírito de união.

Os gráficos de 01 a 05 apresentam os resultados das percepções para cada item tendo como ponto importante o trabalho em equipe, entretanto, o espírito de união entre a liderança não percebido como algo presente no contexto organizacional (66% discordam ou estão neutros em relação a existência do espírito de união). No gráfico 4 é abordado o encarreiramento e é possível inferir que não há consenso sobre possibilidades de ascensão profissional por meio do aprendizado, entretanto, 40% dos participantes da pesquisa acreditam que momento informais são importantes para o estreitamento dos laços profissionais.

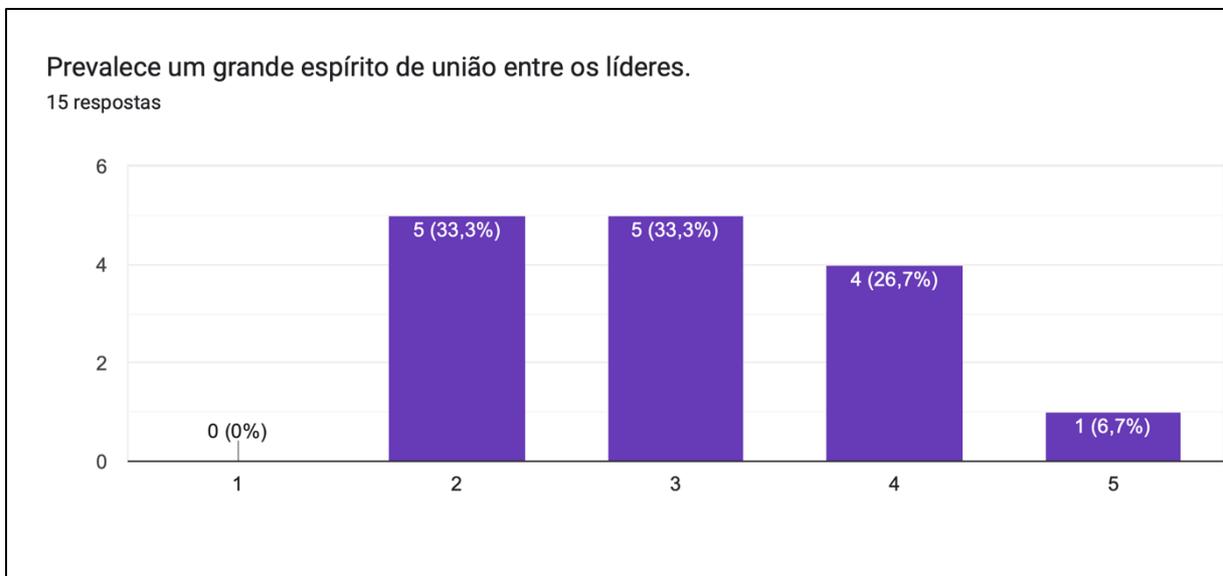
Gráfico 1 - Resultado da percepção de trabalho em equipe



Fonte – do autor (2023).

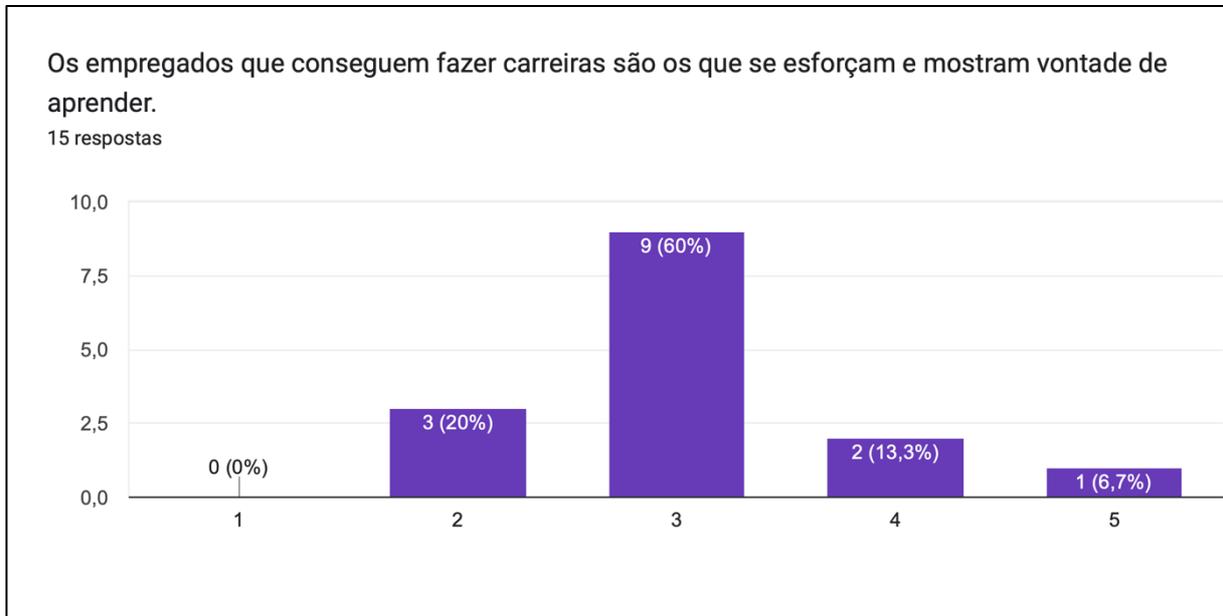
Gráfico 2 - Resultado da percepção sobre a autonomia para tomada de decisões

Fonte – do autor (2023).

Gráfico 3 - Resultado da percepção em relação ao espírito de equipe

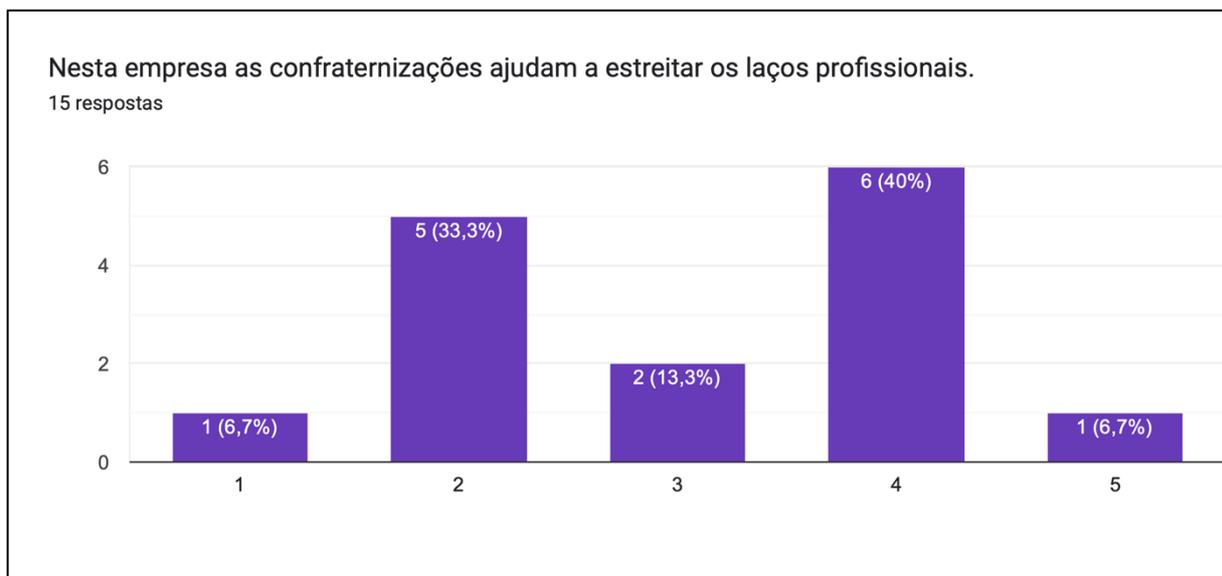
Fonte – do autor (2023).

Gráfico 4 - Resultado da percepção em relação ao encareiramento



Fonte – do autor (2023).

Gráfico 5 - Resultado da percepção em relação aos laços profissionais



Fonte – do autor (2023).

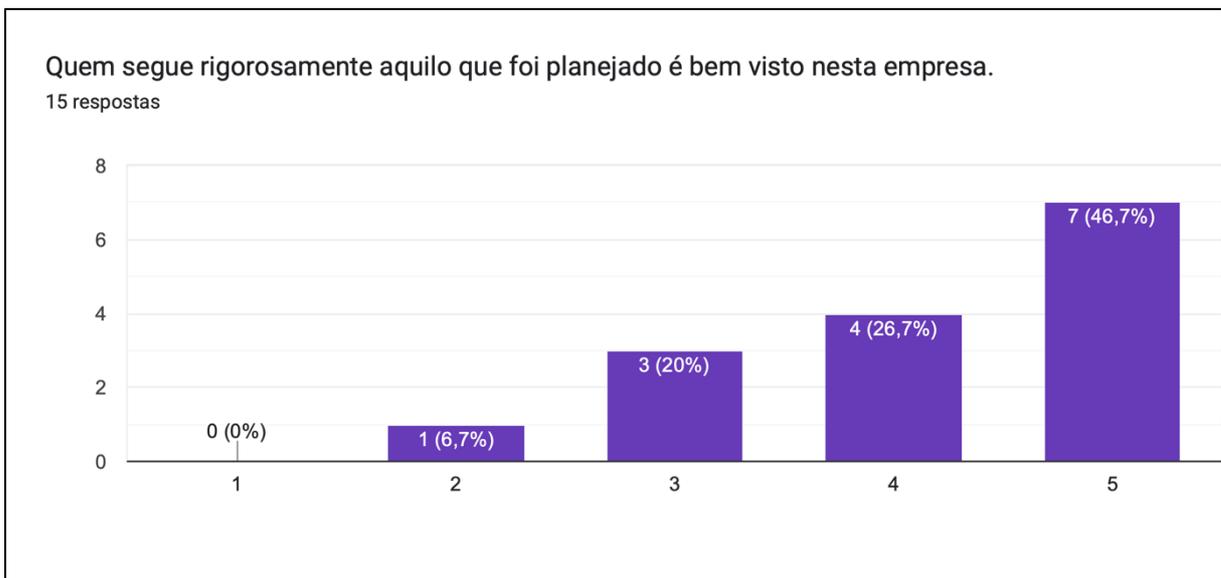
b. Paradigma Conformista

Laoux (2017) disserta que as organizações conformistas trouxeram duas grandes inovações: planejamentos de longo prazo e estruturas organizacionais estáveis. Os planejamentos de médio e longo prazo foram possíveis graças à invenção dos processos, que permitem, no futuro, a replicação de experiências passadas. Ao contrário das organizações impulsivas, as estruturas de poder não estão mais em constante mudança, mas são fixadas em títulos, hierarquias e organogramas.

O resultado das percepções dos participantes em relação às características deste paradigma presente nas organizações é apresentada nos gráficos 6 a 10. A partir dos resultados, percebe-se a tendência organizacional e manter o jogo como é apresentado, sem provocar mudanças radicais, uma vez que os participantes acreditam que é melhor para o profissional manter o planejamento do que provocar novas possibilidades (46,7% dos respondentes), isto porque a maioria (40% do participantes) acreditam que uma atmosfera de estabilidade provoca maior segurança organizacional.

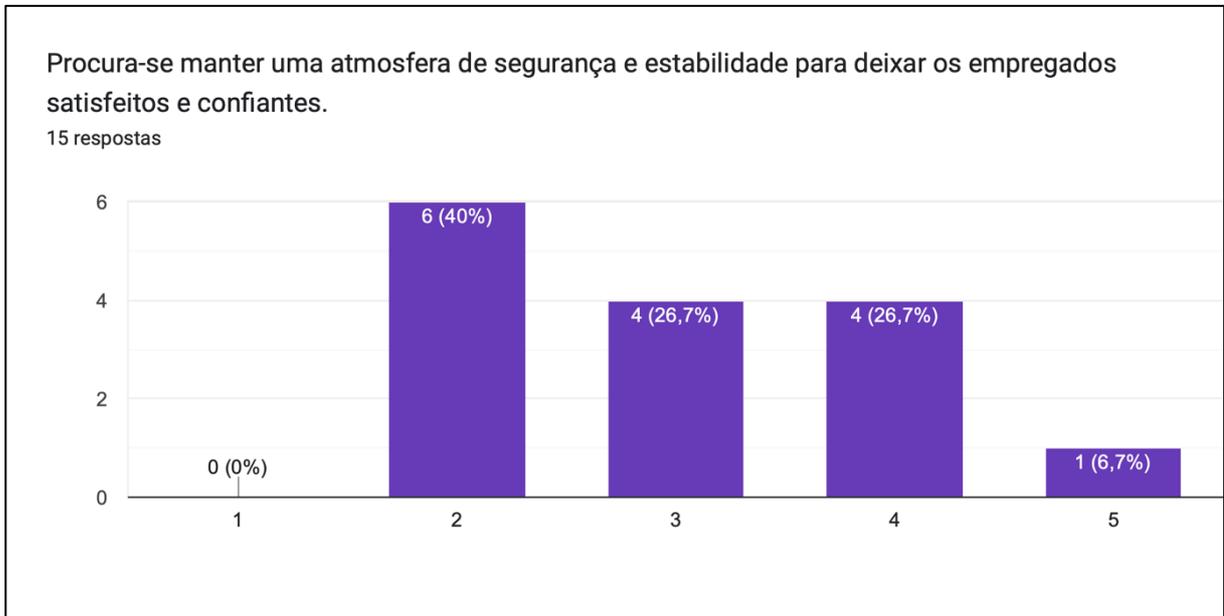
O gráfico 8, por sua vez, demonstra que nas organizações os gestores possuem autonomia para tomadas de decisões em sua área de atuação, o que pode demonstrar certa maturidade para a liderança, entretanto, o resultado constante no gráfico 9 apresenta um pensamento conformista de manutenção da estrutura de poder em detrimento do real resultado.

Gráfico 6 - Percepção sobre os profissionais que se destacam na organização



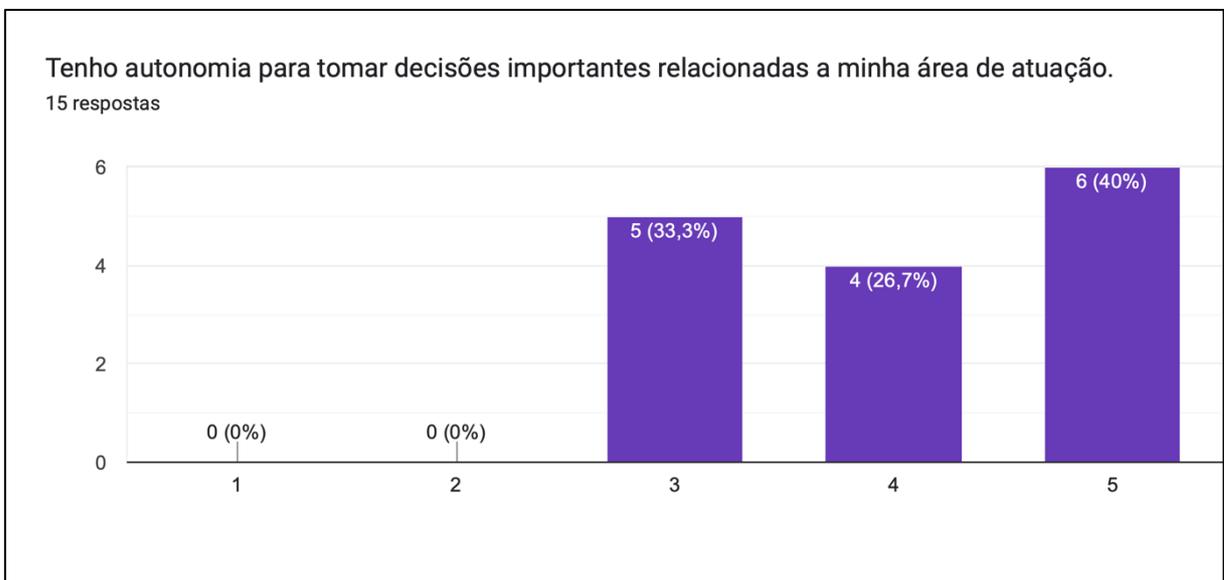
Fonte: do autor (2023).

Gráfico 7 - Percepção sobre a atmosfera organizacional



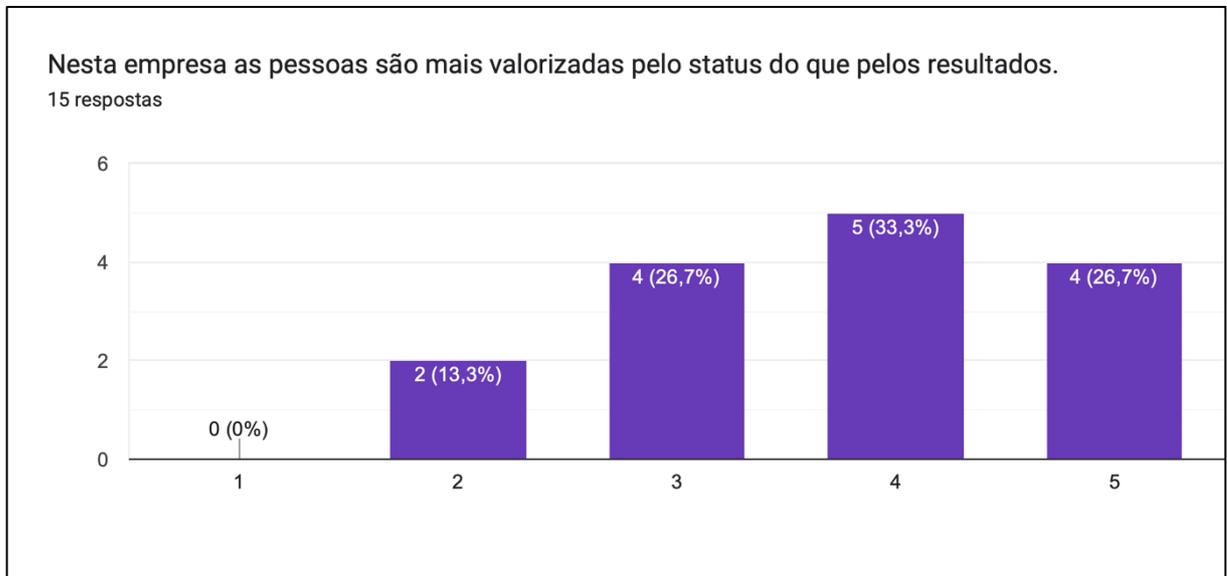
Fonte: do autor (2023)

Gráfico 8 - Percepção sobre a autonomia da liderança



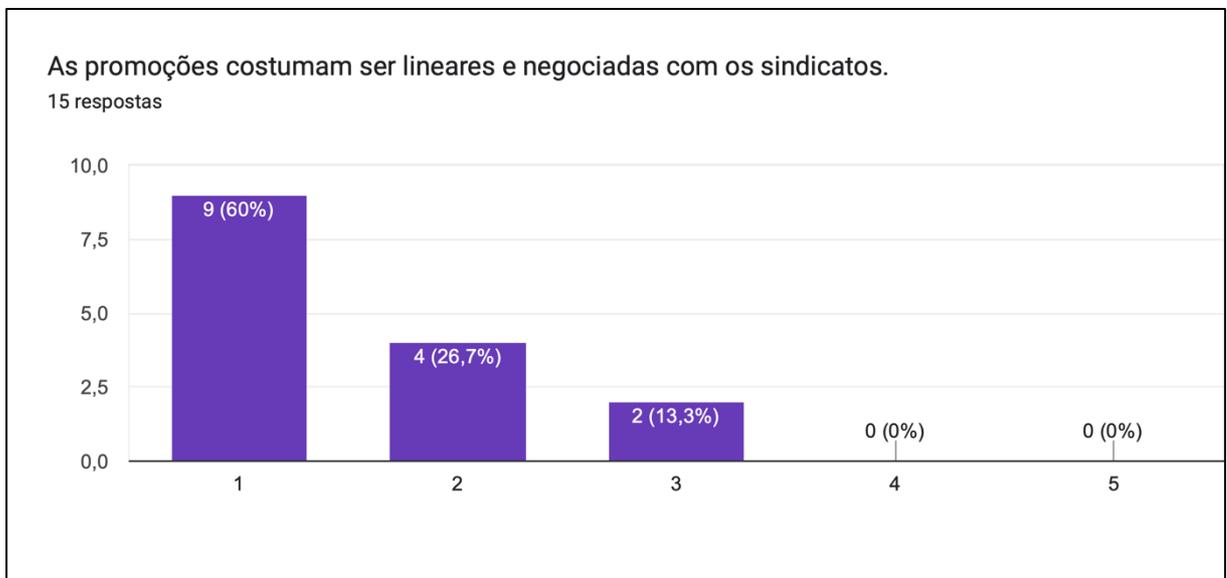
Fonte: do autor (2023).

Gráfico 9 - Percepção quanto à valorização dos empregados na organização



Fonte: do autor (2023).

Gráfico 10 - Percepções sobre as promoções



Fonte: do autor (2023).

c. Paradigma Evolutivo

Conforme define Laloux (2017) as organizações evolutivas são vistas pelos seus membros como um organismo com uma direção e vida própria e, ao invés de tentar prever e

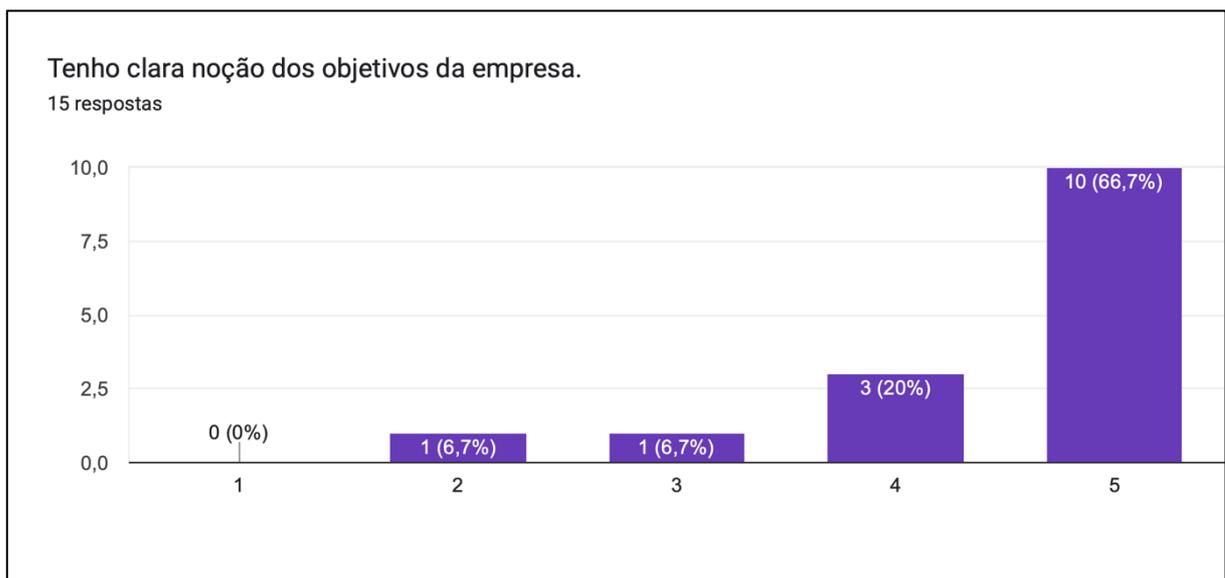
controlar o futuro por meio de planos detalhados, orçamentos e estratégias, estas organizações envolvem todos no processo de ouvir com atenção o presente, o que a organização quer se tornar, e qual propósito ela quer servir.

Este paradigma encontra uma forma de operar e escalar efetivamente, sem o uso de uma hierarquia ou decisões por consenso. Um sistema baseado em relação de pares e um conjunto de estruturas e práticas que apoiam o compartilhamento de informações, a tomada de decisão e a resolução de conflitos torna isso possível.

As questões que seguem demonstram a percepção dos participantes em relação ao pensamento evolutivo na organização (Gráficos 11 a 15). Em relação à comunicação dos objetivos organizacionais, tem-se que 66,7% dos respondentes demonstram conhecer de forma claro os caminhos que a empresa deseja seguir, mas sentem falta de acesso direto a diretoria executiva, bem como da valorização das equipes. O gráfico 14 apresenta a percepção sobre o processo criativo onde apenas um líder acredita ser algo relevante na organização. Neste ponto, mais de 50% dos respondentes não veem o processo criativo como algo importante para se obter os melhores resultados corporativos.

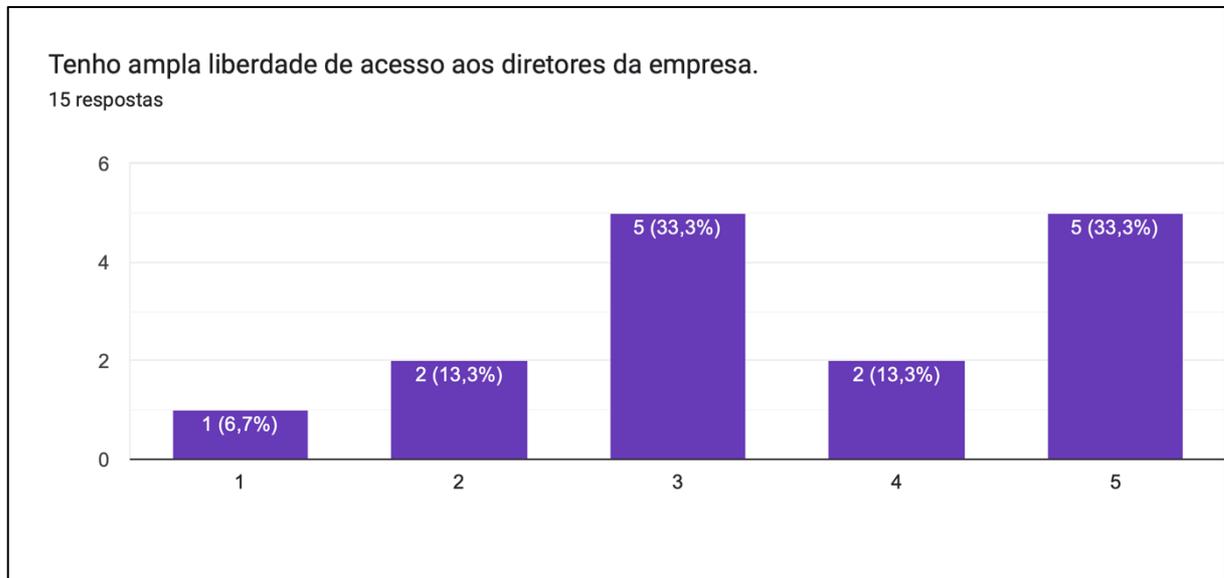
Por fim, os gestores participantes não percebem que o processo decisório organizacional seja efetuado com base no consenso, o que pode ser interpretado como um processo burocrático e hierarquizado.

Gráfico 11 - Percepção quanto ao conhecimento dos objetivos da organização



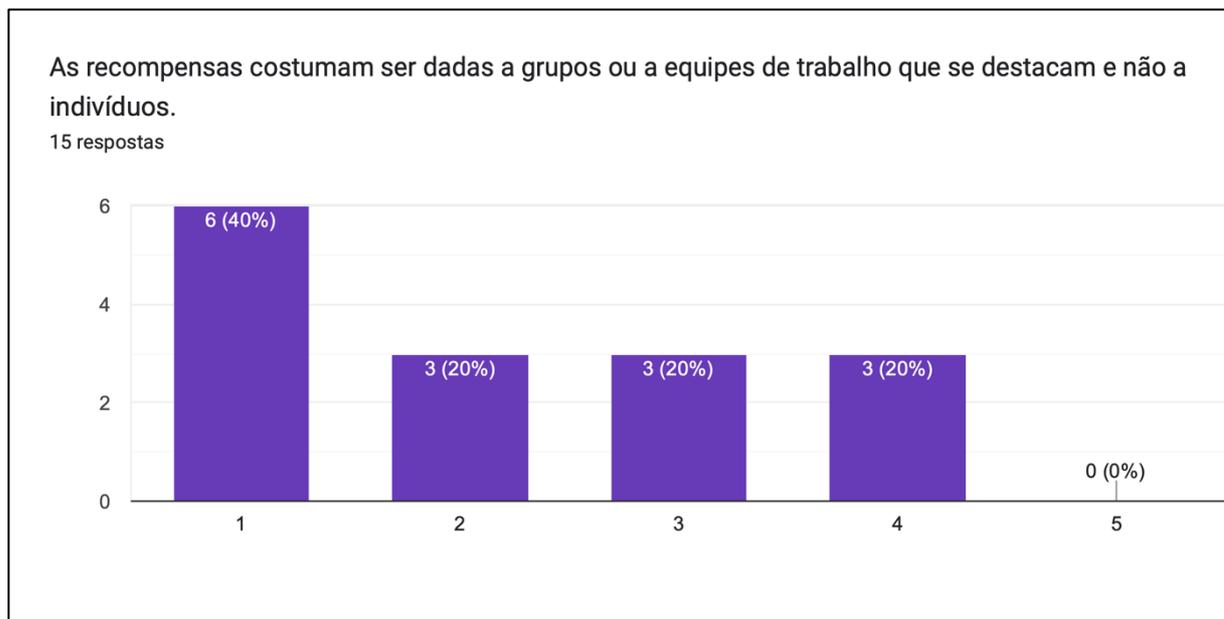
Fonte: do autor (2023).

Gráfico 12 - Percepção quanto à liberdade de acesso à diretoria da organização.



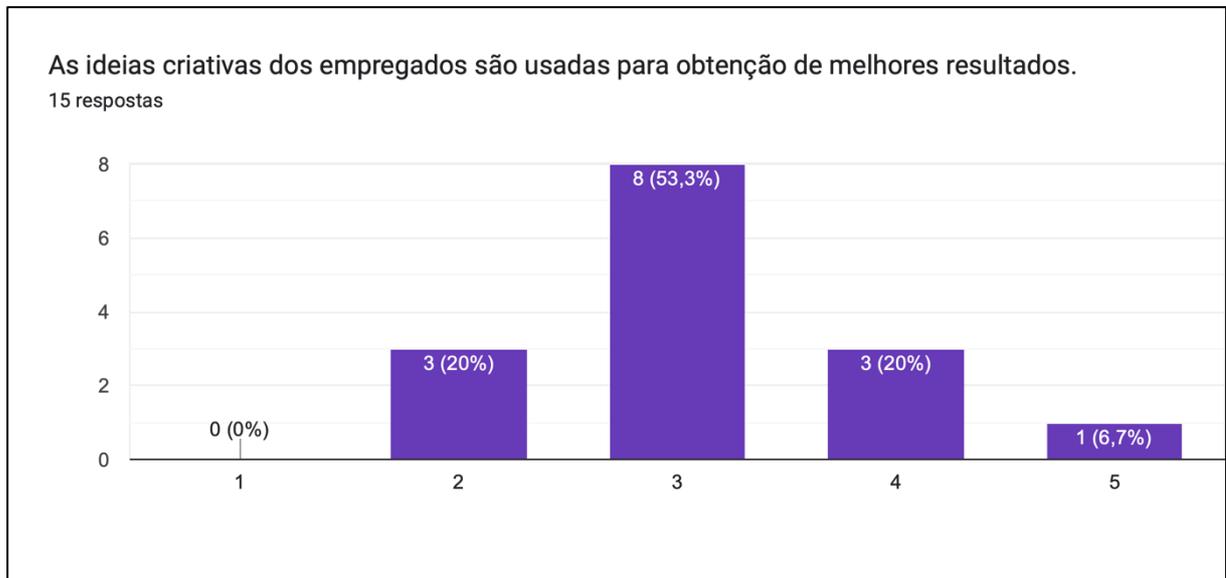
Fonte: do autor (2023).

Gráfico 13 - Percepção em relação à distribuição de recompensas para grupos ou indivíduos.



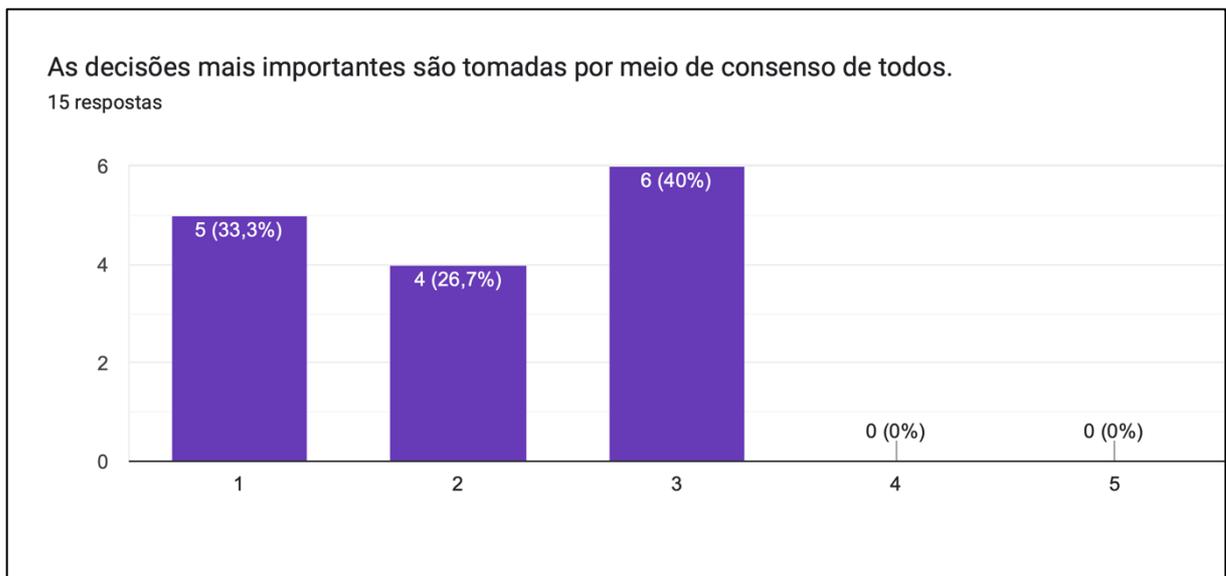
Fonte: do autor (2023).

Gráfico 14 - Percepção sobre a relação de criatividade e resultados.



Fonte: do autor (2023).

Gráfico 15 - Percepção sobre o processo decisório.



Fonte: do autor (2023).

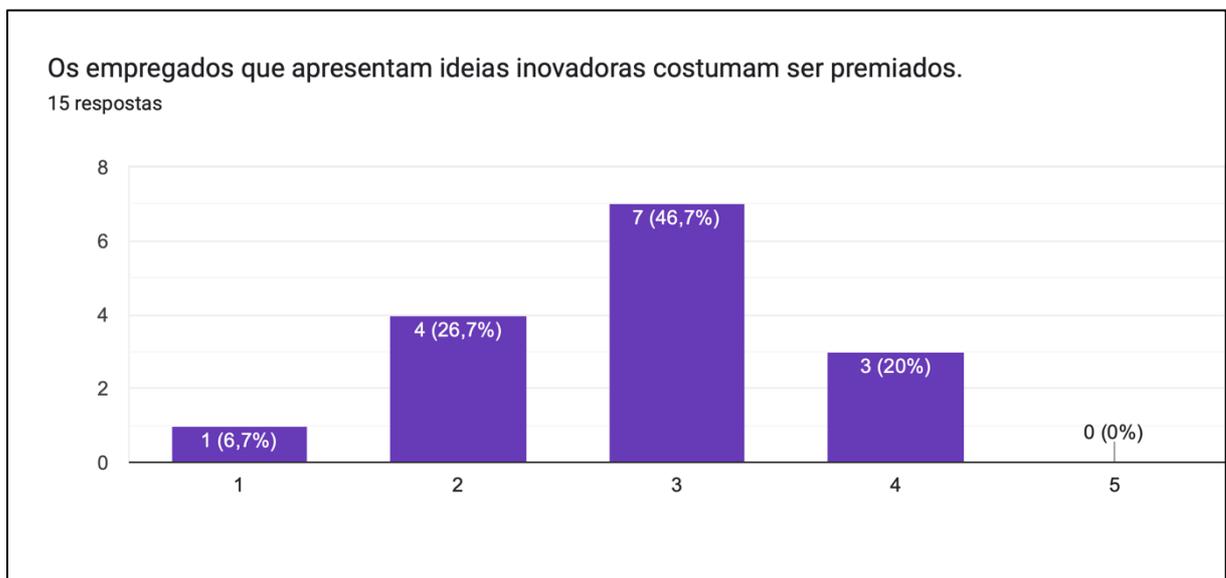
d. Paradigma Empreendedor

O estágio de desenvolvimento organizacional empreendedor definido por Laloux (2017) trouxe três grandes tecnologias organizacionais: a inovação, a responsabilidade e a

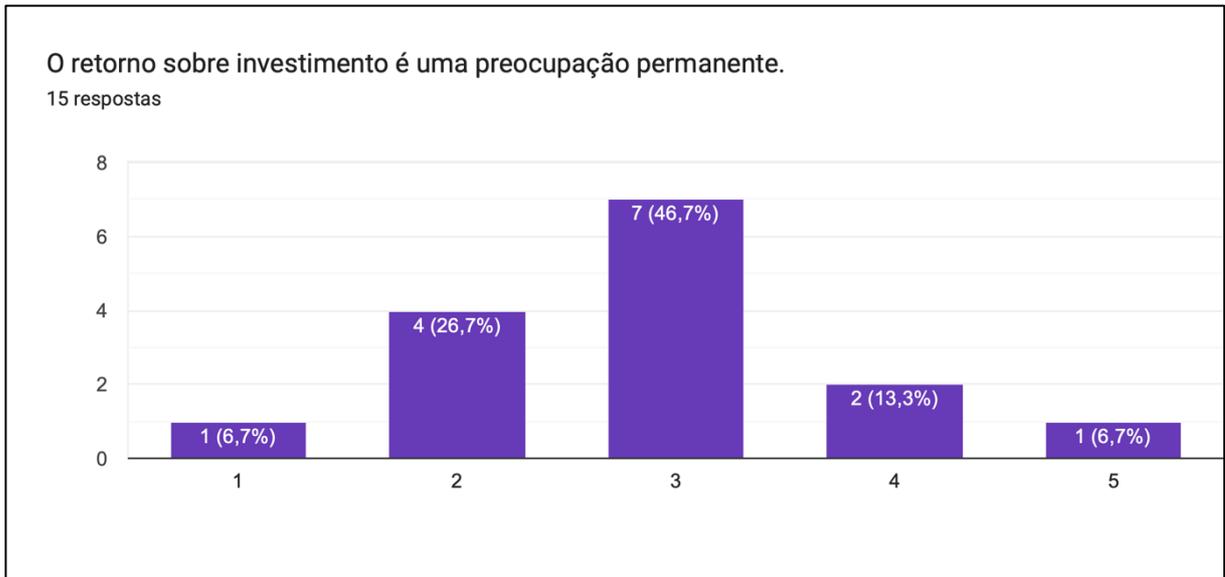
meritocracia. Neste estágio embora as organizações ainda utilizem a pirâmide hierárquica, a presença de equipes multidisciplinares, times de força-tarefa interdepartamentais e consultores externos são favorecidos com o objetivo de aumentar a comunicação e a inovação. O autor ressalta que organizações empreendedoras parecem brilhantes, mas também criam uma sombra imensa, pois como o sucesso é medido exclusivamente em termos de dinheiro e reconhecimento, ao chegarem no topo, as pessoas sentem-se vazias.

Os gráficos de 16 a 20 demonstram a percepção dos participantes sobre a organização e o paradigma empreendedor, é já é possível perceber que os processo relacionado à inovação se afastam da realidade das organizações, uma vez que 80% dos líderes participantes acreditam que não há incentivo para empregados que apresentam ideias inovadoras para a organização. Apesar de a maioria entender que os processo decisório tem como objetivo trazer maior competitividade para a organização, também é percebido que o cliente não participa deste processo. O gráfico 20 apresenta uma preocupação organizacional com o resultado, sendo uma preocupação constante a superação das metas.

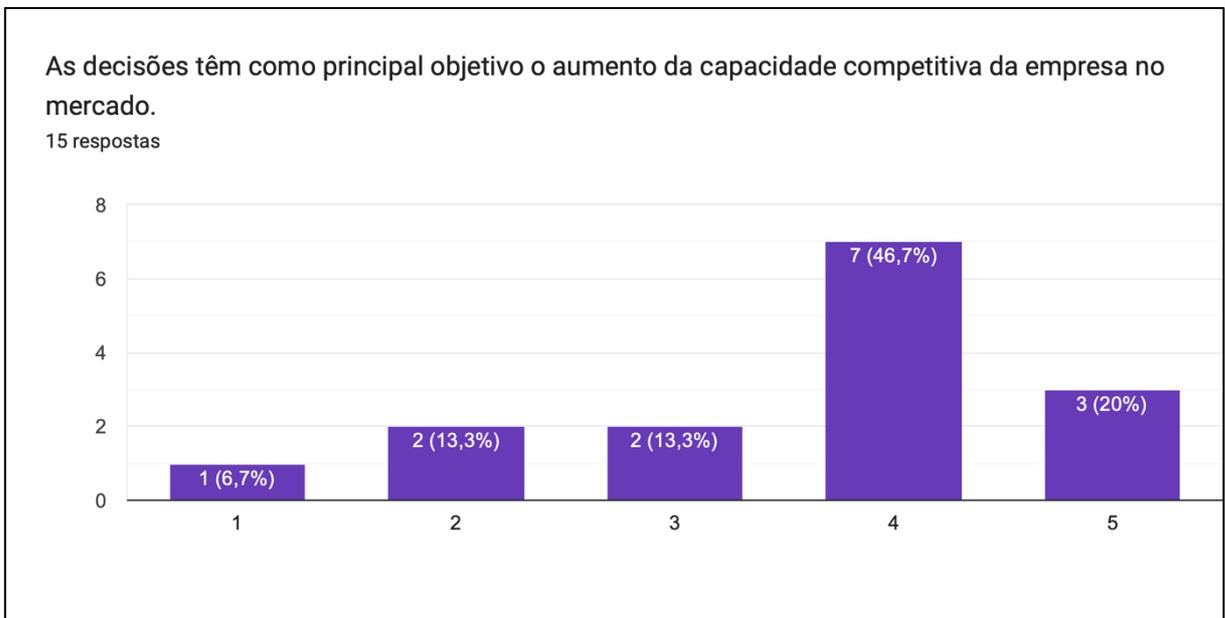
Gráfico 16 - Percepção em relação a apresentação de ideias inovadoras.



Fonte: do autor (2023).

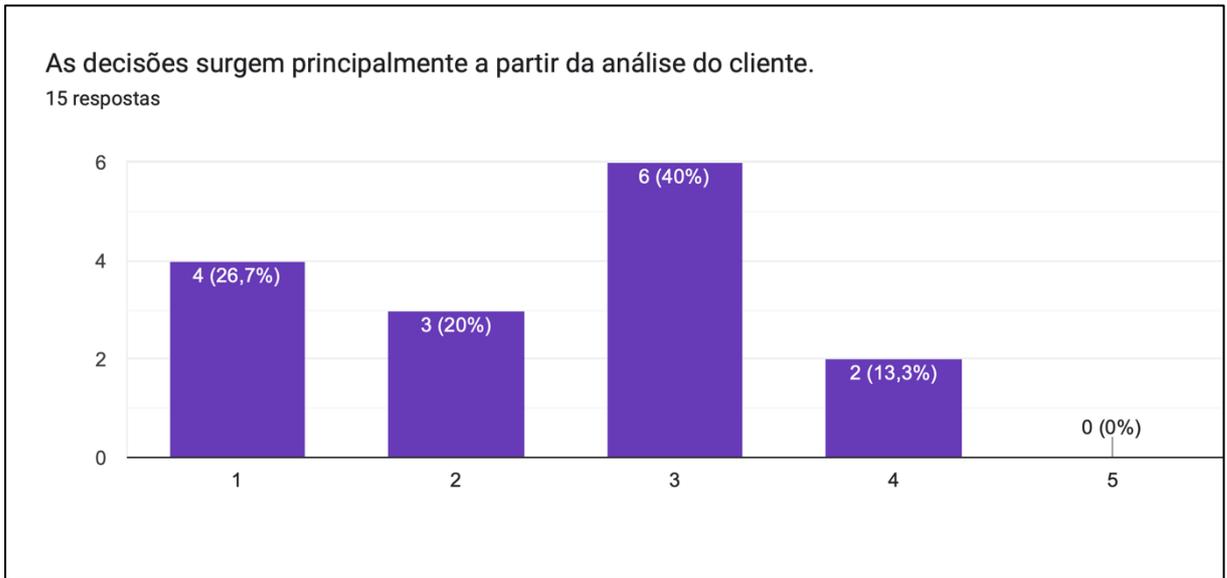
Gráfico 17 - Percepção sobre o retorno sobre investimento.

Fonte: do autor (2023).

Gráfico 18 - Percepção sobre o objetivo das decisões corporativas.

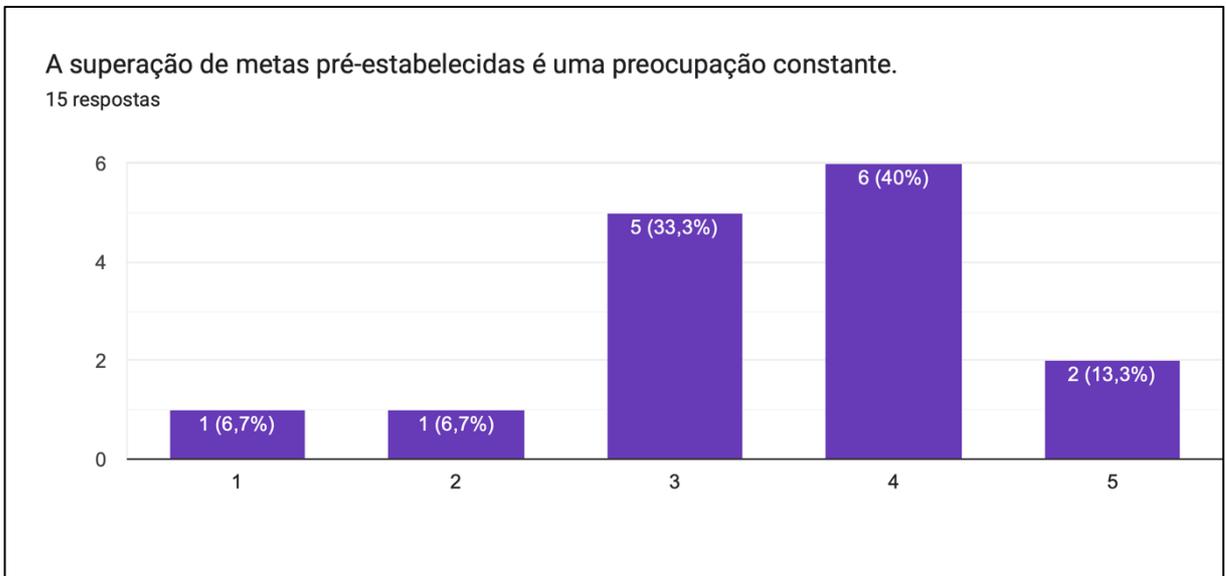
Fonte: do autor (2023).

Gráfico 19 - Percepção da relação entre o processo decisório e o cliente.



Fonte: do autor (2023).

Gráfico 20 - Percepção sobre o processo de superação das metas corporativas.



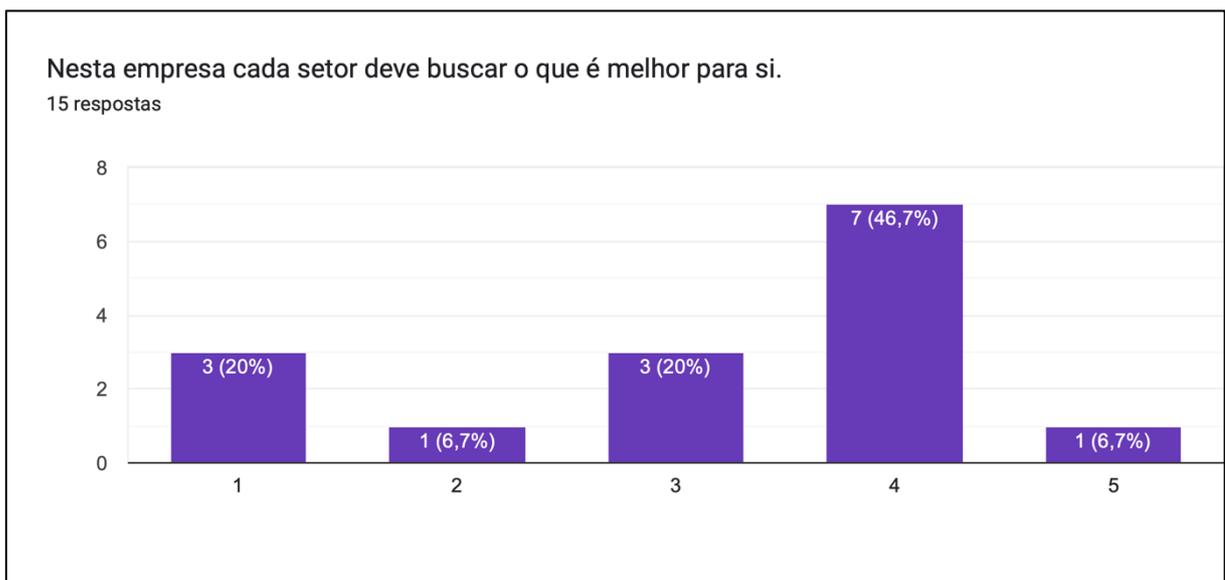
Fonte: do autor (2023).

e. Paradigma Impulsivo

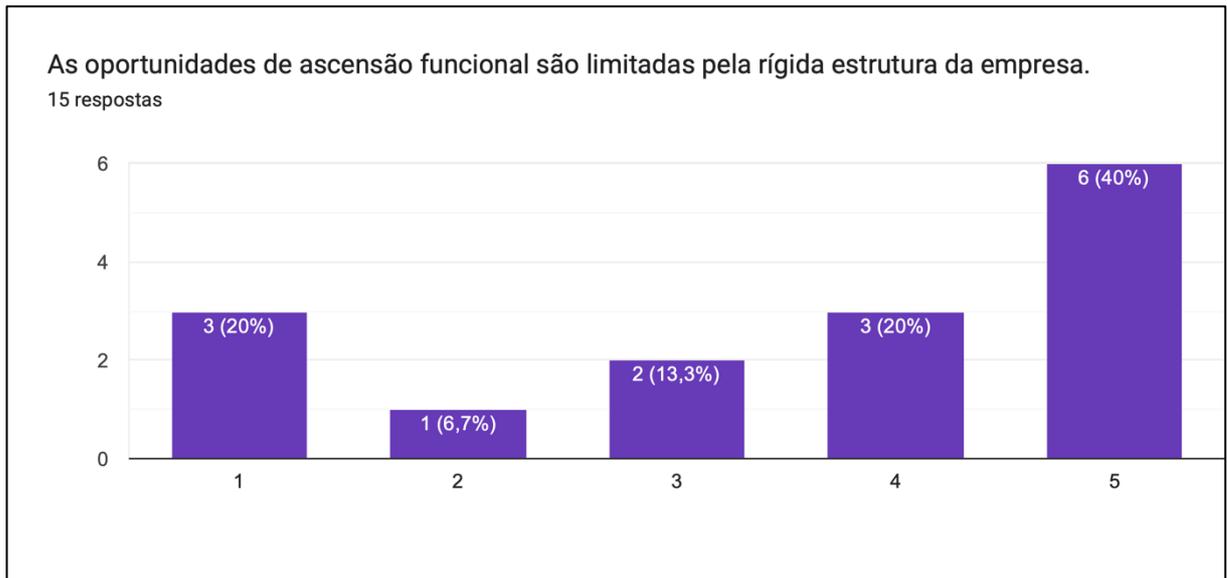
Conforme já abordado, as organizações moldadas no paradigma impulsivo surgiram na forma de pequenas tropas conquistadoras, lideradas por um “lobo alfa” que exerce o poder por meio do medo e da força, mantendo as pessoas a sua volta sob controle. A percepção dos participantes sobre as características do paradigma impulsivo presentes na organização é demonstrada nos gráficos 21 a 24.

As percepções dos gestores demonstram uma organização pouco integrativa e colaborativa, onde cada área trabalha pensando no seu próprio resultado, além de estimular a competição entre os colaboradores como forma de estímulo à ascensão profissional.

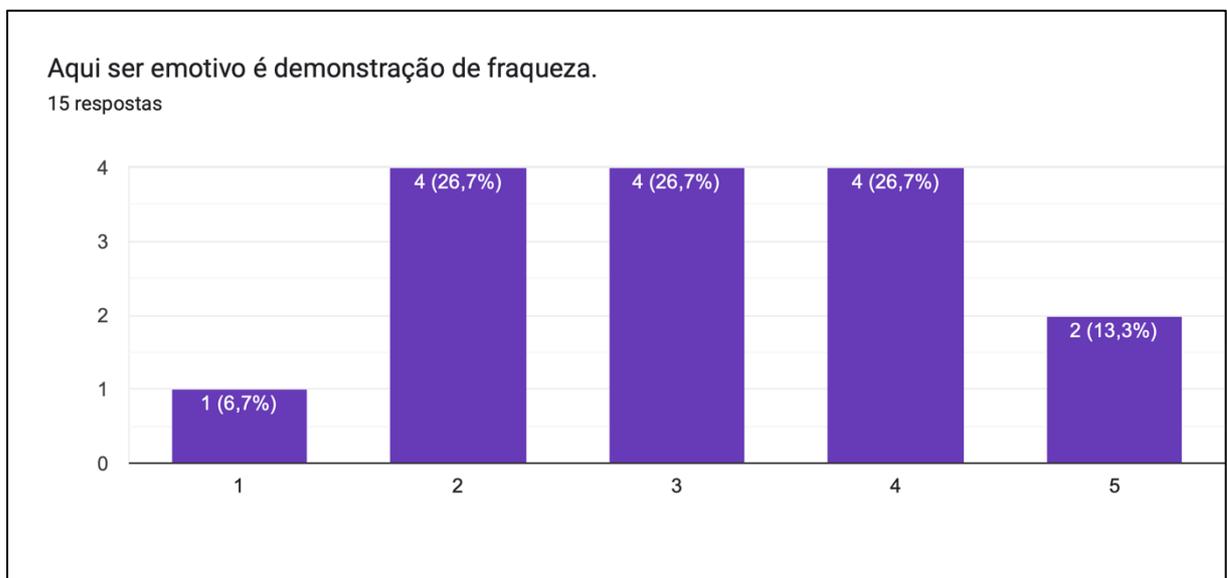
Gráfico 21 - Percepção sobre pensamento impulsivo na organização.



Fonte: do autor (2023).

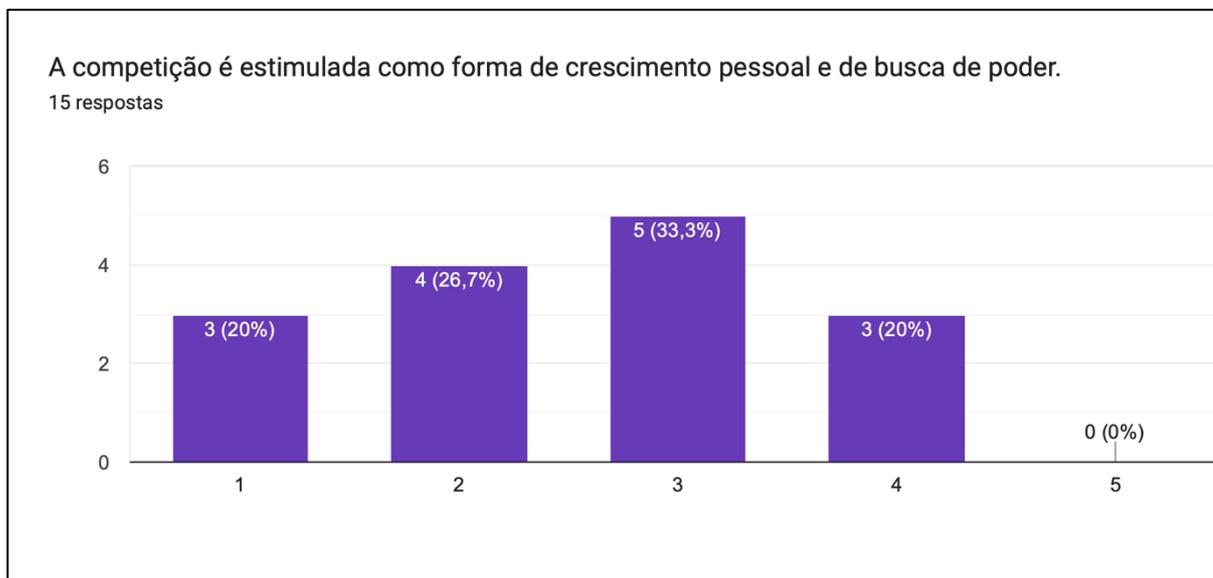
Gráfico 22 - Percepção sobre o processo de ascensão profissional.

Fonte: do autor (2023).

Gráfico 23 - Percepção sobre como as emoções são vistas na organização.

Fonte: do autor (2023).

Gráfico 24 - Percepção sobre o estímulo à competição.



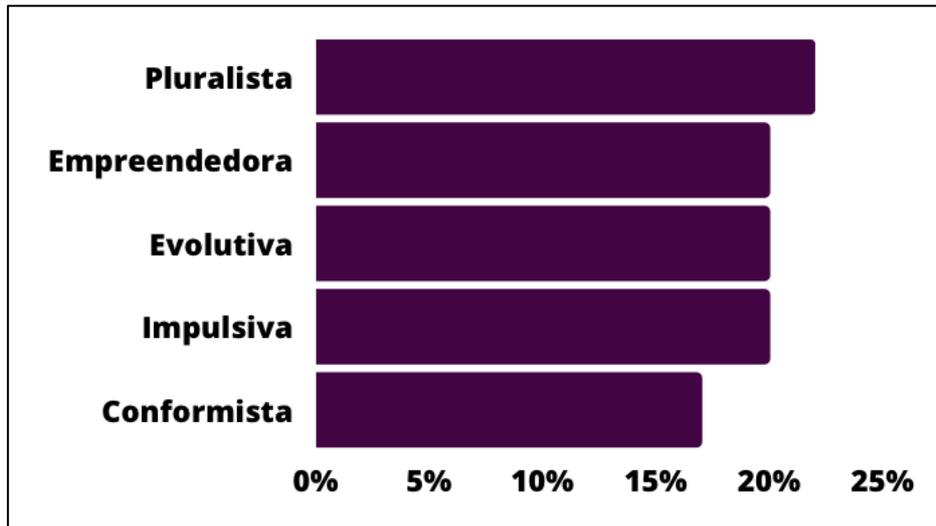
Fonte: do autor (2023).

5.1.1.2 Resultado e discussões

O cálculo do resultado para cada paradigma considerou a média ponderada de cada questão como nota final para o cálculo do resultado por paradigma. O gráfico 25 demonstra o resultado da percepção dos participantes em relação ao paradigma de cultura predominante nas organizações onde trabalham.

Apesar de as organizações apresentarem características para todos os paradigmas, o perfil pluralista se destaca. Neste sentido a busca pela justiça, pela igualdade, pela harmonia, pela comunidade, pela cooperação e pelo consenso é uma constante na organização dos participantes. Infere-se que valores relacionados ao empoderamento, uma cultura orientada por valores e processo com perspectiva de múltiplos *stakeholders* sejam presentes na organização.

Gráfico 25 - Resultado diagnóstico de percepção de cultura organizacional.



Fonte: do autor (2023).

Neste estágio de desenvolvimento existe a tentativa de abolir a hierarquia e o abuso do poder, valorizando os sentimentos dos membros da organização, assim como a cooperação, a harmonia e o consenso. A igualdade é vista como o objetivo final: todos merecem respeito e devem ser tratados da mesma forma.

Ocorre que, apesar desta percepção estar presente no ponto de vista dos gestores participantes, importante destacar que os pensamentos impulsivos e conformistas possuem grande percentual de presença (20% e 18% respectivamente) o que pode causar paradoxos na cultura organizacional.

5.1.2. Entrevista com gestores

Após a aplicação dos questionários de percepção da cultura organizacional, realizou-se entrevistas semi-estruturadas com o gestores, com o objetivo de dialogar sobre o processo de desenvolvimento das competências para liderar e as experiências profissionais no exercício da gestão nas empresas, dando seguimento à etapa 06 desta pesquisa, sendo que para tratamento dos dados partindo da transcrição das entrevistas utilizou-se o método de análise de conteúdo e a técnica de análise categorial (BARDIN, 2020).

Para Bardin (2016), esta técnica consiste em operações de desmembramento do texto em unidades de registro e em categorias segundo reagrupamentos por gênero (analogia). Ou seja, faz-se uso de processos de codificação, classificação e categorização.

A codificação é uma transformação dos dados brutos do texto que permite atingir uma representação do conteúdo ou da sua expressão. Em questões abertas e entrevistas individuais ou de grupo, a unidade de registro da codificação frequentemente corresponde ao tema da resposta (BARDIN, 2016).

Já a categorização é uma operação de classificação de elementos de um conjunto por diferenciação e seu reagrupamento segundo critérios previamente definidos, formando categorias, isto é, classes que reúnem um grupo de elementos sob um título genérico. Em discursos diretos e simples, a investigação dos temas é uma possibilidade de categorização rápida e eficaz (BARDIN, 2016).

De toda forma, a principal dificuldade da análise de entrevistas por meio da manipulação temática é que ela acaba limitando a análise de conteúdo, pois o resultado final pode não transmitir o latente, o original. Isto posto, Bardin (2016) propõe completar esta análise horizontal, que mostra as semelhanças, regularidades e constâncias, com uma análise vertical, contemplando a subjetividade de cada discurso.

Assim, nesta pesquisa, tal como sugere a autora (BARDIN, 2016), na análise dos resultados assumiu-se tanto um ponto de vista global, buscando compreender as recorrências e similaridades, como uma perspectiva específica ao se considerar também aspectos latentes de cada entrevista.

5.1.2.2. Elaboração do roteiro de entrevista

Além da aplicação do questionário, a fase 6 desta dissertação considerou a entrevista semiestruturada com perguntas de resposta aberta como técnica de coleta de dados. Inicialmente, organizou-se o roteiro do procedimento da seguinte forma:

- Introdução do pesquisador e da pesquisa e leitura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE);
- Desenvolvimento da entrevista;

Para a formulação das perguntas, segmentou-se a entrevista em dois temas principais: experiência de aprendizagem durante o processo de desenvolvimento para a liderança e

aprofundamento nas percepções da cultura organizacional da empresa. A partir destes grupos de temas, buscou-se formular perguntas que permitissem identificar a trajetória de cada gestor nos processos de capacitação, assuntos relevantes para a execução das atividades de gestão, relações interpessoais e a formação de cultura organizacional. Portanto, foram definidos temas que nortearam a criação destes questionamentos e auxiliariam posteriormente a análise categorial dos resultados, apresentados na Figura 5.

Figura 10 - Temas para formulação das perguntas da entrevista com gestores.



Fonte: o autor (2023).

O instrumento de entrevista finalizado consta no Apêndice II, entretanto, ressalta-se que as entrevistas foram realizadas utilizando o roteiro semiestruturado o que trouxe liberdade para que o autor explorasse com cada um dos entrevistados outros assuntos relacionados ao exercício da liderança, desse modo, algumas perguntas propostas no roteiro não foram respondidas por todos os entrevistados, ao passo que questões não previamente mapeadas foram abordadas.

Considerando que todos os entrevistados consentiram a gravação, as entrevistas foram registradas e transcritas, constantes nos Apêndices de III a VII da presente dissertação, entretanto, manteve-se o anonimato suprimindo quaisquer informações que pudessem identificar o participante. Dessa forma, para uniformizar o tratamento e a utilização dos dados

na pesquisa, foi criado um esquema de codificação para referenciar os entrevistados no texto, sendo agrupados da seguinte forma:

Quadro 3 - Relação de entrevistados.

Nível de atuação	Entrevistado (codificação)	Apêndice	Data da entrevista	Duração	Modalidade
Gerência estratégica em empresa pública federal	Líder A	III	29/04/2022	00:26:07	Mediada por tecnologia
Gerência estratégica em empresa pública federal	Líder B	IV	03/05/2022	00:25:05	Mediada por tecnologia
Gerência média de empresa pública federal	Líder C	V	03/05/2022	00:28:25	Mediada por tecnologia
Gerência tática em empresa pública federal	Líder D	VI	05/05/2022	00:28:25	Mediada por tecnologia
Gerência média de empresa pública federal	Líder E	VII	16/05/2022	00:24:25	Mediado por tecnologia

Fonte: elaborado pelo autor.

O material coletado foi analisado tendo como foco a extração do conteúdo emergente, com vistas a transformá-lo em conhecimento científico (RESENDE, 2016). Para isso, utilizou-se a plataforma Miro para o desenvolvimento da construção metodológica; trata-se de plataforma online e gratuita, que possibilita o compartilhamento do material produzido. Desse modo, todo o racional apresentado, bem como os insumos utilizados estão disponíveis para visualização no seguinte endereço: <https://encurtador.com.br/kqPQ5>.

5.1.2.3. Resultados das entrevistas

Inicialmente, percebeu-se que os participantes foram alçados aos cargos de liderança de forma espontânea, não havendo qualquer processo sucessório ou preparação prévia para o exercício das atividades de gestão. Em relação às empresas nas quais os participantes atuam, seus perfis estão dentro do senso comum para empresas públicas de esfera federal: culturas organizacionais fortes e alta hierarquização.

Durante as entrevistas, compreendeu-se que a relação dos líderes com os processos de desenvolvimento de liderança possui preferência nos momentos síncronos com abordagens mais práticas e aderentes ao contexto de vivência do líder.

Quando questionados sobre o **processo formal de desenvolvimento de liderança**, observou-se com unanimidade a inexistência de um programa específico para esta finalidade e que os líderes necessitam prover o desenvolvimento profissional de forma individual e autônoma, além de demonstrarem preocupação em se manterem atualizados com as práticas de gestão.

(...) eu faço tudo quanto é curso EAD que a universidade disponibiliza, justamente para a gente conseguir acompanhar todas as mudanças, inclusive, de ética, enfim, de estratégia da empresa e tal. (LÍDER C)

(...) corporativamente falando não teve nenhum curso nessa linha que você falou (LÍDER B).

(...) a gente não tem um processo estruturado para a formação de gestores. (LÍDER D).

Em relação ao **relacionamento entre líder e time**, existe o entendimento de que o líder precisa melhorar sua comunicação para que as informações sejam claras e sem ruídos para time. O líder A entende que é importante munir o time de dados, informações e explicações sobre os processos, responsabilidades e metas para que o time possa caminhar de forma independente. Inclusive, para os líderes participantes, o papel do líder é extrair o melhor do time e proporcionar voz ativa à equipe.

(...) cabe ao líder, na verdade, ser uma pessoa que extraia o melhor de cada um. (...) os melhores gestores eram aqueles que tinham uma equipe que respeitava ele e que extraía da equipe o melhor que ela poderia fornecer. (LÍDER A).

No quesito **cultura organizacional**, foi demonstrada uma baseada em silos onde cada um se preocupa com a própria tarefa, com estruturas formais estruturadas sem contexto ou objetivos explícitos. Tais práticas, na visão do Líder D, dificulta o papel do líder em poder pavimentar os melhores caminhos para o time. A Líder E relata que a cultura atual provoca falta de autonomia para os líderes decidirem sobre os processos sob sua gestão.

(...) a empresa é muito individualizada nos silos, ela ainda está presa nos silos onde muitas áreas não se comunicam, inclusive as gerências (LÍDER B).

(...) a cultura atual atrapalha o papel da gestão (LÍDER D).

(...) tenho uma autonomia ali dentro para colocar a minha gestão, mas não tenho autonomia em certos assuntos que eu sei que não depende só do meu superintendente, depende de uma diretoria, depende de um governo federal (...) (LÍDER E).

Ressalta-se que os líderes relataram o alto grau de hierarquização das empresas e a dificuldade de comunicação interdepartamental. Adicionalmente, todos afirmam que a comunicação entre líder e time ou entre líderes no mesmo setor/superintendência é fluida, mas quando é necessário extrapolar a área, a comunicação torna-se burocrática e centralizada.

(...) hierarquias muito bem definidas, essa coisa de eu não ter contato com a pessoa acima de mim, eu tenho que passar pelo meu igual, depois... então, às vezes, é mais demorada (LÍDER E).

A respeito dos saberes necessários para um líder, destacam-se na visão dos participantes: (a) saber delegar; (b) visão sistêmica; (c) adaptabilidade, e; (e) comunicação. Já para um processo de desenvolvimento foi apontado os seguintes pontos de atenção: (a) precisa ser um processo de mentoria; (b) processo dialógico; (c) coerente com o contexto vivido pela liderança; (d) ferramentas práticas e de uso imediato, e; (e) experiencial.

5.2. Premissas para um *framework*

A formulação das premissas¹² que orientaram a criação do *framework* teve como base os resultados dos procedimentos anteriormente realizados. Os conhecimentos levantados na revisão de literatura, principalmente sobre os conceitos relativos ao Design Regenerativo e emocional e das definições de *framework* foram somadas às contribuições obtidas nas entrevistas com os gestores, resultando em dois grupos de premissas: as de base e as dirigidas ao processo de desenvolvimento da liderança.

As **premissas de base (PB)** estão diretamente ligadas aos conceitos geradores do todo e podem (e devem) ser aplicáveis ao desenvolvimento de qualquer *framework* que tenha o mesmo objeto apresentado nesta pesquisa. As PB são referentes ao propósito do *framework*, aos seus requisitos sistêmicos, a sua organização e representação, estando divididas em dois grupos: (a) elementares e (b) representacionais.

As bases elementares (BE) dizem respeito à definição da natureza, do propósito, da configuração formal e trazem requisitos para que o *framework* contemple uma visão sistêmica. São elas:

- a. O *framework* será uma representação visual de um sistema.
- b. O *framework* auxiliará no planejamento de ações de capacitação da liderança com foco em culturas regenerativas, podendo ser adaptado a diferente contexto organizacionais.
- c. O *framework* terá caráter explicativo.

¹² Premissas são proposições das quais se infere outra proposição (ABBAGNANO, 2007), são os pontos de partida de um argumento (JAPIASSÚ; MARCONDES, 2008).

Já as bases **representacionais (BR)** definem as características da representação visual do *framework*:

- a. O *framework* será uma representação visual simplificada.
- b. O *framework* terá forma de diagrama.
- c. O *framework* será formado por grafos e regiões.

As **premissas dirigidas (PD)** dizem respeito ao conteúdo desta proposição, ou seja, às particularidades relacionadas ao Design Regenerativo e de Facilitação e ao sistema que influencia a cultura organizacional e ao processo de desenvolvimento da liderança. São elas:

- a. O *framework* explicitará os três temas principais a serem considerados no processo de desenvolvimento da liderança, os quais serão a essência de navegação.
 - i. Tema 01: Processos de evolução nos tipos de liderança e transformação da cultura organizacional, tendo a liderança como base de sustentação.
 - ii. Tema 02: Ação para liderar times e pessoas e gestão do conhecimento.
 - iii. Tema 03: Aplicação prática de soluções e métodos no dia a dia da gestão.
- b. O *framework* permitirá o planejamento do processo de desenvolvimento da liderança em diferentes contextos organizacionais.

5.3. Grafos e regiões constitutivas do *framework*

Tendo as premissas definidas, a etapa seguinte para a criação do *framework* envolveu a definição dos seus grafos¹³ e regiões constitutivas¹⁴ com o objetivo de direcionar sua representação diagramática.

Foi definido, com base na análise das premissas, que as entidades do *framework* seriam todos os temas e para complementar os grafos, estes temas preenchidos com as jornadas para promoção de ações regenerativas do interior para o exterior (processos identificados a partir da inferência dos dados obtidos na literatura e nas entrevistas com gestores). Já as regiões

13 Grafos são entidades conectadas por relações, podendo ser, por exemplo, formas geométricas conectadas por linhas retas que formam nós em uma rede e suas conexões (VASSÃO, 2010).

14 Regiões constitutivas são áreas que delimitam os limites de um conjunto de grafos (VASSÃO, 2010).

constitutivas seriam demarcadas pela relevância dos grafos para o processo de desenvolvimento da liderança, ou seja, agrupamento dos temas.

5.4. Primeira versão do *framework*

Definidos os grafos e as regiões constitutivas do *framework*, foi possível iniciar a elaboração visual da sua primeira versão. Como explicita a premissa dirigida, os temas serão a essência de navegação pelo *framework*. Nesse sentido, eles compõem os fatores primários e são o cerne do *framework*, onde as decisões de design dizem respeito à experiência da jornada para o desenvolvimento da liderança, surge a concepção conceitual (Figura 7).

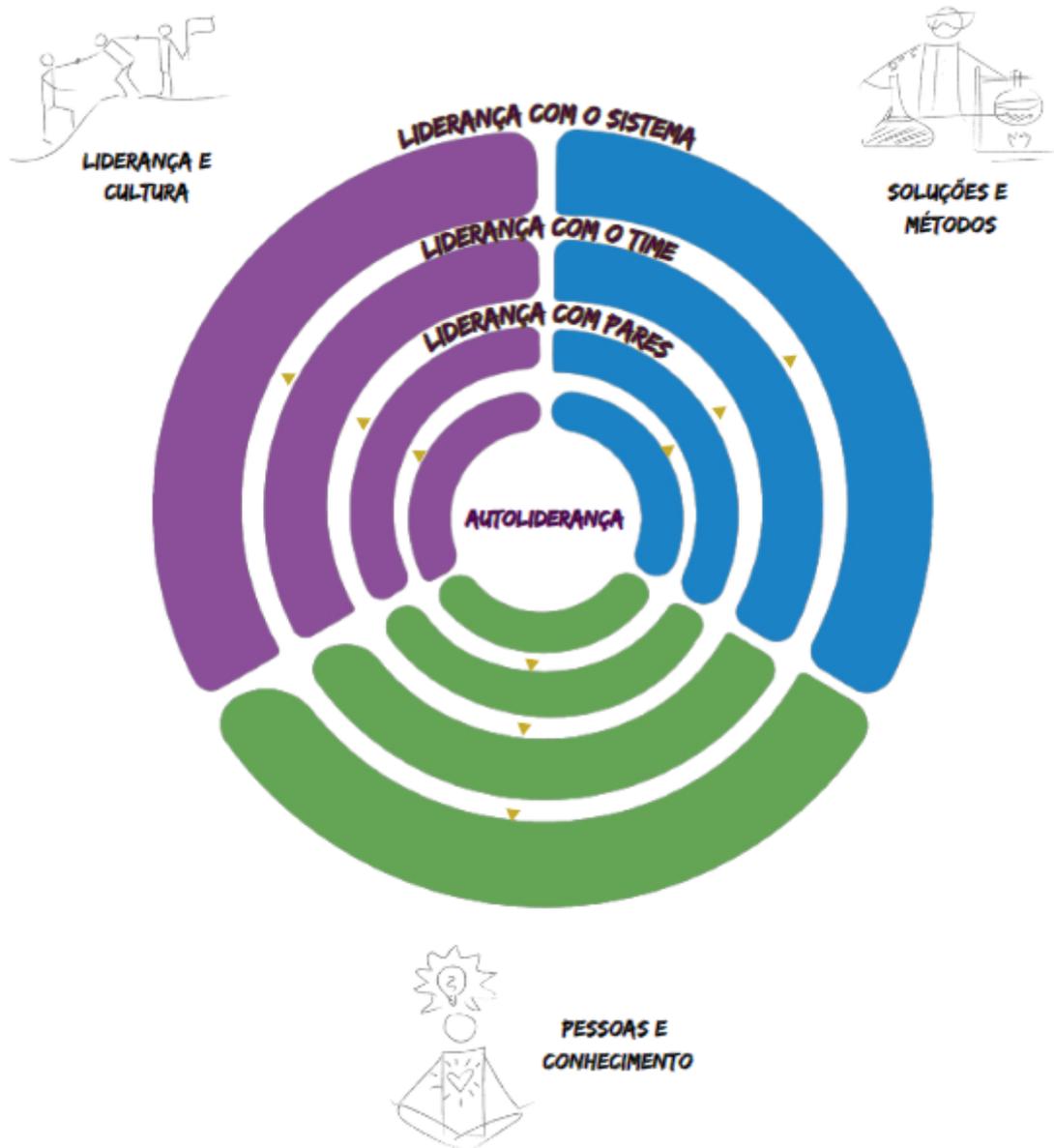
Figura 11 - Temas principais da primeira versão do *framework*.



Fonte: elaborado pelo autor (2023).

Cada tema constitui uma jornada de desenvolvimento que são consideradas no processo, assim foram contemplados no *framework* quatro estágios de desenvolvimento que se movimentam do interior para o exterior (de dentro para fora) representado pelos círculos, onde cada um apresenta um estágio de desenvolvimento, iniciando pelos processos internos (autoliderança) e passando pelo liderar em pares, liderar com a equipe e liderar com o sistema (figura 8). Estes estágios serão explanados melhores no capítulo 7 desta dissertação.

Figura 12 - Representação dos estágios de desenvolvimento.



Fonte: elaborado pelo autor (2023).

Como observado nas entrevistas com os gestores, a jornada de evolução do interior para o exterior em cada tema está inter-relacionada em diferentes graus de intensidade e tem a ver com o que os gestores experienciam e o que eles fazem individualmente ou em grupo.

5.5. Versão de validação do *framework*

A etapa de validação iniciou-se logo após a finalização da primeira versão do *framework* e é intitulada “verificação de validade *framework*”. Como explicam Ollaik e Ziller (2012), a

validade de uma pesquisa científica se refere à verificação dos resultados como verdadeiros e confiáveis.

Para Golafshani (2003), a perspectiva qualitativa está relacionada a conceitos como fidedignidade, rigor e qualidade. Dessa forma, para verificar a validade de uma pesquisa, é importante avaliar se os processos metodológicos são coerentes e se os resultados são consistentes (OLLAIK; ZILLER, 2012).

Para Ollaik e Ziller (2012), as concepções de validade na pesquisa qualitativa podem ser agrupadas em três blocos: validade prévia (na formulação da pesquisa), validade interna (no desenvolvimento da pesquisa) e validade externa (nos resultados). Nesta fase da pesquisa, optou-se por focar na validade externa afim de avaliar a possibilidade de descrever os resultados, compreendê-los e extrapolá-los para outros contextos. Ainda, a validação do *framework* tem por objetivo avaliar o nível de coerência da proposição a partir da vivência e análise dos gestores participantes, principalmente, quanto a clareza da forma e a navegação pela jornada de desenvolvimento.

Ainda conforme Ollaik e Ziller (2012), existem diferentes técnicas para aferir a validade de uma pesquisa científica, podendo ser operacionalizada de várias maneiras. Desse modo, nesta pesquisa, optou-se por realizar um grupo focal¹⁵ com gestores participantes da pesquisa. Neste procedimento, o *framework* foi apresentado e avaliado pelos participantes e, na sequência, suas contribuições foram analisadas e sintetizadas.

5.5.1. Roteiro de grupo focal

Debus (1997) explica que, como regra geral, um grupo focal não deve durar mais do que uma hora e meia ou duas horas. Em razão disso, procurou-se dimensionar o procedimento para que não ultrapassasse o tempo limite recomendado. Dessa maneira, o grupo focal foi dividido em três partes: apropriação, discussão e avaliação.

A primeira parte (apropriação) consistiu na leitura e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), seguida da apresentação da pesquisa, das premissas do *framework*, da construção e do resultado da sua primeira versão. Nesta parte, foi utilizada uma apresentação de *slides* para exposição do contexto e dos objetivos do estudo, dos

¹⁵ Um grupo focal é um pequeno grupo de pessoas reunidas para avaliar conceitos ou identificar problemas, sob a coordenação de um moderador que é conhecedor do assunto (CAPLAN, 1990).

procedimentos da pesquisa, das premissas que deram origem ao *framework* e para explicação da sua construção e do seu resultado parcial.

Na segunda parte (discussão), iniciada ao final da explanação, foi apresentado o *framework* e explanado o seu funcionamento. Após um tempo de assimilação, iniciou-se a discussão mediada pelo pesquisador a respeito da clareza, da complexidade, da utilidade e das fragilidades e potencialidades do *framework*, buscando também trazer para o coletivo as principais dúvidas do grupo. A terceira e última parte do grupo focal (avaliação) ocorreu de forma individual, mas aberta ao grupo permitindo interações sobre a opinião de cada um.

5.5.2. Participantes do grupo focal

Segundo Caplan (1990), antes de recrutar participantes em um grupo focal, é preciso estabelecer um conjunto de características base para avaliar os perfis dos escolhidos. Nesse sentido, e por ser um *framework* direcionado ao desenvolvimento de líderes, decidiu-se que os participantes do grupo focal seriam, portanto, os mesmos gestores participantes indicados pelas organizações para as entrevistas.

Foram convidados todos os 5 gestores indicados e que participaram efetivamente das entrevistas (item 6.1 desta dissertação), destes somente dois participaram da discussão em grupo sobre o *framework*, denominados: Participante A e Participante B.

5.5.3. Resultado do grupo focal

A pergunta que iniciou a discussão do grupo focal foi: “**O *framework* é compreensível a partir do que foi exposto e da sua forma de representação? Existem dúvidas?**”. Em um primeiro momento, todos os participantes afirmaram que, sim, o *framework* era compreensível a partir do que fora exposto e de sua forma de representação. De todo modo, ao iniciarem suas falas, a discussão trouxe dúvidas e apontamentos sobre o *framework*.

Um ponto levantado na discussão foi a **utilidade e o propósito do *framework***. O Participante A disse que o diagrama é diferente das propostas de trilhas para aprendizagem que estão acostumados e isso pode trazer certa complexidade para o uso, mas que a inserção de um quadro complementar poderia cumprir um papel operacional de forma mais direta que a própria figura. Para ele, o diagrama traz uma imagem geral do que envolve o processo de jornada interior para exterior e de que maneira estes elementos estão relacionados, mas com o quadro

complementar será mais simples no momento de planejar as atividades necessárias para cada momento da jornada.

Em contrapartida, o Participante B disse que compreendeu bem o diagrama do *framework* e acreditou que ele seria suficiente para dar suporte ao processo de desenvolvimento da liderança e que o diagrama o provoca a pensar como parte do time e não somente como gestor.

“Eu consigo ver que o processo começa de dentro para fora e isso me faz refletir sobre o papel da liderança e como que devemos nos envolver como parte do time e não somente um gestor do processo.” (PARTICIPANTE B).

O Participante B reforçou que o diagrama transmite ideia de movimento e clareza no todo uma vez que não é cartesiano e não-linear. Concordou com o participa A em incluir quadro complementar como um guia para auxiliar na construção nos processos de desenvolvimento da liderança.

O Participante A comentou que definir a forma de representação do *framework* é uma situação complexa, pois não é fácil dar conta da complexidade que se quer representar e ao mesmo tempo torná-la apreensível, sem cair no excesso de simplificação. Segundo ele, um líder ou um educador corporativo com experiência consegue navegar e compreender com facilidade o *framework*.

Um questionamento trazido pelo grupo foi em relação **a quem o *framework* seria direcionado**. O Participante A perguntou se o *framework* seria para os gestores, como um guia, ou para as universidades corporativa onde poderiam construir experiências baseadas no diagrama. Nessa direção, o Participante B comentou que o *framework* seria fundamental para um gestor iniciante para que seja possível organizar toda a sua trajetória de desenvolvimento.

Quanto **aos temas**, os dois participantes trouxeram reflexões interessantes de como o diagrama demonstra a necessidade de sustentação da cultura organizacional pela liderança e da importância de o líder ter consciência sobre si mesmo e sobre os valores que defende.

Encerradas as discussões relacionadas à primeira pergunta, seguiu-se para a segunda questão: **“A partir da sua experiência enquanto participantes de processos de desenvolvimento da liderança e do seu contexto de atuação, você considera que o *framework* explicita a complexidade de uma jornada para promoção de culturas regenerativas?”**. Todos os participantes afirmaram que sim, o *framework* explicita a complexidade de uma jornada de autoconhecimento e transformação do líder, mas não souberam relacionar se seria uma

promoção de culturas organizacionais regenerativas. O Participante B comentou que a representação está atrativa e de fácil visualização, mas que o desafio está justamente em torná-la simples, no sentido de fácil compreensão, sem deixá-la simplificada em excesso.

A terceira pergunta trazida para a discussão foi: “**O grupo considera que o *framework* seria útil? Como poderia ser utilizado por líderes ou pelos times de desenvolvimento de pessoas?**”. O Participante A respondeu que considera o *framework* útil para ser utilizado em equipe sob uma perspectiva de guia para o gestor ser mais assertivo, entretanto, seria necessário disponibilizar ferramentas para cada momento da jornada. Para o Participante B, a utilidade do *framework* está na visualização da complexidade de um processo de desenvolvimento profissional, enquanto a execução ou é condição do quadro complementar, sendo este mais útil para as equipes de uma universidade corporativa, por exemplo.

Finalmente, a última pergunta trazida para discussão aos participantes do grupo focal foi “**Quais são as fragilidades e potencialidades do *framework*?**”. O Participante A afirmou que não vê fragilidades, porém aponta que é importante posicioná-lo de forma muito objetiva quanto ao seu propósito, deixando seu objetivo claro e evidente tal como havia apontado na primeira pergunta da discussão. O participante B também não apontou fragilidades, apenas acredita que deva demonstrar os aspectos colaborativos do diagrama e concorda que é importante explicitar que se trata de um *framework* explicativo para o líder ou para profissionais que projetam processos e programas de desenvolvimento de liderança.

5.6. Discussões

A partir do resultado do questionário de percepção de cultura, das entrevistas com os gestores e dos dados coletados no grupo focal, foi possível destacar alguns pontos a serem discutidos. Primeiramente, percebeu-se a inexistência de processo formal e estruturante de desenvolvimento de liderança o que pode provocar culturas organizacionais mais conformistas e menos integrativas, já que o pensamento integrativo não é desenvolvido como competência na liderança. Por outro lado, os participantes demonstram autonomia para o desenvolvimento profissional, o que vai ao encontro de culturas regenerativas e ao processo de criação do conhecimento.

Percebe-se, ainda, que com a não percepção de processos formais de desenvolvimento da liderança, os gestores não ocupam espaços generativos que proporcionariam processos dialógicos de reflexão sobre o ato de liderar, processos de cocriação gradual de possibilidades para mais efetividade na organização e uma comunicação mais fluída e orgânica entre os

membros do time ou de outras áreas. Essa ideia de generatividade no processo de desenvolvimento se afina com o pensamento complexo proposto por Morin (2003), uma vez que para o autor o pensamento complexo sugere um conhecimento multidimensional e poético¹⁶. Ainda, segundo o autor, o método de aprendizagem ou desenvolvimento emerge da experiência, ou seja, o caminho da aprendizagem é construído durante a jornada.

Pensar nesta abordagem dentro de um *framework* pode ter diversos desdobramentos, principalmente, no que diz respeito à conexão onde tira-se o líder da posição passiva e o coloca como protagonista do seu desenvolvimento, mas de forma integrativa e colaborativa com toda a organização.

Ao se observar os temas propostos pelos participantes e o resultado do questionário em relação ao processo sucessório depreende-se a necessidade de se criar ambientes de aprendizagem mais integrativos cujo foco seja o contexto de vivência do gestor e não o conteúdo. Segundo Freire (1996), “ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua produção ou a sua construção”, logo, o objetivo transita de desenvolver a liderança, para possibilitar a emergência de propriedades positivas e desejáveis, expressas na comunicação e na cultura organizacional.

Importante destacar a hierarquização e alto nível de burocracia no processo decisório relatado pelos participantes, um ponto que vai de encontro a culturas regenerativas e presença do pensamento sistêmico e complexo. A Teoria U apresenta como ponto de partida para uma mudança rumo a mais autonomia da liderança aprender a gerir a si mesmo, descobrir o seu “ponto cego” e ter consciência de si mesmo. Esta competência trata primeiramente da capacidade de ler, interpretar e compreender suas próprias sensações, sentimentos, emoções, necessidades e motivações pessoais, conhecer seus potenciais e reconhecer os próprios limites.

Dessa forma tornou-se importante agregar no *framework* uma jornada com início na autoliderança e que construísse reflexões sobre o que é ser líder e como se conectar com o sistema e promover mudança nele.

Ponderando-se os dados coletados no grupo focal, é possível afirmar que as contribuições dos gestores disseram respeito ao propósito, ao público-alvo e à utilidade. Em relação ao propósito do *framework*, ainda que tenha ficado claro seu objetivo de auxiliar na construção de processos de desenvolvimento da liderança que promovam uma cultura

¹⁶ Criação, fabricação

regenerativa, percebeu-se que é preciso fortalecer a explicação no sentido de clarificar e evidenciar que o *framework* tem um caráter explicativo, de modo que o gestor ou o profissional da área de educação corporativa espere um passo a passo ou um método prescritivo.

Em relação à representação gráfica do *framework*, observa-se que está adequada e demonstra movimento e não-linearidade uma vez que não é um diagrama cartesiano, entretanto, importante incluir quadro complementar para melhor explicar a navegação pelos círculos e facilitar a compreensão.

É significativo destacar que os participantes entenderam a utilidade do *framework*, no geral, tiveram uma avaliação positiva e que percebem que o instrumento provoca reflexões no exercício da liderança, ponto fundamental para uma promoção de cultura regenerativa.

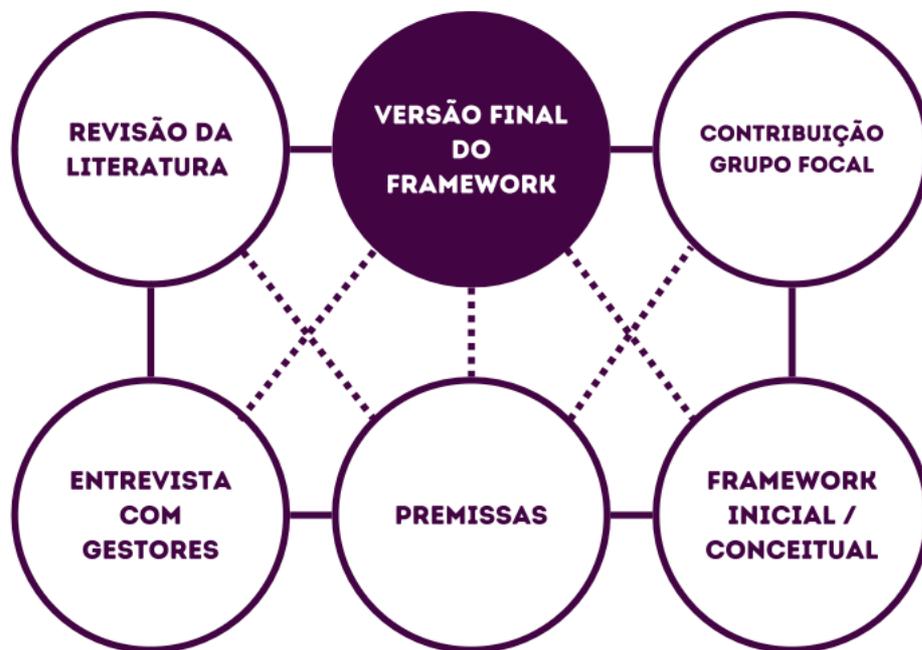
6. RLF: UM *FRAMEWORK* PARA O DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES COM BASE NA CULTURA REGENERATIVA

Este capítulo traz o resultado desta pesquisa, contemplando sua penúltima fase, para tanto, após retomadas as bases e as premissas que deram origem ao *framework*, apresenta-se sua versão refinada a partir dos resultados obtidos na verificação de validade, descritos no capítulo anterior.

6.1. Revisão das bases para a criação do *framework*

A elaboração do *framework* proposto nesta pesquisa se pautou em diferentes procedimentos metodológicos, descritos segundo este documento, cujos resultados direcionaram a versão final, conforme ilustra a figura a seguir.

Figura 13 - Procedimentos que deram origem ao *framework*



Fonte: do autor (2023)

A revisão teórica somada aos resultados das pesquisas prospectiva, que envolveu entrevistas e aplicação de questionário com gestores de empresas públicas da esfera federal, gerou as premissas que embasaram a elaboração da primeira versão do *framework*. Esta versão

foi ajustada e refinada conforme as contribuições do grupo focal, destacada ao final do capítulo 6.

Portanto, retoma-se as premissas do *framework* uma vez que são parte essencial das bases que deram origem ao artefato. Ao todo, foram elaboradas 8 premissas¹⁷, sendo 6 de base e duas dirigidas:

a. **Premissas de base elementares (BE)**

- i. O *framework* será uma representação visual de um sistema.
- ii. *framework* auxiliará no planejamento de ações de capacitação da liderança com foco em culturas regenerativas, podendo ser adaptado a diferente contexto organizacionais.
- iii. O *framework* terá caráter explicativo.

b. **Premissas de bases representacionais (BR):**

- i. O *framework* será uma representação visual simplificada.
- ii. O *framework* terá forma de diagrama.
- iii. O *framework* será formado por grafos e regiões.

d. **Premissas dirigidas (PD):**

- i. O *framework* explicitará os três temas principais a serem considerados no processo de desenvolvimento da liderança, os quais serão a essência de navegação.
 1. Tema 01: Processos de evolução nos tipos de liderança e transformação da cultura organizacional, tendo a liderança como base de sustentação.
 2. Tema 02: Ação para liderar times e pessoas e gestão do conhecimento.
 3. Tema 03: Aplicações práticas de soluções e métodos no dia a dia da gestão.

¹⁷ Seu detalhamento consta no item 6.2 do capítulo 6 desta dissertação.

- ii. O *framework* permitirá o planejamento do processo de desenvolvimento da liderança em diferentes contextos organizacionais.

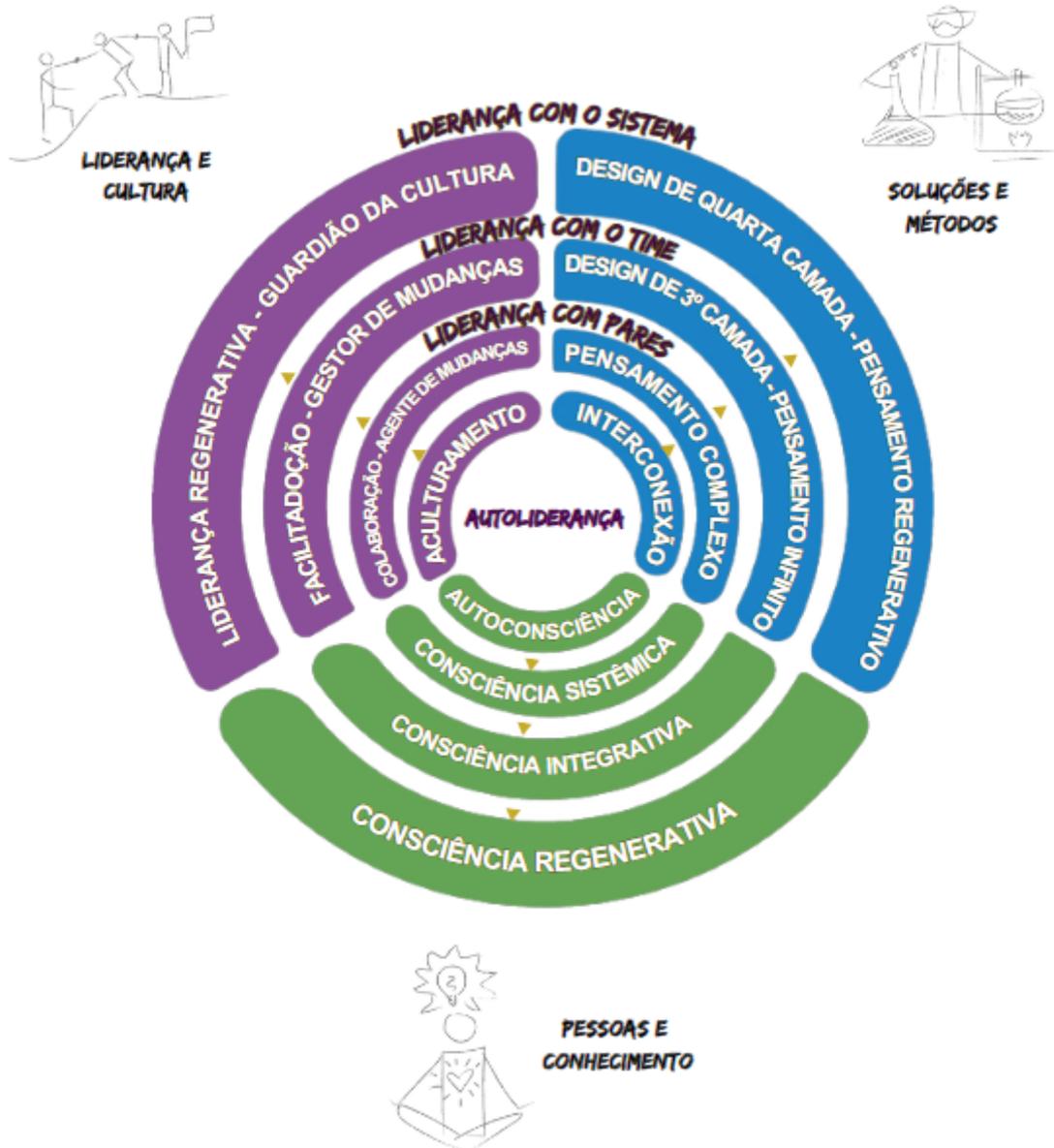
6.2. *Regenerative Leadership Framework* – versão final

O *Regenerative Leadership Framework* é um *framework* explicativo que tem por objetivo auxiliar projetos e processos de desenvolvimento de liderança, no contexto organizacional e corporativo, para promoção de cultura organizacional regenerativa, sendo então direcionado para profissionais que atuam com facilitação de grupos e/ou facilitação de aprendizagem, ou ainda designer de experiência de aprendizagem no âmbito corporativo. No entanto, pode contribuir como um guia para líderes iniciantes.

Para tanto, o *framework* se organiza em três grandes temas e estão relacionados com as proposições que o líder experiencia em conjunto (com outros líderes ou com o time) e de forma individual os quais são essenciais para todo o processo de desenvolvimento da liderança. Em tese, os temas agrupam subtemas para a jornada e devem ser olhados de forma integral.

No cerne do *framework* (figura 14) estão os círculos de evolução que conduzem a jornada do interior para o exterior e se apresentam em sequência, entretanto, não são lineares devido às possibilidades de ida e volta provocadas por cada contexto organizacional. São quatro as etapas de evolução, a saber: (a) autoliderança; (b) liderança com pares; (c) liderança com o time e (d) liderança com o sistema. Sendo que cada etapa possui temas chaves para o desenvolvimento de competências essenciais a uma cultura regenerativa.

Figura 14 - *Regenerative Leadership Framework* - diagrama gráfico.



Fonte: o autor (2023).

Os itens seguintes explanam o funcionamento e objetivos de cada círculo do *framework*, além de apresentar sugestões de práticas e ferramentas para a discussão de cada etapa.

6.2.1 Primeiro círculo

O primeiro círculo de evolução do *framework* diz respeito à consciência do próprio líder antes do processo de liderar, neste círculo, o gestor deve se perceber como líder. No tema pessoas e conhecimento, o primeiro item da jornada é a autoconsciência.

Para Hutchins e Storm (2019), a autoconsciência é a primeira e mais importante forma de autoconhecimento com o objetivo de construir autoconfiança e uma construção sólida de caminhos possíveis. Para os autores, a falta de autoconsciência cria atritos e efeitos negativos em cascata em toda a organização.

O segundo passo para a autoliderança diz respeito ao acultramento do líder à cultura e valores da organização. Um líder somente poderá sustentar uma cultura se acreditar nela.

O terceiro passo é a interconexão para que seja possível treinar a própria consciência, uma vez que o maior obstáculo para a mudança de consciência é o “eu individual”: medos, padrões de pensamento, gatilho, problemas e a ocupação aculturada (HUTCHINS e STROM, 2019).

Para auxiliar na navegação, no primeiro círculo, é importante provocar o líder a reflexão do próprio exercício da liderança podendo acontecer de forma individual ou em grupo. No sentido de auxiliar nessa construção, apresentam-se algumas práticas e sugestões de ferramentas para a facilitação:

- Práticas de Atividades:
 - Diário de Jornada: importante cada líder possuir um caderno dedicado a própria reflexões e aprendizados, como um diário, onde poderá escrever as vivências e sentimentos durante o dia (ou um período). O exercício objetiva tornar o líder mais consciente de seus próprios estímulos, reações, preconceitos, sombras, hábitos.
 - Tempo Silencioso: habitar o silêncio e realizar pausas para conexão consigo mesmo e reflexão.
 - *Debriefing*: compartilhamento em grupo após cada exercício com objetivo de construir coletivamente os melhores caminhos para uma liderança mais colaborativa e regenerativa.
- Ferramentas possíveis:
 - Auto Mapa de Empatia: momento no qual cada líder constrói seu próprio mapa de empatia (ver Apêndice VIII – Uso do Mapa de Empatia para Liderança).

- Janela de Johari: possibilita uma compreensão maior sobre si mesmo a partir dos conhecimentos que já tem sobre si e aqueles oriundos dos outros (ver Apêndice IX – Uso da Janela de Johari).
- Matriz do Líder: momento de reflexão sobre as dúvidas e novas ideias no exercício da liderança.

6.2.2. Segundo círculo

O segundo círculo de evolução do *framework* dedica-se a integração entre os pares e em liderar com outros líderes. Neste círculo, o líder deve-se perceber como parte de um nível de liderança na organização e que suas decisões afetam seus pares.

A **consciência sistêmica** é ponto fundamental. Ela é a capacidade humana de perceber e compreender as interconexões, relações e padrões presentes em sistemas complexos. Esses sistemas podem variar desde organizações e equipes até ecossistemas naturais e sociais. A consciência sistêmica envolve a compreensão de que as partes de um sistema estão interligadas e que as ações em uma parte do sistema podem ter impacto em outras partes. A consciência sistêmica se refere a uma mudança em nosso relacionamento com o sistema (HUTCHINS e STROM, 2019).

Aliada à consciência sistêmica, importante desenvolver o **pensamento sistêmico e complexo**. Uma mudança no pensamento que ocorre no nível da mente. Chamado de *mente aberta* na teoria U de Otto Scharmer (ver item 4.6 do capítulo 4). O líder precisa abrir sua mente para ver as coisas de forma diferente, para enxergar inter-relações, os padrões e a dinâmica no nível dos sistemas.

Outro ponto deste círculo é provocar o líder a refletir o seu papel na cultura organizacional. Inicia-se com a competência **agente de mudanças**, desenvolvendo a capacidade de liderar e influenciar transformações positivas em diferentes contextos, como organizações, comunidades ou sociedade em geral.

Como realizado no item acima, apresentam-se algumas práticas e sugestões de ferramentas para a facilitação:

- Práticas de Atividades:

- *Dialogue Walk*: prática de conversa entre líderes que permite abrir a mente para o outro e se perceber como parte complementar de uma cultura.
- Jornada de Percepções¹⁸: compartilhamento das práticas de liderança com outros líderes com o objetivo de conhecer novos pontos de vistas sobre a prática e descobrir novas possibilidades para resolução dos desafios corporativos.
- Clínica de casos¹⁹: orientam uma equipe ou grupo de pares pelo processo no qual o gerador de caso apresenta o caso possibilitando aos participantes gerar novas maneiras de ver um desafio ou questão e a desenvolver novas abordagens para responder ao desafio ou questão apresentada.
- Ferramentas possíveis:
 - *3D Modelling*: pessoal: construção de um modelo da situação atual do líder e das possibilidades emergentes para mais efetividade no trabalho ou na vida. (ver anexo II – *3D Modelling*)

6.2.3. Terceiro círculo

O terceiro círculo do *framework* convida o líder a conexão com o seu time. Neste círculo, o líder deve perceber as diferenças entre estar acima do time e ser parte do time. Ser um **líder facilitador** e possuir **consciência integrativa** são pontos fundamentais neste estágio.

A consciência integrativa busca unir diferentes perspectivas, conhecimentos e informações para obter uma compreensão mais abrangente e holística de um tópico, situação ou problema (item 5.2. do capítulo 5). Vale ressaltar que essa abordagem se relaciona com a capacidade do líder em sintetizar as informações de várias fontes e disciplinas, bem como a disposição de explorar diferentes pontos de vista e considerar múltiplas possibilidades. A consciência integrativa ajudará o líder a ter uma mentalidade mais aberta e receptiva à complexidade e a evitar conclusões simplistas.

Já a liderança facilitadora tem como ponto central a orientação e o apoio ao time ou grupo de forma a permitir que eles alcancem seus objetivos de maneira autônoma e eficaz.

¹⁸ Para saber mais sobre a prática acesse: <https://www.u-school.org/learning-journeys>

¹⁹ Para saber mais sobre a prática acesse: <https://www.u-school.org/case-clinic>

Neste ponto o líder atua como guia que cria um ambiente propício para a colaboração, a aprendizagem e a resolução de problemas, tal como um facilitador de grupos (item 4.6. do capítulo 4).

Para alcançar tanto a consciência integrativa e as competências de uma liderança facilitadora, importante o líder se tornar um gestor de mudanças, em que não só as provoca enquanto agente de mudanças, mas desempenha um papel fundamental na facilitação das transições organizacionais de forma a minimizar as turbulências, as resistências e os problemas relacionados à adaptação, principalmente no seu time.

A seguir, listam-se sugestões de métodos, atividades e ferramentas que podem ser utilizadas neste círculo:

- Práticas de métodos e abordagens:
 - *Design Thinking*: abordagem utilizada para resolução de problemas complexos que pode ser utilizada para trabalhar com o time.
 - Teoria U: ajuda o líder a ter uma mentalidade transformadora.
 - Comunicação não-violenta: para compreender a violência na fala e aprender uma comunicação mais fluída e eficaz.
 - Holocracia²⁰ e Sociocracia²¹: melhor compreensão dos movimentos colaborativos.
- Práticas de Atividades:
 - Compartilhamento de Histórias²²: aplicada para gerar conexão entre um grupo que necessita trabalhar junto.
 - *Feedback* com CNV e escuta profunda: aprender a dar e receber *feedback* a partir de sentimentos e necessidades.
- Sugestões de Ferramentas:

²⁰ Holocracia é uma tecnologia social de acordo com a qual a autoridade e a tomada de decisão são distribuídas em uma holarquia de grupos-organizados (<https://holacraciabrasil.com/>)

²¹ Forma de governo que toma as decisões considerando a opinião dos indivíduos da sociedade. Significa a busca do consenso entre os representantes políticos, para a melhor decisão para o conjunto da sociedade, ou no mínimo, obtendo o consentimento dos que não concordam com os pontos de vista da maioria. (<http://sociocracia.com.br/>)

²² Para saber mais sobre a prática: <https://www.u-school.org/story-sharing>

- Árvore de tomada de decisão: ajuda o líder a compreender o processo decisório colaborativo (ver apêndice XI – uso da árvore de tomada de decisão).
- 9box: melhorar a percepção do líder na avaliação do desempenho de cada membro do time (ver apêndice X – 9box para lideranças).
- Habilidades de Facilitação²³: *cards* com as principais habilidades para facilitação de grupo.

6.2.4. Quarto círculo

O quarto e último círculo do *framework* conecta o líder ao sistema e exigirá dele a **consciência ecossistêmica e regenerativa** que necessita de autenticidade, pensar sistematicamente, projetar a complexidade e trabalhar com tensões. O **pensamento regenerativo** (ver item 4.5 do capítulo 4 e item 5.5. do capítulo 5) será importante para o desenvolvimento do líder neste círculo.

O líder deve se sentir parte do sistema e ser **guardião** dele, mantendo e sustentando cultura organizacional. As práticas para este círculo devem proporcionar pensamentos e atitudes no líder a fim de evitar o que Otto Scharmer define como patologias institucionais, doenças corporativas que levam a organização ao colapso (SCHARMER, 2019), a saber: (a) ignorância institucional – não ver o que está acontecendo; (b) arrogância institucional – a incapacidade de sentir, refletir e dialogar; (c) insolência institucional – não conhecer seu autêntico eu; (d) desinformação institucional e anomia – não servir ao todo; (e) esclerose institucional – falta de experimentação, e; (f) falta de infraestrutura – não se concentrar no verdadeiro desempenho.

A seguir listam-se sugestões de atividades que podem ser utilizadas neste círculo:

- Práticas de atividades:
 - Teatro de presença social: prática para o desenvolvimento de consciência coletiva (ver anexo IV para conhecer o passo-a-passo dessa atividade).

²³ Disponível em https://www.canva.com/design/DAFsYvm-JUs/Ar6BcoQXHrPpRkco3ypS-A/edit?utm_content=DAFsYvm-JUs&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton

- Jornadas de percepções²⁴: compartilhamento das práticas de liderança com outros líderes com o objetivo de conhecer novos pontos de vistas sobre a prática e descobrir novas possibilidades para resolução dos desafios corporativos.
- Teatro social de presença: percepção de como é possível caminhar rumo a situações mais generativas, saudáveis e criativas. (ver anexo III para conhecer o passo-a-passo dessa atividade).
- Clínica de casos²⁵: orientam uma equipe ou grupo de pares pelo processo no qual o gerador de caso o apresenta, possibilitando aos participantes gerar novas maneiras de ver um desafio ou questão e a desenvolver novas abordagens para responder ao desafio ou questão apresentada.
- Entrevista com *Stakeholder*: prática para conhecer o funcionamento do sistema.

6.3. Validação interna

Por fim, uma vez apresentado o *framework* desta dissertação, cabe evidenciar a sua coerência do resultado com as premissas que lhe deram origem. Assim, neste momento se busca apontar como o artefato atende às premissas de base e às premissas dirigidas ao processo de desenvolvimento da liderança.

Em concordância com as premissas de base elementares, o *Regenerative Leadership Framework* tem caráter explicativo e está configurado como um conjunto de temas a serem considerados no processo de desenvolvimento da liderança, auxiliando na promoção de culturas regenerativas. De acordo com as premissas de base representacionais, o *framework* proposto representa visualmente, de forma simplificada, a jornada de amadurecimento do pensamento sistêmico, integrativo e regenerativo com a intenção de que o líder se torne um guardião da cultura organizacional.

Dada a amplitude dos temas e subtemas, assim como a possibilidade de evolução e modificação por meio de adição de subtemas conforme o contexto organizacional, o *Regenerative Leadership Framework* permite o planejamento de diferentes processos de

²⁴ Para saber mais sobre a prática acesse: <https://www.u-school.org/case-clinic>

²⁵ Para saber mais sobre a prática acesse: <https://www.u-school.org/case-clinic>

desenvolvimento profissional nas organizações, adequando-se aos meios diversos ambientes e culturas instaladas.

Reitera-se que o *Regenerative Leadership Framework* tem sua utilidade principal na visualização e na compreensão da complexidade de uma jornada de desenvolvimento de líderes para que as culturas regenerativas sejam possíveis nos ambientes organizacionais, sendo concebido como um instrumento conceitual. Entretanto, possui potencial de ser guia de atuação da liderança nos processos diários, o qual traz elementos para a identificação dos momentos de aplicação de cada pensamento auxiliado os gestores na liderança dos times.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança regenerativa trata do olhar sistêmico para a vida e considera desde os aspectos comportamentais e emocionais que influenciam o exercício da liderança, levando a reflexão sobre o não conformismo com os modelos organizacionais da atualidade. Para que haja regeneração é importante que a performance do líder ofereça mais do que extrair pessoas.

Ouvir relatos de gestores sobre as lacunas nos processos de desenvolvimento de competências para liderar e as obviedades transmitidas nos cursos atualmente oferecidos corrobora com a urgente necessidade de se repensar as experiências de aprendizagem corporativas e conectá-las ao contexto, ao clima e à cultura organizacional. Tal cenário de dificuldade e lacunas de competências dos participantes nortearam a pergunta dessa pesquisa sobre a possibilidade de uma experiência de aprendizagem romper com pensamento que valorizem hierarquia, superioridade, competição, imposição e exploração.

Para isso, identificou-se no pensamento do *design* um importante caminho na construção de ações educacionais, colocando o líder como protagonista ao longo de todo o processo de construção do conhecimento, e não apenas como receptor de teorias e ferramentas.

Neste sentido, a intenção na proposição de um *framework* para o desenvolvimento da liderança em ambientes organizacional é provocar reflexões que mudem a mentalidade (e assim fomentar novas culturas organizacionais) em direção ao pensamento regenerativo e inspirar ações positivas ao longo do exercício da liderança. Busca-se, com o artefato, facilitar a construção e definição de processos de aprendizagem corporativos mais integrativos e que proporcionem ambientes colaborativos e dialógicos que possibilitem reflexões sobre o ato de liderar, incentive a criatividade por meio de um processo intencional de descoberta e encoraje um processo decisório mais fluído. Para tanto, foram identificadas as principais teorias sobre culturas regenerativas, pensamento sistêmico e complexo e processos de autoconsciência. Embora seja extremamente difícil abraçar totalmente o pensamento sistêmico e a jornada de autorreflexão para liderar pelo futuro (Teoria U) que compreende o design de culturas regenerativas em uma única ferramenta, foi-se necessária a concepção de premissas para auxiliar na mudança de um pensamento mecanicista para os paradigmas regenerativos. A partir da revisão sistemática e narrativa da literatura realizada sobre design regenerativo, cultura organizacional e interfaces do design, constatou-se a importância dada pela maioria dos pesquisadores e autores aos aspectos da jornada de desenvolvimento, iniciando-se pelo

conhecer a si próprio e depois moldando o contexto de acordo com as possibilidades que emergem. Verificou-se ainda que nenhum dos artigos obtidos a partir da revisão sistemática abordou temas que relacione desenvolvimento de competências e culturas regenerativas, o que revelou uma lacuna no conhecimento do objeto de estudo.

Sendo um dos objetivos desta dissertação identificar elementos e relações que influenciam a experiência de aprendizagem dos líderes, aplicou-se questionário a fim de avaliar o pensamento predominante entre os participantes da pesquisa. O paradigma pluralista foi destaque e apresentou a pré-disposição dos líderes participantes em adotarem culturas organizacionais mais inclusivas e baseadas em valores.

A partir da revisão narrativa da literatura, identificou-se que o design de culturas regenerativas, o design emocional e a Teoria U apresentaram maneiras de possibilitar a colocação do líder no centro da pesquisa e na geração de artefatos com foco no seu desenvolvimento. Além disso, importante compreender que cada líder é único e pensar em construção que se inicia pelo aspecto individual, surge como um estímulo para a criação e manutenção de culturas organizacionais com foco na pessoa e não somente nos processos. Esses conceitos, portanto, tornaram-se pilares fundamentais para a criação do *framework* resultante dessa pesquisa.

Ainda, para identificar métodos e processos de *design* de cultura regenerativos que podem ser aplicados ao desenvolvimento de líderes, foram coletados dados por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores de duas empresas públicas da esfera federal buscando conhecer as percepções sobre o processo de capacitação e desenvolvimento de competências para liderança. O levantamento do processo de aprendizagem pelo olhar dos próprios gestores foi fundamental para os resultados desta dissertação, uma vez que foi possível compreender as lacunas de desenvolvimento e as principais necessidades dos gestores para a sua capacitação, o que potencializou o levantamento de dados e a identificação dos elementos para a construção do *framework*.

No total foram cinco entrevistas, as quais possibilitaram identificar possíveis caminhos para um processo de aprendizagem e desenvolvimento efetivo. Com a transcrição e a análise das entrevistas, foram elencadas premissas para a construção do *framework* que trazem os conceitos bases que devem ser aplicados, a característica da representação visual e os temas a serem considerados em todo o processo de aprendizagem.

Assim, foi proposto o *Regenerative Leadership Framework* que oferece uma organização baseado em três jornadas de conhecimento e quatro círculos de evolução para que o processo de aprendizagem possa contribuir para o crescimento e o desenvolvimento individual, colaborativo e sistêmico. A jornada proposta para o *framework* considera o momento pessoal para que o líder tenha consciência do seu processo de liderar, a relação entre cultura e liderança para que ele, junto com o seu time, promova ambientes seguros para o trabalho e por último a evolução de soluções e metodologias que podem estar à disposição dele.

Cada círculo apresenta um estágio que evolui desde o momento da autoliderança onde o líder se reconhece como tal, o momento da liderança em pares para construir interações e pontes nas mais diversas áreas da organização, o momento da liderança com o time, com a finalidade de compreender que a liderança não diz respeito ao processo decisório e à coordenação dos projetos/processos e por fim a liderança com sistema para criar consciência de que o ato de liderar sustenta a cultura organizacional.

Pretende-se, então, que o artefato seja usado como guia explicativo (e não um passo a passo) dos momentos necessários para um desenvolvimento baseado no pensamento regenerativo e integrativo, considerando uma jornada que provoca um crescimento do nível de consciência (da autoconsciência até a consciência regenerativa).

Por meio da interação com os participantes gestores de empresas públicas no âmbito federal, percebeu-se que a ferramenta facilita a compreensão da jornada para uma liderança mais regenerativa e colaborativa, sendo o líder um educador e facilitador para o time e que auxilia na mudança da visão sobre o que é liderar a partir do pensamento regenerativo.

Vale ressaltar que os procedimentos de campo de pesquisa por meio de questionário de percepção da cultura e entrevistas foram essenciais para o resultado da pesquisa, pois foi com base nos dados coletados que houve a identificação das lacunas deixadas pela revisão de literatura e identificar elementos e relações que influenciam no processo de desenvolvimento da liderança.

O último procedimento de campo realizado, o grupo focal com os gestores, teve por objetivo avaliar o nível de coerência, a clareza e o propósito do *framework*. Foi unanime a conclusão de que o artefato proposto possui pertinência no sentido de conectar a proposta de futuros treinamentos ao real desenvolvimento da liderança.

O *framework* é, portanto, uma forma de oferecer diferentes estratégias que possibilitem o *design* de experiências de aprendizagens no contexto organizacional que compreendam o líder como especialista em sua própria ação, respeitadas suas idiossincrasias e originalidade.

7.1. Limitações da Pesquisa

Quanto às limitações do estudo, é oportuno ressaltar que a intenção inicial de construção do *framework* previa ocorrer de forma colaborativa com os gestores indicados pelas organizações, mas considerando a dificuldade de reunião de todos os grupos para as construções coletivas e colheita de pontos de vista optou-se por trabalhar com os dados adquiridos somente pela revisão da literatura e das percepções dos líderes registrados nos questionários e nas entrevistas.

É importante reforçar que tanto os elementos do *framework* quanto as relações dos temas para a jornada proposta foram apontadas a partir do universo específico deste estudo, considerando seu objetivo e suas particularidades, sobretudo, os resultados obtidos a partir das realidades dos participantes. Diante disso, o artefato está sujeito a alterações de acordo com outras perspectivas do mesmo contexto. Além disso, a proposição feita não considera o seu funcionamento no ambiente corporativo, cabendo, portanto, a aplicação em ambiente controlado para avaliar suas implicações e resultados.

Em relação à forma visual, considera-se que a própria representação estática é limitada por natureza, uma vez que o contexto estudado é aberto e dinâmico, podendo se alterar conforme as mudanças de cultura e o passar do tempo. No entanto, procurou-se minimizar tal limitação por meio de temas mais abrangentes e da possibilidade de combinar diversas atividades. Nessa direção, vislumbra-se como estudo futuro a representação digital e dinâmica da proposta aqui elaborada.

7.2. Sugestões para pesquisa futuras

Segundo Jabareen (2009), os *frameworks* conceituais são dinâmicos e podem ser revisados de acordo com novos *insights*, discussões e fontes de dados. Dessa forma, considera-se interessante o desenvolvimento de um instrumento revisado e expandido, incluindo animações ou ilustrações que demonstrem os conceitos que o integram. Para ampliar a viabilidade da sua utilização como guia de uma liderança regenerativa, sugere-se incluir *cards* de uso diário e explicações de ferramentas úteis ao exercício da liderança. Por fim, recomenda-se a submissão do instrumento criado a pedagogos e profissionais de gestão de pessoas, de maneira a garantir

que o resultado realmente seja uma promoção de culturas mais regenerativas dentro das organizações.

REFERÊNCIAS

- ABBAGNANO, N. **Dicionário de filosofia**. 5. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.
- AGUIAR, A; CARREIRA, F; GÓES, V. L; MONZONI NETO, M. Formação Integrada para Sustentabilidade: impactos e caminhos para transformação. **RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**. v. 7, n. 3, p. 161-176. 2016
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2020.
- BARRET, R. **A organização dirigida por valores: Liberando o potencial humano para a performance e a lucratividade**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017 (Edição do Kindle).
- BAUMAN, Z. **Ensaio sobre o conceito de cultura**. Rio de Janeiro: Zahar, 2012.
- BERNSTEIN, E., BUNCH, J, CANNER, N., & Lee, M. (2016). **Beyond the holacracy hype**. Harvard business review, 94(7/8), (pp. 38-49). <https://hbr.org/2016/07/beyond-the-holacracy-hype>
- BIDER, I.; BELLINGER, G.; e PERJONS, E. **Modeling an Agile Enterprise: Reconciling Systems and Process Thinking**. Working Conference on the Practice of Enterprise Modeling v 92 p. 238-252, 2011.
- BUCHANAN, R. **Wicked Problems in Design Thinking**. 1990
- BÜRDEK, E. **História, teoria e prática do design de produtos**. Bernhard. São Paulo, Edgard Blucher. 2006.
- CAPLAN, S. **Using focus group methodology for ergonomic design**. Ergonomics, v. 33, n. 5, p. 527-33, 1990.
- CAPRA, F. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. Tradução Newton Roberval Eichemberg. São Paulo: Culturix, 2006.
- CAPRA, F. LUISI, P. L. **A visão sistêmica da vida: uma concepção unificada e suas implicações filosóficas, políticas, sociais e econômicas**. Tradução Mayra Teruya Eichemberg e Newton Roberval Eichemberg. São Paulo: Culturix, 2014.
- CAPRA, F. Ecology and community. **Center for Ecoliteracy**, p. 1-11, [California], 1994.
- CARDOSO, R. **Design para um mundo complexo**. São Paulo: Ubu.
- CHECKLAND, P.; SCHOLLES J. **Soft Systems Methodology in Action**. Chichester: John Willey & Sons, 1990.
- COELHO, P. P. *et al.* **Design sistêmico: pensando o processo produtivo do bordado do Boi da Floresta**.
- DEBUS, M. **Manual para excelência en la investigación mediante grupos focales**. Washington: Academy for Educational Development, 1997.

DICK, M. E.; GONÇALVES, B. S. Representações e abordagens de apoio ao design do livro digital. In: **Anais do 13o Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design**. No prelo 2019.

DICK, M. **Framebook**: um framework para o processo de design de livros digitais. 2019. Tese (Doutorado em Design). Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis-SC, 2019.

DIX, K. L. DBRIEF: A research paradigm for ICT adoption. **International Education Journal**, v. 8, n. 2, p. 113-124, 2007.

DOLCI, P. C. BERGAMASCHI, Eloisio. VARGAS Lilia. **Visão sistêmica do pensamento sistêmico**: uso de mapas conceituais. In: **FACES Journal Belo Horizonte** · v. 12 · n. 1 · p. 33-50 · jan./mar. 2013

DOLZAN, J. E. **Design & Complexidade**: as dimensões do humano nos processos de design. Tese (doutorado) - Universidade de Santa Catarina, Centro de Comunicação e Expressão, Programa de Pós-Graduação em Design, Florianópolis, 2018.

DRESCH, A. *et al.* **Design science research**: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2015.

FERREIRA, P. C.; COUTO, R. M. S. Sob o olhar do design: a construção de um ponto de vista. In: **Estudos em Design**, v. 20, n. 1, 2012, p. 1–14. Disponível em: <<https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/19744/19744.PDF>>. Acesso em: 30 abr. 2016.

FERENHOF, H. A.; FERNANDES, R. F. Desmistificando a revisão de literatura como base para redação científica: método SSF. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, Florianópolis, SC: v. 21, n. 3, p. 550-563, ago./nov., 2016.

FRANÇA, R. B. **Aplicação da Abordagem Sistêmica no Âmbito de um Empreendimento Existente**: workshop design sistêmico loading... a construção de um modelo econômico-produtivo sustentável. Recife: 7o SDS: Simpósio Design Sustentável, 2019.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GARCIA, N. A; FREIRE, K. M; FRANZATO, C. **Princípios e movimentos para processos projetuais regenerativos**. **MIX Sustentável**, v. 9, n. 2, p. 63-74, 2022. ISSN 244-73073. Disponível em: <http://www.nexos.ufsc.br/index.php/mixsustentavel>. Acesso em: 01/08/2023. doi: <https://doi.org/10.29183/2447-3073.MIX2023.v9.n2.63-74>.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo. Atlas, 2002

GOLAFSHANI, N. Understanding reliability and validity in qualitative research. **The Qualitative Report**, v. 8, n. 4, p. 597-607, 2003. Disponível em: <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol8/iss4/6/>. Acesso em: 12 jul. 2018.

HOFSTEDE, G. **Culture and Organizations**: software of the mind. New York: McGraw-Hill, 1991.

HUTCHINS, G. STORM, L. **Liderança regenerativa: o DNA de organizações que afirmam a vida no século 21.**

IDEO. **Human Centered Design: kit de ferramentas.** 2. ed. 2015. Disponível em: <http://www.designkit.org/resources/1>. Acesso em: 23 jan. 2017.

KRALJ, D. WSEAS. **Systems thinking and modern green trends.** Transactions on Environment and Development, v. 5 p. 415-424, 2009.

LALOUX, F. **Reinventando as organizações: um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana.** Curitiba: Voo, 2017 (Edição do Kindle).

LARAIA, R. B. **Cultura: um conceito antropológico.** Rio de Janeiro: Zahar, 2017.

LÖBACH, B. **Design industrial: bases para a configuração dos produtos industriais.** 1. ed. São Paulo, SP: Blücher, 2001. 206 p.

JABAREEN, Y. **Building a conceptual framework: philosophy, definitions, and procedure.** International Journal of Qualitative Methods, Alberta, v. 8, n. 4, p. 49-62, Dec. 2009.

JAPIASSÚ, H.; MARCONDES, D. **Dicionário básico de filosofia.** 5. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2008.

JORDAN, N. **Temas de Psicología Especulativa.** Buenos Aires: Editorial Troquel, 1974.

MAIA, C. **Ecosistemas de Aprendizagem Integrativos: um olhar do design sobre a emergência de uma cultura sistêmica, regenerativa e evolutiva na educação.** Outubro de 2019. 190p. Dissertação (Mestrado - Mestrado em Design) Universidade de Brasília, Brasília-DF, 2019

MANZINI, E. **Design: quando todos fazem design, uma introdução ao design para a inovação social.** Tradução de Luiza Araújo. São Leopoldo, RS: UNISINOS, 2017.

MAXWELL, J. **Qualitative research design: an interactive approach.** Thousand Oaks: Sage Publications, 2012. Disponível em: <https://api.repository.cam.ac.uk/server/api/core/bitstreams/17ddb599-535c-41e2-a722-5e8154d43d9b/content>. Acesso em: 14 ago. 2023.

MORAES, D. **Metaprojeto: o design do design.** 1. ed. São Paulo, SP: Edgard Blücher, 2010. 256 p. MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo.** 5. ed. Porto Alegre: Sulina. 2015.

MORIN, E. **O Método 1: a natureza da natureza.** Porto Alegre: Sulina, 2002.

MUNARETTO, L. F.; CORRÊA, H. L.; CARNEIRO DA CUNHA, J. A. Um estudo sobre as características do método Delphi e de grupo focal, como técnicas na obtenção de dados em pesquisas exploratórias. **Revista de Administração da UFSM**, v. 6, n. 1, p. 9–24, 2013.

NARDIN, A C F. **Relações entre biomimética, pensamento sistêmico e conhecimento ecológico tradicional: um guia para tomada de decisões arquitetônicas regenerativas.** Janeiro de 2023. 244p. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Tecnologia, Programa de Pós-Graduação em Arquitetura, Urbanismo e Paisagismo, RS, 2023.

NORMAN, D A. **Emotional design: why we love (or hate) everyday things**. New York: Basic Books, 2004.

OLLAIK, L. G.; ZILLER, H. M. Concepções de validade em pesquisas qualitativas. **Educação e Pesquisa**. São Paulo, v. 38, n. 1, p. 229-241, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ep/v38n1/ep448.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2023.

PAPANECK, V. **Design for the real world**. London: Thames and Hudson, 1981).

PATTON, M. Q. **Qualitative research and evaluation methods**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

PÊGO, K.A.C. **Design Sistêmico: por uma sustentabilidade ampliada**. In: *Ecovisões projetuais: pesquisas em design e sustentabilidade no Brasil – Volume 2*, 2021.

PESSÔA, S.S.M.V. CARPINTERO, E.J.R. **Transposições de conceitos: Uma análise da ampliação do escopo do design**. In: *Revista Transversa*. v. 1, n.4:1, 2017. pp 38 - 43. Disponível em <https://revista.uemg.br/index.php/transverso/article/view/2493>. Acesso em 14 ago. 2023

PREECE, J.; ROGERS, Y.; SHARP, H. **Interaction design: beyond human-computer interaction**. 4. ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2015.

RAZA, S.A, STANDING, C. **A Systemic Model for Managing and Evaluating Conflicts in Organizational Change**. *Systemic Practice and Action Research*. v.24, p.187-210, 2008.

REED, B. Shifting from ‘sustainability’ to regeneration. **Building Research & Information**, 35:6, 674-680, 2007. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09613210701475753?needAccess=true>. Acesso em 12/10/2021.

RESENDE, R. Técnica de Investigação Qualitativa: ETCl. **Journal of Sport Pedagogy & Research**, Rio Maior, n. 2-1, p. 50-57, 2016.

ROGERS, Y.; MULLER, H. A *framework* for designing sensor-based interactions to promote exploration and reflection in play. **International Journal of Human-Computer Studies**, v. 64, n. 1, p. 1- 14, 2006. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1071581905001126>. Acesso em: 08.ago.2023.

ROGERS, Y.; SHARP, H.; PREECE, J. **Design de Interação: além da interação homem-computador**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

SECOMANDI, F. **Interface Design in Services: a postphenomenological Approach**. 2012 Massachusetts Institute of Technology DesignIssues: Volume 29, Number 1 Winter 2013

SECOMANDI, F. **Design e as interfaces do serviço**. 11o Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design. vol. 1 num. 4. Rio Grande do Sul.

SANGIORGI, D. **Building up a framework for service design research**. 8th European Academy of Design Conference - The Robert Gordon University, Aberdeen, Scotland, 2009

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013. 624p. (Série Métodos de Pesquisa).

SCHARMER, O. **Open Democracy: from ego-system to eco-system economy**. 2013. Disponível em: <https://www.opendemocracy.net/en/transformation/from-ego-system-to-eco-system-economies/>. Acesso em 08/04/2021.

SCHARMER, O. **O essencial da Teoria U: princípios e aplicações fundamentais**. Tradução: Edson Furmankiewicz. Curitiba: Doyen (Edição do Kindle), 2018.

SCHARMER, O. **Liderar a partir do futuro que emerge: evolução do sistema econômico ego-cêntrico para o eco-cêntrico**. Tradução: Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

SCHARMER, O. **Teoria U: Como liderar pela percepção e realização do futuro emergente**. Tradução: Edson Furmankiewicz. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019

SCHNEIDER, D. **American Kinship: A Cultural Account**. Nova Jersey, Prentice Hall, 1968.

SCHNEIN, E. **Organizational culture and leadership**. São Francisco: Jossey-Bass, 1997.

SHEHABUDDEEN, N. et al. **Representing and approaching complex management issues: role and definition**. 1999. Disponível em: <https://api.repository.cam.ac.uk/server/api/core/bitstreams/17ddb599-535c-41e2-a722-5e8154d43d9b/content> Acesso em: 14 ago. 2023.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, 1983.

TINTI, D. L. Teoria U e programação neurolinguística: acessando o poder de presenciar. **Revista Global Manager**, 14(1), 93-109. 2014.

TORRETO, L. M, COSTA, Felipe Campelo Xavier da. Design Emocional: conceitos, abordagens e perspectivas de pesquisa. **Strategic Design Research Journal**, 4(3): 132-140. Setembro-Dezembro, 2011.

KEESING, R. M. Theories of culture revisited. **Canberra Anthropology** 13(2):46-60. 1990

LÉVI-STRAUSS, C. **O pensamento selvagem**. Campinas - SP: Papirus, 1990.

MALVEZZI, S. Liderança. In Pedro F. Bendassolli, & Jairo Eduardo Borges-Andrade (Org.), **Dicionário de psicologia, do trabalho e das organizações** (pp. 417-424). São Paulo: Casa do Psicólogo, 2015.

VASSÃO, C. A. **Metadesign: ferramentas, estratégias e ética para a complexidade**. São Paulo: Blucher, 2010.

VASSÃO, C. A. **Arquitetura Livre: complexidade, metadesign e ciência nômade**. 2008. 319f. Tese (Doutorado - Doutorado em Design e Arquitetura). Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Faculdade de São Paulo, São Paulo - SP, 2008.

KERSTEN, M. S. A. **Pluralidade Cultural: o conceito de cultura.** Disponível em: https://www.agrinho.com.br/site/wp-content/uploads/2014/09/42_Pluralidade-cultural.pdf (acesso em 10/09/2021).

PIRES, J. C. S; MACÊDO, K. B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. RAP.** Rio de Janeiro (RJ), p.81-105, jan/fev. 2006

WAHL, D. C. **Design de Culturas Regenerativas.** Rio de Janeiro: Bambual Editora, 2019. (Edição do Kindle).

WAGNER, R. **A invenção da cultura.** Tradução de Marcela Coelho de Souza e Alexandre Morales. São Paulo: Ubu, 2017.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa.** Tradução Joice Elias Costa. Porto Alegre: Artmed, 2009.

Apêndice I - Instrumento de Coleta de Dados - Levantamento Preliminar

Regenerative Leadership Framework

Você está sendo convidado a participar da pesquisa "conhecendo a percepção de cultura" que se destina a contribuir para o desenvolvimento da dissertação de mestrado intitulada "***Regenerative Leadership Framework: o design aplicado ao desenvolvimento de líderes para a promoção de uma cultura integrativa***", de responsabilidade de Frederico Freitas Nobre, estudante de mestrado acadêmico do Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade de Brasília (matrícula 20/0086481), sob a orientação do Professor Doutor Ricardo Ramos Fragelli.

O objetivo principal desta pesquisa é realizar um levantamento das percepções dos gestores acerca da cultura organizacional da empresa e quais são as características dominantes.

Partindo do pressuposto de que a experiência de aprendizagem, durante processos de treinamento e desenvolvimento de líderes, pode romper com pensamentos que valorizam hierarquia, superioridade, competição, imposição e exploração e que é possível o pensamento do Design promover experiências de aprendizagem que provoquem contextos organizacionais autorreflexivos e generativos, o pesquisador apresenta como hipóteses iniciais a ideia de que uma imersão em experiência de aprendizagem baseada em metodologias ativas e tecnologias sociais permitem a emergência do pensamento integrativo e colaborativo entre líderes, bem como as experiências de aprendizagem são mais significativas quanto estão diretamente relacionadas ao contexto organizacional e aos desafios dos líderes.

Ressalta-se, contudo, que esta é uma pesquisa que visa conhecer qual a percepção da cultura organizacional da empresa em que você atua e não possui a intenção de confirmar ou rejeitar, definitivamente, a hipótese inicial, mas sim colher informações importantes para a construção e desenvolvimento da referida dissertação de mestrado.

Importante destacar que não é necessário identificar-se para responder a este questionário, e lhe asseguro que nenhuma informação pessoal será divulgada, sendo mantido o mais rigoroso sigilo mediante a omissão total de informações que permitam identificá-lo/a.

Sua participação é voluntária e livre de qualquer remuneração ou benefício. Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper sua participação a qualquer momento. A recusa em participar não acarretará qualquer penalidade, dano, custo ou perda de benefícios.

Se você tiver qualquer dúvida em relação à pesquisa, você pode me contatar através do telefone 61 - 992673347 ou pelo e-mail frederico.nobref@gmail.com. A equipe de pesquisa garante que os resultados do estudo serão devolvidos aos participantes por meio de relatório de pesquisa e apresentação de resultados, podendo ser publicados posteriormente na comunidade científica.

Este projeto foi revisado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais (CEP/CHS) da Universidade de Brasília. As informações com relação à assinatura do TCLE ou aos direitos do participante da pesquisa podem ser obtidas por meio do e-mail do CEP/CHS: cep_chs@unb.br ou pelo telefone: (61) 3107 1592.

1. Trabalhar em equipe é mais importante que trabalhar sozinho nesta empresa.

Discordo plenamente Discordo Não concordo e nem discordo Concordo Discordo plenamente

2. Quem segue rigorosamente aquilo que foi planejado é bem visto nesta empresa.

Discordo plenamente Discordo Não concordo e nem discordo Concordo Discordo plenamente

3. Procura-se manter uma atmosfera de segurança e estabilidade para deixar os empregados satisfeitos e confiantes.

Discordo plenamente Discordo Não concordo e nem discordo Concordo Discordo plenamente

4. Prevalece um grande espírito de união entre os líderes.

Discordo plenamente Discordo Não concordo e nem discordo Concordo Discordo plenamente

5. Tenho autonomia para tomar decisões importantes relacionadas a minha área de atuação.

Discordo plenamente Discordo Não concordo e nem discordo Concordo Discordo plenamente

6. Tenho clara noção dos objetivos da empresa.

Discordo plenamente Discordo Não concordo e nem discordo Concordo Discordo plenamente

7. Tenho ampla liberdade de acesso aos diretores da empresa.

Discordo plenamente Discordo Não concordo e nem discordo Concordo Discordo plenamente

8. Os empregados que conseguem fazer carreiras são os que se esforçam e mostram vontade de aprender.

Discordo plenamente Discordo Não concordo e nem discordo Concordo Discordo plenamente

9. Os empregados que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados.

Discordo plenamente Discordo Não concordo e nem discordo Concordo Discordo plenamente

10. O retorno sobre investimento é uma preocupação permanente.

Discordo plenamente Discordo Não concordo e nem discordo Concordo Discordo plenamente

11. Nesta empresa cada setor deve buscar o que é melhor para si.

Discordo plenamente Discordo Não concordo e nem discordo Concordo Discordo plenamente

12. Nesta empresa as pessoas são mais valorizadas pelo status do que pelos resultados.

Discordo plenamente Discordo Não concordo e nem discordo Concordo Discordo plenamente

13. Nesta empresa as confraternizações ajudam a estreitar os laços profissionais.

Discordo plenamente Discordo Não concordo e nem discordo Concordo Discordo plenamente

14. As recompensas costumam ser dadas a grupos ou a equipes de trabalho que se destacam e não a indivíduos.

Discordo Discordo Não concordo e Concordo Discordo

Apêndice II - Instrumento de Coleta de Dados - Entrevista - Levantamento Preliminar

Regenerative Leadership Framework **Experiência em Aprendizagem**

I - Termo de Livre Consentimento

Você está sendo convidado a participar da pesquisa "experiência em aprendizagem" que se destina a contribuir para o desenvolvimento da dissertação de mestrado intitulada “***Regenerative Leadership Framework: o design aplicado ao desenvolvimento de líderes para a promoção de uma cultura integrativa***”, de responsabilidade de Frederico Freitas Nobre, estudante de mestrado acadêmico do Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade de Brasília (matrícula 20/0086481), sob a orientação do Professor Doutor Ricardo Ramos Fragelli.

O objetivo principal desta entrevista é conhecer seu ponto de vista a respeito de experiências de aprendizagem dentro da educação corporativa e como ela pode trazer benefícios para o seu desenvolvimento enquanto gestor.

Partindo do pressuposto de que a experiência de aprendizagem, durante processos de treinamento e desenvolvimento de líderes, pode romper com pensamentos que valorizam hierarquia, superioridade, competição, imposição e exploração e que é possível o pensamento do Design promover experiências de aprendizagem que provoquem contextos organizacionais autorreflexivos e generativos, o pesquisador apresenta como hipóteses iniciais a ideia de que uma imersão em experiência de aprendizagem baseada em metodologias ativas e tecnologias sociais permitem a emergência do pensamento integrativo e colaborativo entre líderes, bem como as experiências de aprendizagem são mais significativas quanto estão diretamente relacionadas ao contexto organizacional e aos desafios dos líderes.

Importante destacar que as informações obtidas nas entrevistas não são passíveis de generalização e que isto será considerado pelo pesquisador na etapa de análise dos conteúdos obtidos. Para que esta análise seja realizada, será necessário gravar (vídeo e voz) esta entrevista. Contudo lhe asseguro que nenhuma informação pessoal será divulgada, sendo mantido o mais rigoroso sigilo mediante a total omissão de informações que permitam identificá-lo/a, garantindo, dessa forma, que seu nome e documentos não constarão na dissertação a ser publicada.

Sua participação é voluntária e livre de qualquer remuneração ou benefício. Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper sua participação a qualquer momento. A recusa em participar não acarretará qualquer penalidade, dano, custo ou perda de benefícios.

Se você tiver qualquer dúvida em relação à pesquisa, você pode me contatar através do telefone 61 - 992673347 ou pelo e-mail frederico.nobref@gmail.com. A equipe de pesquisa garante que os resultados do estudo serão devolvidos aos participantes por meio de relatório de pesquisa e apresentação de resultados, podendo ser publicados posteriormente na comunidade científica.

Este projeto foi revisado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais (CEP/CHS) da Universidade de Brasília. As informações com relação à assinatura do TCLE ou aos direitos do participante da pesquisa podem ser obtidas por meio do e-mail do CEP/CHS: cep_chs@unb.br ou pelo telefone: (61) 3107 1592.

Para que possamos iniciar a entrevista solicito sua autorização, relatando sua concordância com a sua participação na pesquisa. Para tanto peço, por gentileza, que se identifique com nome completo, data e

autorização para o registro verbal na gravação?

II - Roteiro de Entrevista

1. Como foi sua trilha de desenvolvimento na empresa?
2. Conte-me sobre a sua última experiência de aprendizagem. Quando foi? Quais pontos mais lhe chamaram a atenção e por qual motivo? Quais pontos não foram interessantes? O que você aprendeu e como você relaciona isso ao seu desempenho enquanto gestor?
3. Sobre sua trajetória como gestor, pode me relatar o que faz mais e menos sentido nos programas de desenvolvimento?
4. O que você aprendeu e o que aplica com mais frequência?
5. Como é o relacionamento entre os gestores da sua empresa?
6. O que não poderia falar em um programa de desenvolvimento de liderança?

Apêndice III – Transcrição de entrevista – Líder A

Nível de atuação	Codificação	Data	Duração	Modalidade
Gerência estratégica em empresa pública federal	Líder A	29/04/2022	00:26:07	Mediada por tecnologia

Observação: Ressalta-se que as falas que identificam o líder e/ou a organização de atuação foram suprimidas da transcrição ou substituídas por termo genérico e estarão entre colchetes.

Resumo: Neste conteúdo, o gestor Líder A compartilha sua visão sobre liderança e destaca a importância da gestão de pessoas, não apenas de processos. Ele menciona a necessidade de comunicação e escuta ativa, além de permitir que a equipe caminhe sozinha e evolua sem depender exclusivamente do gestor. Líder A também fala sobre a relação com sua equipe e outros gestores. Além disso, discute-se a importância de tratar cada subordinado de forma individual para extrair o melhor deles e sugere que um curso de liderança deveria ter uma abordagem mais psicológica e humana.

Termos-chave:

- Gerenciamento de equipes
- Delegação de tarefas
- Psicologia organizacional
- Habilidades humanas
- Tratamento individualizado

=====

Entrevistador: Vamos lá. Você foi convidado para participar da pesquisa Experiência de Aprendizagem e se destina a contribuir para o desenvolvimento da dissertação de mestrado intitulada Integrative Leadership Framework, o design aplicado ao desenvolvimento de líderes para a promoção de uma cultura integrativa e colaborativa. De responsabilidade, Frederico Freitas Nobre e eu, estudante de mestrado acadêmico do Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade de Brasília, sob a orientação do professor doutor Ricardo Ramos Frageli. O objetivo desta entrevista é conhecer o seu ponto de vista a respeito de experiências de aprendizagem dentro da educação corporativa e como ela pode trazer benefícios para o seu desenvolvimento enquanto gestor. Parte do pressuposto de que a experiência de aprendizagem durante o processo de treinamento e desenvolvimento de líderes pode romper com os

pensamentos que valorizam a hierarquia, a superioridade, a competição, a imposição e a exploração e que é possível o pensamento do design promover experiências de aprendizagem que provoquem contextos organizacionais mais autoreflexivos e generativos. O pesquisador, que sou eu, apresenta como hipótese inicial a ideia de que uma imersão em experiência de aprendizagem baseada em metodologias ativas e tecnologias sociais permite a emergência do pensamento integrativo e colaborativo entre líderes. Eu também acredito que as experiências de aprendizagem são mais significativas quando estão diretamente relacionadas ao contexto organizacional e aos desafios diários dos líderes. Importante destacar que as informações obtidas nesta entrevista não são passíveis de generalização e que isto será considerado pelo pesquisador na etapa de análise de conteúdo. Para que esta análise seja realizada, será necessário gravar, vídeo e voz, esta entrevista. Contudo, lhe asseguro que nenhuma informação pessoal será divulgada, sendo mantido mais rigoroso, sigilo, mediante a total omissão de informações que permitam identificá-lo, garantido dessa forma que seu nome e documentos não constarão na dissertação a ser publicado. Sua participação é voluntária e livre de qualquer remuneração ou benefício. Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper sua participação a qualquer momento. A recusa em participar não acarretará qualquer penalidade, dano, custo ou perda de benefícios. Caso tenha alguma dúvida em relação à pesquisa, só entrar em contato comigo pelo WhatsApp [...] ou pelo e-mail [...]. A equipe de pesquisa garante que os resultados dos estudos serão devolvidos aos participantes por meio de relatório de pesquisa e apresentação de resultados, podendo ser publicados posteriormente na comunidade científica. Lembro que este projeto foi revisado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais da Universidade de Brasília. As informações com relação à concordância do termo de consentimento e aos direitos do participante da pesquisa podem ser obtidas por meio do e-mail do Comitê de Ética, que é cep.fhf.unb.br ou diretamente pelo telefone 6131071592. Então, para que possamos iniciar nossa entrevista, solicito sua autorização, relatando sua concordância com a participação na pesquisa. Para tanto, peço por gentileza que se identifique com o nome completo, data de hoje, autorização e sua matrícula para o registro verbal na gravação.

Líder C: O Fred começou a cortar um pouco.

Entrevistador: Começou a cortar? Até qual momento você ouviu?

Líder C: Ele deu uma falhada na... Alô? Está me ouvindo?

Entrevistador: Oi, eu estou ouvindo. Você está me ouvindo? Alô?

Líder C: Agora voltou, agora voltou.

Entrevistador: Voltou?

Líder C: Eu ouvi, na verdade. Alô? Estou ouvindo. Voltou. Você estava começando a parte da autorização.

Entrevistador: Beleza. Então, só para finalizar, caso você tenha entendido todo o termo de consentimento, não tenha dúvidas, eu preciso da sua identificação com o nome completo, a data de hoje, matrícula e autorização expressa de que você concorda com esta entrevista.

Líder C: Ok. Eu concordo com essa entrevista. Hoje é dia 29 do 4, às 17h12. Meu nome é [...].

Entrevistador: Legal, [...] Muito obrigado. Então, vamos começar a conversar um pouquinho sobre o seu desenvolvimento enquanto líder? Conta para mim como é que foi. Foi um desenvolvimento dentro de sala de aula? Você se desenvolveu enquanto líder na raça e na coragem, fazendo no dia a dia? Como é que você se descobriu líder dentro dos [...]? Como é que foi esse processo?

Líder C: Na verdade, não foi algo planejado. Ao longo do processo de trabalho mesmo, obviamente, a gente acaba se espelhando em alguns líderes, alguns chefes que temos ao longo da carreira técnica, algumas pessoas a gente vai pegando ali, tipo, opa, gostei disso, acho legal esse comportamento. Ou o contrário, não gostei desse tipo de chefe. Se algum dia eu vier a ser um chefe, um gerente, eu não vou fazer essa coisa. E eu tive a oportunidade de me tornar gestor em 2019. O meu atual gerente, que era o meu atual gerente, ele foi para uma outra gerência e eu estava como eventual a assumir a gerência. Então, dessa forma que eu me tornei gestor nos [...] e a capacitação formal como gestor, na verdade, eu não tive. Eu acho que como a grande maioria, a gente acabou sendo formado líder e gestor ao longo do caminho. Então, obviamente, eu pessoalmente busquei alguns assuntos com relação à gestão, liderança, livros, vídeos no YouTube, mas não houve nada formal, especificamente para a liderança, só na parte técnica mesmo.

Entrevistador: E durante essa caminhada aí que você foi aprendendo e se descobrindo líder, o que foi fazendo sentido e o que não foi fazendo sentido para você?

Líder C: O que foi, na verdade, fazendo sentido para mim é que um líder é muito mais um gestor de pessoas do que um gestor de processos. O que eu percebi é que quem faz acontecer os processos são os executores, os técnicos, né? E o líder, e cabe ao líder, na verdade, ser uma pessoa que extraia o melhor de cada um. Então, assim, isso é uma coisa que eu fui aprendendo

e também percebi das pessoas que eu me identifiquei, né? Enquanto subordinado, que os melhores chefes não eram aqueles que eram os mais inteligentes, aqueles que tinham uma capacidade intelectual maior, não era isso. Os melhores gestores eram aqueles que tinham uma equipe que respeitava ele e que extraía da equipe o melhor que ela poderia fornecer. Então, não necessariamente o líder era o mais inteligente da sala, mas ele é o que tornava cada um ali querer trabalhar melhor. Então, acho que o que eu percebi enquanto gestor foi isso. Assim, que a gente acaba tendo muito mais uma atenção. Mas, na comunicação, acho que comunicação também é outra coisa que eu aprendi bastante a importância disso, né? De comunicar, de ouvir. A gente até brinca, assim, de vez em quando, eu com os outros colegas aqui de gestores, né? Que hoje ser gestor é muito mais, às vezes, ser um psicólogo do que ser um técnico, né? Porque você fica ouvindo, assim, muito mais os problemas do que, de fato, dedindo ali soluções, especificamente de trabalho, né? Tecnicamente falando. E o que eu acho que não faz sentido, respondendo a pergunta, é justamente essa parte de querer assumir tudo, de querer mostrar serviço. Acho que, assim, o que eu percebo também é que, por exemplo, gestor que sai de férias e a gerência para, por exemplo. Isso, na verdade, é um gestor que, a curto prazo, ele pode parecer ser um bom gestor, né? Porque é aquele cara que é necessário, ele se vê ali como necessário, que é importante. Mas, na prática, na verdade, ele está sendo um elo fraco da própria equipe. Ele não está fazendo a equipe evoluir. Porque minha equipe forte é uma equipe que anda sozinha. Então, eu vejo muito como um técnico de futebol. Se o técnico, de repente, ele se vira as costas, descer e for para o vestiário, o time tem que continuar jogando. Porque o treino foi antes. Então, é um pouco disso. O gestor não está ali no dia a dia para fazer a equipe trabalhar. Ele está ali para conduzir. A partir do momento que a equipe entende qual é a condução, ele não tem que ficar cuidando de detalhes. Ele tem que cuidar da condução como um todo e ter a visão sistêmica. Porque cada técnico vai estar olhando a sua atividade. E o gestor está olhando de uma forma mais holística, de uma forma mais sistêmica. O que eu percebi enquanto gestor foi isso.

Entrevistador: E como é a sua relação com a sua equipe?

Líder A: Olha, a minha relação com a equipe... Eu classificaria, claro, que eu sou suspeito para falar, obviamente, mas eu tenho uma relação muito boa com a minha equipe. Eu também... Então, eu não sei se todos os gestores tiveram essa oportunidade. Ou não, né? Pode ser bom ou pode ser ruim. Mas eu era um membro da equipe. Então, por eu ter sido um membro da equipe e ter sido alçado ao cargo de gestor, acabei tendo uma intimidade muito grande com a própria equipe. Então, assim, a gente já se conversava internamente, né? Enquanto colegas.

Ah, o chefe tem que ser isso, o chefe tem que ser aquilo. Ah, aconteceu outra coisa. Então, de repente, eu fui alçado ao cargo de chefia. Então, eu até me percebi tendo uma obrigação meio que moral de... Putz, agora é a minha vez, então, de dar continuidade àquilo que eu achava que fazia sentido, de não repetir alguma coisa que não fazia sentido em coisas passadas. Então, eu tenho uma relação muito boa com a equipe. A gente, em alguns momentos, nem se trata assim como subordinado e chefia, né? Mas como colegas mesmo. A gente faz piada e tal. Então, acho que isso facilita bastante o trabalho.

Entrevistador: E a relação de você com outros gestores? Como é que você enxerga aqui nos Correios?

Líder A: Então, acho que dá para separar isso de duas formas. Com os outros gestores do [...], né? Que é onde eu estou hoje, Departamento de Logística. E vários outros, assim. Eu colocaria que 90% é... Vou dividir em três, vamos lá. Vou fazer a minha resposta. Vou dividir em três. Eu tenho uma relação muito boa dentro aqui do [...]. Até porque o nosso chefe de departamento, ele nos permite ter uma liberdade de expressão muito grande. A gente tem liberdade para propor ideia, para falar, para reprimir alguma coisa. Então, eu tenho uma liberdade.

Entrevistador: [...], seu som sumiu. Seu som sumiu.

Líder A: Fred, está me ouvindo agora?

Entrevistador: Sim, agora estou.

Líder A: O meu computador, de vez em quando faz isso. Ele fica mudo e sai aqui da reunião. Se por acaso acontecer isso novamente, é só esperar uns segundinhos que eu volto.

Entrevistador: Ok, sem problemas.

Líder A: Eu não sei até que ponto... Eu tinha separado em três, né? A relação dentro aqui do departamento é muito boa. Eu tenho uma relação muito boa também, na grande maioria, com as outras áreas. Mas, assim, uma relação mais técnica, né? É uma relação, assim, de amizade e tudo. E tem uma relação mais... Eu diria, sei lá, 1% ou 2% do correio que não é tão boa, assim, digamos assim. Mas também do ponto de vista técnico. São discordâncias técnicas, assim, que às vezes em reuniões... Eu acho que a gente tem que ir para o lado A. Eu acho que tem que ir para o lado B. E a gente acaba discutindo. Algumas pessoas, às vezes, levam um pouco para o pessoal e tudo, mas eu percebo que, na maior parte das vezes, eu tenho uma boa relação com os outros gestores. Não sempre técnico, né? Relação pessoal.

Entrevistador: E aí, já que a gente está falando de relacionamento, a gente falou do seu relacionamento com a sua equipe, você e com os outros gestores. E como é que você enxerga o relacionamento entre equipes? A sua equipe com uma outra equipe?

Líder A: Ah, tá. Perfeito. Eu ainda vejo que a gente tem uma lacuna aí. E isso eu acho que, não sei se é uma cultura dos [...], eu acho que isso... Ou se é qualquer grande empresa, né? Eu não tive a oportunidade de trabalhar em uma outra grande empresa, mas eu percebo que, às vezes, as pessoas ficam muito preocupadas em resolver o seu próprio problema sem perceber que, para resolver o seu próprio problema, ele precisa que o outro também resolva o problema dele. Então... E eu acho que acaba se criando, em alguns momentos, alguns feudos de assuntos. Então, o que é que eu quero dizer? Ah, a minha gerência, por exemplo, é uma gerência de operação, operação logística. Só que faz operação, por exemplo, sem orçamento. Estou dando um exemplo aqui, né? Só que o orçamento que cuida é uma outra gerência. Então, às vezes, as pessoas ficam assim. Não, isso não é problema meu, isso é problema da outra gerência. Não, mas esse é problema seu. Porque se ele não resolver o seu problema lá, você não vai conseguir fazer a sua atividade aqui. Então, assim, em alguns momentos, eu percebo que... O que eu acho, né? Que a minha gerência, ela consegue lidar um pouco melhor com isso, mas ainda carece de melhoria, sim. Mas eu vejo que, de visão Correios, a gente precisa melhorar um pouco. Mas eu vejo que, sim, existe um problema ali de assunto, né? De cada um cuida do seu quadrado, digamos assim, né? Não que necessariamente isso seja ruim, mas eu acho que, na ponta de vista de relação, isso é ruim. Tecnicamente, é importante a gente ter delimitações, senão vira bagunça, né? Tipo, eu tenho que saber que eu tenho que fazer A, e você tem que fazer B. Mas não necessariamente eu tenho que fazer só A, e o outro tem que fazer só B. Eu posso ajudar o outro a fazer o B. Porque uma coisa está relacionada à outra. Então, sim, tem essa relação da uma equipe com as outras. Eu vejo que tem pontos de melhoria, sim.

Entrevistador: Legal! [...], e aí, a gente saindo um pouquinho desse contexto de relação, indo mais para um contexto educacional, você comentou aqui que, na verdade, você não teve nenhum desenvolvimento formal da liderança. Foi mais lendo, YouTube, livros, etc. e tal. Olhando esse contexto daquilo que você buscou por conta própria, hoje, o que você mais está aplicando no seu dia a dia? Do que você leu, do que chegou a aprender?

Líder A: O que eu estou mais aplicando no dia a dia, na verdade, é saber diferenciar o que é atividade de gestão e o que é uma atividade técnica. Eu acho que isso é uma dificuldade que... Todo técnico que vira um gestor, que foi até o meu caso, inclusive, a gente passa por isso. Inclusive, alguns técnicos acabam aquela velha máxima de nem sempre todo bom técnico é

bom gestor. É algo muito difícil de lidar. Porque, assim, ser gestor, você tem que saber delegar. Isso é uma coisa muito difícil. Porque, quando você é técnico, o assunto está na sua mão e você lida da forma como você quer daquele assunto. Quando você vira gestor, algo que eu estou tentando aplicar, acho que venho melhorando, mas ainda preciso melhorar mais, é a parte de delegar sem querer que aquilo seja feito do seu jeito. Então, hoje, nós temos o que eu vejo muito nos livros e, sei lá, artigos e tudo. É que a gente tem que ter um resultado que você queira alcançar. E você tem que passar esse resultado de uma forma muito clara para o seu subordinado e deixar ele chegar naquele resultado. Você tem que chegar desta forma. Se isso não for tão importante para o projeto, porque, às vezes, é, mas, na maioria das vezes, não é. E a gente, como gestor, acaba entrando nessa cerrada de, não, eu quero que você faça, mas eu quero que você faça uma planilha desse. Não, você quer que eu faça a planilha ou você quer que eu te apresente informação? Não, eu quero que você apresente informação. Não, então, deixa eu fazer... Então, assim, isso é uma coisa que eu venho aprendendo bastante. E tentando aplicar. Um livro que, inclusive, me marcou muito quando eu acabei virando gerente na hora ali que foi um livro da Harvard Business Review que é aquele... Dez lições para novos gestores, alguma coisa nesse sentido. Durante a reunião, eu até tentei achar o nome dele, mas é um livro que eu achei que foi muito bacana, assim, que me ajudou bastante. Eu tenho tentado aplicar algumas coisas ali. Estou abrindo aqui o livro do celular. Mas aí, quando eu achar aqui, eu mostro ele aí que eu acho que é algo que eu tento aplicar, né? O que eu li naquele livro.

Entrevistador: Legal.

Líder A: Eu acho que ainda mais isso, então. Assim, falando, eu acabei sendo um pouco prolixo, né? Mas tentando aplicar é a parte de passar a atividade para a pessoa de uma forma clara. Para delegar, né? É esse livro aqui. Para novos gerentes.

Entrevistador: Então, legal. Sei qual é. Livro ler é muito bom. Eu gosto muito de ler. Se você gosta de ler, tem um livro chamado O Jogo Infinito, do Simon Sinek. Que não é exatamente um livro que ensina a ser gestor, mas é um livro que ensina a gente a entender como é que precisamos mudar o pensamento para estar na posição de liderança.

Líder A: Perfeito. Eu li o Simon Sinek. Eu li o do Comece pelo Porquê. Comece pelo Porquê, que é dele também.

Entrevistador: Também é bom. E ainda nesse contexto de experiência de aprendizagem, se você fosse iniciar um curso de liderança agora, o que seria uma experiência para você? Como

é que você sairia de lá e falaria assim, opa, isso realmente mudou minha visão sobre o que é ser líder? O que não pode faltar? Como é que pode acontecer?

Líder A: Então, uma coisa que eu acho que falta um pouco nos cursos, que eu acho que seria um curso assim... Nossa, eu fiz um curso e gostei desse curso de liderança, é entrar mais na parte psicológica da coisa, psicologia organizacional, eu acho que falta do que, de fato, aquelas técnicas de liderança, de parte menos técnica e mais humana. Eu acho que a gente acaba tendo pouco ênfase na parte humana da coisa. Só que assim, é porque eu não estou sabendo explicar um pouco. Porque hoje a gente fala, ou a gente... na parte técnica, de delegar, alcançar o resultado e tal, só que não dá muito assim, mas como que eu faço isso? Em situações realistas. Eu acho que falta um pouquinho essa questão. Um curso, então, que se eu fosse fazer de liderança, que eu falasse, nossa, esse curso aqui, putz, eu gostei. Primeiro, eu acho que metáforas e exemplos são coisas que funcionam muito. Ah, você está falando isso, mas me fala as situações, gestores que passaram por isso, cases reais que passaram por isso. Eu gosto muito de biografia, porque exatamente ali ele fala um pouco de coisas reais e é dessa parte mais psicológica, de como abordar tais assuntos, como se portar, e não só o que fazer, isso é um como fazer. E aquela questão, que eu acho que liderança, gestão, igual a gente fala, a única coisa difícil da gestão são as pessoas, o resto é tranquilo. Então, é como lidar com pessoas, porque querendo ou não, no final, é isso. A parte técnica, a maioria dos gestores, normalmente, eles são bons técnicos, mas você tem ali um grupo de pessoas e cada pessoa você tem que lidar de uma forma diferente. Você não pode pegar e horizontalizar todo mundo. Não, aquela pessoa ali, eu sei que ela trabalha para ganhar mais, o outro eu sei que trabalha porque ama isso, o outro trabalha porque gosta de viajar, o outro trabalha porque não quer ficar em casa, o outro trabalha... Então, assim, você tem que ir entendendo o conceito ali de cada um. Eu acho que um curso teria que abordar um pouco disso, como identificar isso dos seus subordinados para extrair deles ali e entender cada um, e tratar cada um como cada um individualmente.

Entrevistador: Legal. Entendi. Muito bom. Bom, [...], a entrevista é isso. Ela é rapidinha mesmo, porque a gente vai ter muito tempo para conversar e aprofundar nesses aspectos. Um levantamento aí de impressões sobre como que a liderança funciona, como que é uma experiência para você e que é necessária para a construção do framework. Então, mais uma vez, eu agradeço a disponibilidade de ter passado esses 20 minutinhos aqui comigo respondendo essas perguntas, que podem parecer macro, mas você trouxe várias informações

superimportantes para a gente poder fazer uma análise, uma construção de narrativa sobre o que é ser líder. Então, agradeço bastante.

Líder A: Certinho. Estou à disposição. Estou bem animado para participar da pesquisa. Acho que sempre é legal. Pesquisa, estudos, como você falou, a gente só tem a ganhar.

Entrevistador: Sim, com certeza. Então é isso, [...]. Muito obrigado. Um ótimo final de sexta-feira para você. Ótimo final de semana. E a gente se encontra online.

Líder A: Tá ok. Obrigado para você também. Ótimo final de semana.

Apêndice IV: Transcrição de entrevista - Líder B

Nível de atuação	Codificação	Data	Duração	Modalidade
Gerencia estratégica em empresa pública federal	Líder B	03/05/2022	00:25:05	Mediado por tecnologia

Observação: Ressalta-se que as falas que identificam o líder e/ou a organização de atuação foram suprimidas da transcrição ou substituídas por termo genérico e estarão entre colchetes.

Resumo: Neste conteúdo é abordada a trajetória do *líder B* como gestor em uma empresa pública federal, destacando suas iniciativas na área de tecnologia da informação e seu autodesenvolvimento como líder através de cursos e livros. Ele ressalta a importância da comunicação próxima com a equipe e da prática de trabalhar no mesmo ambiente que eles, abandonando a tradição de ter salas próprias. Além disso, Martins menciona o uso de um método de avaliação de cultura na organização, sua necessidade de combinar mentoria com conhecimento em psicologia para entender as pessoas e sua busca por romper silos e ampliar a rede de contatos dentro da empresa.

Termo-chaves:

- Experiência em Aprendizagem
- Desenvolvimento de líderes
- Autodesenvolvimento
- Gestão de desempenho
- Educação corporativa
- Relacionamentos profissionais
- Quebra de barreiras organizacionais
- Gestão de projetos
- Trabalho remoto
- Comunicação com a equipe

Frases destaques:

- "uma comunicação bem próxima com a equipe"
- "Eu não fico dentro da minha sala lá isolado, eu fico no mesmo ambiente de trabalho onde todas as pessoas estão."
- "Ser gestor é tentar extrair o melhor da capacidade das pessoas, para que elas executem."

Entrevistador: Então, vamos lá. Bom dia de novo. Bom, você foi convidado a participar da pesquisa Experiência em Aprendizagem, que se destina a contribuir para o desenvolvimento da dissertação de mestrado intitulada Integrative Leadership Framework, o design aplicado em desenvolvimento de líderes para a promoção de uma cultura integrativa e colaborativa. De responsabilidade, Frederico Nobre, sou eu estudante de mestrado acadêmico do Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade de Brasília, sob orientação do professor doutor Ricardo Ramos Fragelli. O objetivo principal desta entrevista é conhecer o seu ponto de vista a respeito de experiências de aprendizagem dentro da educação corporativa e como ela pode trazer benefícios para seu desenvolvimento enquanto gestor. Parta do pressuposto de que a experiência de aprendizagem durante processos de treinamento e desenvolvimento de líderes pode romper com pensamentos que valorizam a hierarquia, a superioridade, a competição, a imposição e a exploração. E que é possível que o pensamento do design promova experiências de aprendizagem que provocam contextos organizacionais autoreflexivos e generativos. O pesquisador, então, apresenta como hipótese a ideia de que uma imersão em experiência de aprendizagem baseada em metodologias ativas e tecnologias sociais permite a emergência do pensamento integrativo e colaborativo entre líderes. Bem como as experiências de aprendizagem são mais significativas quando estão diretamente relacionadas ao contexto organizacional e aos desafios dos líderes. Importante destacar que as informações obtidas nesta entrevista não são passíveis de generalização e que isso será considerado pelo pesquisador na etapa da análise dos conteúdos obtidos. Para que essa análise seja realizada, será necessário gravar, vídeo e voz, esta entrevista. Contudo, me asseguro que nenhuma informação pessoal será divulgada, sendo mantido mais rigoroso o sigilo mediante a total omissão de informações que permitam identificá-lo, garantindo dessa forma que seu nome e documentos não constarão na dissertação a ser publicada. Sua participação é voluntária e livre de qualquer remuneração ou benefício. Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper sua participação a qualquer momento. A recusa em participar não acarretará qualquer penalidade, dano, custo ou perda de benefícios. E caso você tenha qualquer dúvida em relação

a esta pesquisa, pode entrar em contato diretamente comigo pelo telefone ou pelo e-mail. A equipe da pesquisa garante que os resultados do estudo serão devolvidos aos participantes por meio de relatório de pesquisa e apresentação de resultados, podendo ser publicados posteriormente na comunidade acadêmica. E por fim, este projeto foi revisado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais da Universidade de Brasília. As informações com relação ao termo de livre consentimento que estou lendo e aos direitos dos participantes da pesquisa podem ser obtidas diretamente com o CEP pelo e-mail Para que possamos iniciar a entrevista, solicito então sua autorização, relatando sua concordância com a participação na pesquisa e, para tanto, por gentileza, peço que se identifique com o nome completo, data e autorização para o registro verbal nesta gravação.

Líder B: Meu nome é [líder B], hoje é dia 3 de maio de 2022 e eu autorizo a gravação e a participação na pesquisa.

Entrevistador: Obrigado por participar. E acho que a gente pode começar conversando como é que você se tornou gestor na [...]. Como é que foi essa trilha, como é que foi esse desenvolvimento, como é que foi para você esse processo?

Líder B: Certo. Eu, na verdade, já era gerente de projetos antes de ingressar no serviço público. Eu ingressei na [...] em abril de 2014, e entrei como analista de tecnologia da informação. Fiquei até março de 2020 como analista de tecnologia da informação e, em 4 de março de 2020, fui nomeado superintendente de tecnologia da informação. Então, não teve um processo, foi uma mudança meio que abrupta no processo e fui alçado direto ao cargo de superintendente interino de TI. E, recentemente, agora em abril, me tornei o superintendente titular definitivo de tecnologia da informação na [...].

Entrevistador: Legal. E, durante esse processo de gestão, o que fez sentido para você dentro da organização? Coisas que fizeram sentido para o seu desenvolvimento enquanto líderes, coisas que não fizeram sentido para essa jornada?

Líder B: Não sei se entendi muito bem a pergunta. Como assim? Coisas que fizeram sentido?

Entrevistador: Coisas que fizeram sentido. Durante minha jornada, por exemplo, a [...], não sei, mudou os estatutos de como a gente avalia o desempenho do empregado. Isso fez sentido para mim enquanto líder. Durante esse processo, coisas que foram acontecendo, ou que você provocou, ou que a sua equipe provocou, que a organização provocou, fizeram sentido para você enquanto líder.

Líder B: Bem, quando eu assumi a superintendência, nós fizemos um mapeamento de algumas questões que tornavam os colaboradores insatisfeitos dentro da área de tecnologia, sem fazer uma abrangência muito grande do meu escopo na organização. E nós promovemos algumas mudanças. Uma delas foi uma proposta de mudança na avaliação de desempenho. No processo de gestão de desempenho da organização. E uma mudança no processo de gestão de desempenho que está em fase de implantação nesse momento. Então, isso foi uma iniciativa acolhida pela área de recursos da organização para fazer essa mudança. Com o advento da pandemia, eu disse que assumi em março de 2004, de março de 2020, e no dia 17 de março, se não me falha a memória, a gente teve que ir para o trabalho remoto em função da pandemia. Isso foi uma mudança de paradigma para a organização, para mim também. Eu não tinha trabalhado com trabalho remoto anteriormente na minha vida profissional. E essa mudança também foi interessante de observar. No meio da pandemia, a organização criou uma norma de teletrabalho, porque inicialmente não existe nenhum tipo de normativa, as pessoas simplesmente foram trabalhar em casa. E com essa norma de teletrabalho também foram criados alguns instrumentos de gestão, de criação de metas para que os empregados tenham um conjunto definido de atividades e uma coisa de gestão. Recentemente, a gente teve uma mudança na área de tecnologia, que era vinculada a uma área finalística e agora está vinculada à presidência da companhia também. Acho que isso também é uma mudança de visualização da área de tecnologia, como ela sendo mais estratégica para a organização do que era visto antes. Pelo que me recordo, acho que esses são os principais fatos relevantes, como você apontou.

Entrevistador: Legal. E a sua trajetória de desenvolvimento enquanto líder? Ela aconteceu dentro da [...], com educação corporativa, você procurou se desenvolver por conta própria? Como é que foi isso?

Líder B: Aqui a sua câmera travou para mim, mas acho que voltou.

Entrevistador: Voltou? Você ouviu a pergunta?

Líder B: Ouvi sobre o meu desenvolvimento para a gestão. Como eu disse antes de ingressar na [...], eu era gerente de projeto, não atuava mais como analista de tecnologia da informação. Então, eu já tinha algum conhecimento em gestão dentro daquilo que está no escopo da gestão de projetos, que é bem abrangente. Eu já havia atuado como líder de equipe e gerente de projetos, então, na verdade, foi uma recuperação. Fiquei de 2014 até 2016 anos sem atuar como gestor, mas uma vez que eu voltei a trabalhar com gestão, procurei um autodesenvolvimento. Fiz alguns cursos na Escola Nacional de Administração Pública e procurei visitar alguns

livros, algumas novas experiências também de gestão. Para poder me atualizar nesse sentido. Atualmente estou fazendo um MBA em negócios digitais, é um MBA também bastante abrangente, mas que também tem disciplinas de gestão como cultura digital, liderança, governança de tecnologia, estratégia corporativa e etc.

Entrevistador: Mas uma experiência específica para desenvolvimento de líderes, então você não participou?

Líder B: Não participei. Teve alguns cursos na ENAP que fiz que foram orientados à gestão especificamente. Não vou me recordar o nome agora, mas era um curso sobre o papel do líder na gestão de pessoas, se não me engano, era alguma coisa relacionada nesse sentido. Corporativamente falando, não teve nenhum curso nessa linha que você falou.

Entrevistador: Mas olhando esse combo do MBA, dos livros, do seu conhecimento prévio em relação à gestão, em gestão de projetos, você traz muita coisa sobre como gerir equipes. Os cursos que você fez na ENAP, observando outros líderes, o que você tem de aprendizado que é aplicado no seu dia a dia? O que você traz para o seu momento de gestão? Pô, esse negócio no livro foi muito legal, vou fazer isso com a minha equipe, vou fazer isso no meu dia a dia. E aí funcionou. Quais são as coisas que você mais aplica e quais as coisas que você olha assim nossa, que besteira isso aqui que eu li e deixei para lá.

Líder B: Bem, uma das coisas que eu tenho aplicado e que eu acho que é bem sucedido é tentar uma comunicação bem próxima com a equipe. Eu não sou um superior imediato das pessoas, então as equipes estão nas gerências, aí as gerências têm os seus gerentes funcionais e acima das gerências está o superintendente, o superintendente não tem nenhuma equipe. Sou eu, uma secretária, um apoio e um assistente. Mas eu tenho as gerências subordinadas, esse contato mais próximo com as pessoas eu acho que é algo que desde o início a gente tem fomentado e é uma boa experiência de estar próximo da equipe. Lá na instituição a gente tem essa tradição de superintendentes terem salas próprias, etc. E a gente, junto com todos os gerentes, a gente se mudou para o ambiente de trabalho comum das pessoas. Eu não fico dentro da minha sala lá isolado, eu fico no mesmo ambiente de trabalho onde todas as pessoas estão. Então acho que essa foi uma boa experiência. Não lembro se foi um livro ou alguma coisa nesse sentido. Estou tentando aplicar um método, acho que é Richard Barrett, para avaliação de cultura na organização, mas ainda estou pesquisando, ainda não tenho segurança para fazer uma aplicação dentro da minha equipe, para tentar mapear a cultura diferente das pessoas e tentar promover um alinhamento cultural dentro daquilo que a gente enxerga como o cenário bom para a equipe principal. Desculpe o barulho, mas meus vizinhos estão bem barulhentos hoje.

Entrevistador: Não, só tenho escutado você. Não estou ouvindo barulho externo, não.

Líder B: Está bom.

Entrevistador: Não tem nada a ver com a entrevista. Você falou de cultura, se me permite. Tem um livro que é super legal, do Frederic Laloux, que é Reinventando as Organizações. Ele traz algumas tipologias culturais que são mais próximas à nossa realidade, mais fáceis de aplicação. E aí trabalha com questões, se o pensamento é mais empreendedor, se é menos empreendedor, e talvez isso seja mais simples para quem não está acostumado a fazer Diagnósticos de cultura. Fechando o parênteses da dica.

Líder B: Obrigado. Se pudermos conversarmos posteriormente sobre isso, seria ótimo.

Entrevistador: Podemos, sim. Cultura é uma área que atuo bastante. Legal, entender essa proximidade com a equipe, estar mais presente, pensar na comunicação. E aí vem uma outra pergunta. Já que a gente está falando dessa jornada, olhando para essa experiência, para essa necessidade, para esses aprendizados, como é que você define o que é ser gestor?

Líder B: Acho que ser gestor é tentar extrair o melhor da capacidade das pessoas, para que elas executem. Desde que me tornei gerente de projeto, um mentor que tive no passado disse que, quando você passa a ser gerente, existe essa mudança de paradigma, que, quando você é analista, você é responsável por aquilo que faz. E, quando você é gestor, você deixa de fazer. E a sua missão é fazer com que as pessoas façam. E aí você tem que encontrar o caminho de como fazer, como contribuir, como colaborar para que as pessoas façam o seu melhor. Acho que a gestão é isso é você conseguir encontrar o caminho, ou conseguir fazer com que as pessoas encontrem o caminho para que elas deem o seu melhor. Eu acho que a gestão é isso.

Entrevistador: Legal. E se você entrasse em um curso, em uma experiência de aprendizagem para a liderança, que tivesse como proposta ensinar isso, a como extrair o melhor das pessoas, como fazer com que as pessoas façam sempre o seu melhor, como é que essas experiências deveriam ser para você? Seria um curso expositivo? Seria um laboratório? Seria, não sei, uma curadoria, uma mentoria? O que seria uma experiência de aprendizagem para a liderança?

Líder B: Olha, como eu disse, esse meu mentor, entre aspas, eu acho que ele me contribuiu muito pelo fato da mentoria mesmo, dele estar ali ao lado, observando e acompanhando. Eu sou informacionário de PI, então demorou um pouco para que eu percebesse essa questão da, como é que eu posso dizer, da necessidade de compreender o ser humano, vamos dizer assim, da psicologia da coisa. Então, eu acho que um curso sobre esse assunto, ele deveria combinar mentoria com conhecimento nessa área, mais da psicologia, de tentar compreender e tentar

entender e auxiliar o indivíduo a produzir mais. Eu acredito que seja nessa linha. Uma das coisas que o MBA, que a gente comentou aqui, me ofereceu foi isso, o conhecimento do Richard Berg, por exemplo, que eu fiz, e teve alguns outros livros, eu não cheguei a conhecer esse aqui que você me indicou, mas alguns outros livros, e isso realmente abriu um pouco mais a mente em relação a essa linha.

Entrevistador: Muito bom. E, por fim, só para a gente finalizar essa percepção, eu quero falar um pouquinho de relacionamentos, entender um pouquinho como você enxerga o seu relacionamento com as pessoas que fazem parte da sua equipe, das gerências. Você já comentou um pouquinho, mas aí só abrindo um holofote como que esse relacionamento acontece. E também o seu relacionamento entre seus pares, outros gestores da organização. É algo mais competitivo, mais colaborativo, estritamente profissional? Como é que funciona? Na sua visão.

Líder B: Bem, eu entendo que tenho uma abertura para conversar com todo mundo, pelo fato de eu ter ficado seis anos como analista de TI, então, por muito tempo, as pessoas que estão sob a minha gestão hoje eram colegas de trabalho, então, eu tenho uma boa relação com a maioria das pessoas. Então, acho que é uma relação boa, mas não é uma relação de tanta proximidade assim. Eu tenho algumas pessoas que são mais próximas, mas hoje, por exemplo, tenho 88 pessoas subordinadas à Superintendência de Tecnologia da Informação. Então, eu considero que eu tenho uma boa relação com quase a totalidade deles, mas eu tenho um grupo mais próximo de pessoas, inclusive alguns deles são os meus gerentes, estão nas gerências hoje, e esse grupo mais próximo eu tenho uma relação de amizade, fora do trabalho, etc. Não sei se isso é relevante para o que você está me perguntando. Em relação aos pares, em relação aos meus pares, aí já é um pouco diferente. Muitos deles eu não tinha muito contato. A [...] é uma empresa muito, não sei qual que é a palavra, mas ela é muito individualizada nos silos, ela ainda está presa nos silos onde muitas áreas não se comunicam, inclusive entre gerências. Às vezes, as gerências de uma mesma superintendência não se comunicam. Eu, por exemplo, quando assumi, tinha uma das gerências, tem quatro gerências subordinadas, uma delas, até hoje, a gente ainda tem uma dificuldade de conseguir integrá-las. A gente está na luta de conseguir uma integração maior com essa gerência, que era um pouco mais distante das outras três. Eu vejo que isso acontece também na organização. Por isso, como analista, eu tinha contatos apenas com pessoas com as quais desenvolvi um software. Eu desenvolvi um software de um programa, de uma política pública. Eu conhecia as pessoas que eram impostores daquela política, mas, de uma maneira ampla, na organização, eu conhecia pouquíssimas pessoas, só tinha contato com essas especificamente. Quando me tornei superintendente, eu tive que me

relacionar, eu tive que ampliar essa rede de contatos e alguns analistas também. Isso ampliou bastante minha rede de contatos dentro da organização. E também por uma ideia de tentar quebrar esses sigilos das pessoas entenderem, por exemplo, que eu peço um software e eu jogo ele lá dentro e espero ele sair. Não. Esse projeto é um projeto conjunto entre TI e a área demandante. Essas barreiras também a gente está tentando romper. Eu acho que é isso. De uma maneira geral, eu não tenho muitos relacionamentos tão próximos com pessoas das outras áreas, mas estou começando a criar uma rede e estou tentando romper essa barreira. Eu vejo que existem casos de outros gestores, etc., que são mais próximos, que eles têm uma proximidade maior por serem gestores há mais tempo, etc., mas, de maneira geral, é assim que eu vejo a organização.

Entrevistador: Legal, [...]. Bom, era isso. Rapidinho, meia horinha de bate-papo. Você me brindou com inúmeras informações para a gente construir essa experiência juntos. Eu agradeço bastante a disponibilidade.

Líder B: eu agradeço também pelo tempo. Espero que dê tudo certo na pesquisa.

Entrevistador: Vai dar, pesquisa é assim, sempre dá certo, mesmo quando você chega no final e vê que tudo que você tinha pensado antes não era nada daquilo. E aí conclui que não funciona, entrega a pesquisa e parte para outra. Aprendeu que essa não é uma forma de fazer. Mas a pesquisa sempre dá certo em relação a isso. Deixa eu parar a gravação agora.

Apêndice V: Transcrição de entrevista - Líder C

Nível de atuação	Codificação	Data	Duração	Modalidade
Gerencia tática em empresa pública federal	Líder C	03/05/2022	00:28:25	Mediado por tecnologia

Observação: Ressalta-se que as falas que identificam o líder e/ou a organização de atuação foram suprimidas da transcrição ou substituídas por termo genérico e estarão entre colchetes.

Resumo: Neste conteúdo é abordado a proposta de pesquisa para uma dissertação de mestrado sobre a relação entre desenvolvimento de líderes e cultura colaborativa. Uma entrevista com uma gestora é realizada para entender sua visão sobre experiências de aprendizagem dentro da educação corporativa e como elas afetam seu desenvolvimento. A gestora destacou que a aprendizagem adaptada à prática e a comunicação são fundamentais para o desenvolvimento de habilidades em liderança. Também é mencionada a importância de um conteúdo que possibilite lidar com pessoas de forma individualizada e motivadora, e a criação de conexões com outras áreas da empresa.

Termos-chaves:

- Envolvimento do empregado,
- Comunicação efetiva,
- Relações Interdepartamentais,
- Troca de experiências e conhecimentos,

=====

Entrevistador: Bom dia. Você foi convidada a participar da pesquisa Experiência em Aprendizagem, que se destina a contribuir para o desenvolvimento da minha dissertação de mestrado, intitulada Integrative Leadership Framework, o design aplicado ao desenvolvimento de líderes para a promoção de uma cultura integrativa e colaborativa. De minha responsabilidade, Frederico Freitas Nobre, sou estudante de mestrado acadêmico do Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade de Brasília, e essa pesquisa está sob a orientação do professor doutor Ricardo Ramos Fragelli. O objetivo principal desta entrevista é conhecer o

seu ponto de vista a respeito de experiências de aprendizagem dentro da educação corporativa e como ela pode trazer benefícios para o seu desenvolvimento enquanto gestora. Parto do pressuposto de que a experiência de aprendizagem durante processos de treinamento e desenvolvimento de líderes pode romper com pensamentos que valorizam a hierarquia, a superioridade, a competição, a imposição e a exploração, e que é possível que o pensamento do design promova experiências de aprendizagem que provocam contextos organizacionais autorreflexivos e generativos. Então, eu apresento como hipóteses iniciais a ideia de que uma imersão em experiência de aprendizagem baseada em metodologias ativas e tecnologias sociais permite a emergência do pensamento integrativo e colaborativo entre líderes. Minha segunda hipótese é que experiências de aprendizagem são mais significativas quando estão diretamente relacionadas ao contexto organizacional e aos desafios dos próprios líderes. Importante destacar que as informações obtidas nesta entrevista não são passíveis de generalização, e que isso será considerado pelo pesquisador na etapa de análise dos conteúdos obtidos. Para que esta análise seja realizada, será necessário gravar, vídeo e voz, esta entrevista. Contudo, lhe asseguro que nenhuma informação pessoal será divulgada, sendo mantido mais rigoroso o sigilo mediante a total omissão de informações que permitam identificá-la. Garantido dessa forma que seu nome e documentos não constarão na dissertação a ser publicada. Sua participação é voluntária e livre de qualquer remuneração ou benefício. Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper sua participação a qualquer momento. A recusa em participar não acarretará qualquer penalidade, dano, custo ou perda de benefícios. Caso tenha qualquer dúvida em relação à pesquisa, você pode entrar em contato diretamente comigo pelo telefone [...] ou pelo e-mail [...]. A equipe da pesquisa garante que os resultados do estudo serão devolvidos aos participantes por meio de relatório de pesquisa e apresentação de resultados, podendo ser publicados posteriormente na comunidade científica. Lembro ainda que este projeto foi revisado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais, CEPI, CHS, da Universidade de Brasília, e que as informações em relação aos termos de consentimento e aos direitos dos participantes da pesquisa podem ser obtidos por meio do e-mail CEPI-CHS-UNB.br ou pelo telefone 613107-1592. Então, para que possamos iniciar a entrevista, solicito sua autorização, relatando sua concordância com a participação na pesquisa. Para tanto, peço gentileza que se identifique com o nome completo, data e autorização para o registro verbal na gravação.

Líder C: Ok, meu nome completo é [...], hoje são 3 de maio de 2022, 11h12 da manhã, e eu autorizo a gravação da nossa entrevista.

Entrevistador: Beleza, [...], obrigado mais uma vez pela participação. E eu quero começar essa entrevista conhecendo um pouquinho a sua jornada enquanto gestora aqui nos [...]. Como é que ela aconteceu, foi de repente, foi preparada, ela surgiu, não surgiu, e aí como é que você foi galgando essa experiência enquanto gestora?

Líder C: Certo, não foi planejada, não foi esperada, na verdade, eu era líder de um projeto, o Primeira Escolha, que inclusive hoje está lá no [...], o departamento que você faz parte, e houve uma mudança de estrutura, onde esse projeto foi cair dentro dessa nova estrutura que estava sendo criada naquele momento, e o meu gerente foi convidado para ser gerente dentro dessa nova estrutura, para justamente conseguir conduzir o projeto que estava vindo para a área de operações, ele sairia da área de estratégia, né, e viria a ser coordenado dentro da área de operações. Naquela ocasião, ele não tinha interesse em sair da área de distribuição, que era onde ele estava lotado, dentro da área de operação mesmo, mais propriamente dita, né, e aí ele falou, ó, mas se for pelo projeto, acho que a líder do projeto pode seguir em frente, e aí foi me feito o convite para assumir a gerência, agregando o projeto dentro da gerência, e aí foi meio que de surpresa, de supetão, eu virei gestora. E aí eu já estou nessa, já foi em maio de 2019, já estou aí fazendo três anos à frente da gerência.

Entrevistador: E como é que você se preparou, então, para ser gestora? Você foi de supetão? Como é que foi o seu desenvolvimento de competências, de, sei lá, controle de ansiedade?

Líder C: Na verdade, assim, eu já... No início não foi muito difícil, porque eu só tinha duas pessoas agregadas dentro da gerência, você sabe como é a estrutura aqui na empresa, né, Fred? Às vezes elas nascem sem muito contexto ainda, né? A gente vai fazer por valer. Então não houve esse nervosismo, porque eu trouxe e agreguei a gerência duas pessoas que eu já trabalhava junto, então foi natural. Mas antes do primeiro escolha, que era o projeto que eu coordenava, eu fiz muitos cursos na área do Lean, e a gente dava a estrutura em relação a isso. Então eu estudei muito sobre liderança, sobre aquela liderança mais próxima, mais dentro do chão de fábrica, mais no entendimento de que as pessoas, que são as construtoras, né, então a gente tem que dar voz e atenção àquilo que elas estão emanando, né, e que eu estava ali só como uma condutora mesmo, né, como um apoio, uma ajuda, que, na verdade, todo o trabalho seria desenvolvido pela equipe. Então eu já tinha uma consciência de como, na minha concepção, de como liderar e de como fazer com que aquilo acontecesse, né? Então foi um estudo prévio, não proposital, mas que eu acho que quando a gente estuda métodos ágeis, enfim, a gente estuda... Sobre um pouco de administração como um todo, a gente perpassa pela liderança, né, então...

Entrevistador: Legal, mas foram estudos... Não, mas foram estudos independentes ou você participou de algum curso em especial, aqui na Uni[...], fora?

Líder C: Alguns dentro dos [...], outros independentes. Na época, o [...] coordenava, aqui em (sic) Brasília, ações voltadas muito para o Lean, e isso despertou meu interesse à época, né? Estava muito em voga, assim, a gente queria mesmo trabalhar o [...] para o [...], se modelar para esse caminho, assim, do Lean, então, assim, alguns independentes, porque eu fui me interessando e fui gostando daquilo, e alguns outros muitos pelo [...], inclusive o Black Belt, enfim. Legal.

Entrevistador: E aí como é que foi a sua última experiência de aprendizagem, então? A últimazinha. Foi online, foi presencial, foi sozinha...

Líder C: A última agora, recente?

Entrevistador É, a mais recente, a última.

Líder C: Recente? Não, aí foi EAD, foi aqui, porque, assim, fica mais corrido, né? Depois que realmente... Hoje eu já não tenho mais uma gerência só com duas pessoas, eu tenho uma gerência com 13, e outros processos mais complexos, né? Na época, para mim, falar só sobre o programa era quase que tranquilo, né? Hoje eu já mexo com orçamento, eu já estou em outra gerência, em outro modelo, né? Então, eu faço tudo quanto é curso EAD que a universidade disponibiliza, justamente para a gente conseguir acompanhar todas as mudanças, inclusive, de ética, enfim, de estratégia da empresa e tal. Então, esses são os últimos que eu tenho feito. Fora, fiz minha pós-graduação, também na área de Lean, foi o único que eu fiz fora, pagando e depois de ter virado gestora.

Entrevistador: E aí, uma experiência de aprendizagem para você, como é que ela deve acontecer? O que funciona para o seu aprendizado?

Líder C: Funciona estar dentro do contexto, acho que é a primeira coisa, né? Não adianta também... A gente recebe muita informação, tem muita coisa para a gente fazer, que não está dentro do contexto e a gente acaba fazendo por fazer e isso acaba se perdendo. Então, acho que a primeira coisa é estar dentro do contexto daquilo que você está vivenciando, né? Outra coisa que funciona é, realmente, aquela teoria está alinhada à prática da empresa, né? Alinhada ao que você tem como expectativa ali de se concretizar. Porque também tem outras coisas que também ficam ali só na teoria e que a gente não consegue muito bem internalizar. Então, acho que é isso. Teoria e prática está dentro do seu contexto para ela poder funcionar, essa experiência funcionar.

Entrevistador: E aí, quando você fala em teoria e prática, você gosta mais do ferramental, de ter ferramentas para o seu dia a dia, ou das questões mais subjetivas em que você pode devagar, conectar, pensar sobre e tentar adaptar à sua própria realidade?

Líder C: Eu acho das questões mais subjetivas, que a gente adapta mais à realidade. O ferramental, ele te ingesta muito, né? E, às vezes, você não consegue, na prática, colocar isso para funcionar, por mais que esteja dentro do seu contexto. Acho que a teoria, ela conseguir te fazer pensar e criar um background para poder aquilo acontecer é mais interessante.

Entrevistador: E do que você vem aprendendo enquanto gestora, seja numa experiência informal de aprendizagem, seja observando outros gestores também, que a gente aprende assim, o que você tem aplicado mais no seu dia a dia? Se eu aprendi isso, vou aplicar. E aí funcionou

Líder C: Bom, a comunicação, né, Fred? Eu acho que é o principal aprendizado dentro da... Quando a gente vira gestora, assim, é um salto enorme que a gente dá na comunicação e também na visualização de quanto falta comunicação entre as pessoas, né? Porque todo problema que ocorre, ele é um gap ali dentro da comunicação. Ele nunca é porque você faltou estudo, porque faltou ferramenta, porque... É uma conversa mais completa. Enfim, uma comunicação mais extensiva. Então, eu acho que é isso que eu tenho aprendido mais. Mas aí não é a educação formal, né? É a coisa informal mesmo da gente conseguir estar absorvendo o que vem de cima, filtrando o que deve ser filtrado para passar para a equipe que está com você, que está aqui do seu lado. Então, esses filtros e essa... tem sido um grande aprendizado. Até porque... Da parte de cima para baixo também, a minha liderança para baixo, tem essa dificuldade também de comunicação. E aí vai um efeito cascata, né? A gente não vai se comunicando até que a coisa estoure e aí vire uma coisa urgente, vire uma coisa que já era para ter sido desenvolvida. Enfim, eu acho que esse tem sido o grande aprendizado dos últimos tempos, é a comunicação, a gente melhorar. Tanto de cima para baixo quanto de baixo para cima. Legal!

Entrevistador: Falando em comunicação, vem uma pergunta bônus aqui, que não está nem na minha listinha. Quando a gente fala dessas questões de comunicação e, enfim, esses gaps que você relatou, você atribui isso à forma como o processo decisório acontece dentro da organização? Ou você atribui isso à cultura que está instalada dentro da organização? É mais processual ou mais cultural?

Líder C: Eu acho que as duas coisas. O modelo como está estabelecido, ele acaba forçando uma cultura, não adianta. Então, enquanto não se muda o modelo decisório, não vai se mudar a cultura. Então, tem as duas coisas já intrínsecas. Mesmo que se mude hoje o modelo decisório, teria que esperar um pouco para a gente conseguir também mudar a cultura, porque a cultura está enraizada. Então, tem um pouco de tudo, tem um pouco das duas coisas.

Entrevistador: Com certeza. E, já que a gente está falando de comunicação, a gente também fala de relacionamento. Vamos começar. O seu relacionamento com a sua equipe. Como é que você descreve esse relacionamento? Como ele funciona? Ou como ele não funciona também?

Líder C: Ele super funciona, Fred. Acho que era melhor ele se esconder, obviamente, do que eu, que parece até que estou me gabando. Mas a gente tem um relacionamento muito bom, aberto. Eu procuro ser muito objetiva, obviamente, com todo o cuidado, para a gente não perpassar, e não ofender, não nada, mas a gente procura conversar muito abertamente sobre o que está bom, o que não está bom, se está demais, se está de menos. Não só em momentos como o GCR, mas no dia a dia estou sempre perguntando cabe mais, não cabe mais? Estou puxando, estou não? E assim, flexibilizando aquilo que pode ser flexibilizado. Tento passar um senso de urgência ou não para aquilo que está sendo feito. Isso tem que ser feito, mas não precisa ser feito... Ninguém está morrendo, então dá para ser feito melhor, enfim, outras coisas não. Precisa ser feito do jeito que dá agora. Então, a gente tem... E aí faz parte disso o diálogo, né? Tem um diálogo muito aberto. Então, eu, se fosse para eu dar uma nota, acho que a gente tem uma nota 9 de relacionamento, eu e minha equipe.

Entrevistador: Legal, e aí esse relacionamento, ele reflete..

Líder C: São diferentes, né? Alô? Desculpa, falhou. Só uma última pergunta. Relacionamento reflete?

Entrevistador: Oi, não, estou ouvindo. Deu uma congeladinha aqui, mas acho que voltou agora.

Líder C: Tá. Tá, é a rede do [...].

Entrevistador: É normal. Estávamos falando do relacionamento, você deu uma nota, acho bem legal, mas pergunta bônus de novo. Quando a gente olha a cultura dos [...] e olha aí a formação da sua equipe, como vocês se relacionam, você acha que isso, a forma como acontece hoje, reflete a cultura [...]? Ou vocês estão um pouco fora da cultura [...]? Tendo uma cultura própria de organização, de conversa, de trabalho?

Líder C: Eu, próprio daqui, ou se é próprio também da minha pessoa, que tem um pouco mais de facilidade de me comunicar claramente, de entender o que os meus líderes querem. Então, assim, eu sempre participei de boas equipes. Não tive equipes ruins, ainda quando não gestora, como equipe mesmo, como membro de equipe. Então, talvez seja cultural, talvez já tenha uma parte da empresa se formando. Óbvio, a gente escuta relatos de uma parte que não, que o clima é ruim, e que... Enfim, mas eu não sei, não sei dizer, Fred. Sinceramente, não sei se... as partes da cultura, essa questão do clima ser bom, desse relacionamento ser bom ou não. Eu tive sorte de ter um relacionamento bom, minimamente falando. Tanto o reflexo disso, que quem me indicou para ser gestora era o meu gestor. Então, é um reflexo de que, realmente, os relacionamentos, eles caminham, os gestores têm olhado para o que a equipe faz, e têm tentado, no máximo possível, seguir a meritocracia, enfim. Não estar só cercados de indicações, não é?

Entrevistador: Não, com certeza. Mas agora vamos ver o relacionamento entre os gestores. A gente falou do seu com a sua equipe, mas como é que você enxerga o relacionamento seu com outros gestores? Seja dentro do mesmo departamento, seja dentro da mesma diretoria, seja interdiretorias, como é que isso funciona para você?

Líder C: Funciona bem também, Fred. E aí a gente volta lá para aquela questão, mas tem que estar dentro do contexto, né? Então, os gestores com que eu preciso me relacionar, a gente consegue dentro aqui da operação, tá? Esse gestor aqui dentro da operação, dentro de outros departamentos, mas falando de operação, de diretoria. A gente se relaciona super bem, troca informações na medida do possível, a gente tenta trabalhar sistemicamente, conjuntamente, para que nada... É porque estamos ligados, somos uma rede, né? Então, a gente tenta dessa forma. Com os gestores do departamento, assim, por mais engraçado que seja, eu já não tenho tanto contato, porque cada gerência está delimitada a fazer alguma coisa, então a gente... A não ser... Quando... Nosso chefe concentra essa necessidade de a gente estar junto, a gente já não precisa... Se... Então, é tudo dentro do contexto, né? Com os outros gestores de outras áreas, a gente depende da área. Tem áreas mais abertas... ..projetos e processos da gente trabalhar mais conjuntamente, outros também mais separadamente. Então, que preferem também cumprir a hierarquia de primeiro passar pelo chefe do departamento para depois vir pro gestor, e aí acaba que o contato fica escasso. Legal. Estou esquivando as perguntas? Não, né? Não, imagina. Está respondendo, está respondendo. Está respondendo, legal.

Entrevistador: E aí, falando ainda sobre todo esse contexto de cultura, etc. e tal, eu queria saber de você o que dentro da organização, e aí olhando os [...], quando ele te coloca dentro de uma posição de gestor e te entope de normas e de coisas para fazer, o que faz sentido para você? Isso faz sentido para mim, enquanto gestor, a organização fazer. Não, isso aqui não faz sentido para mim, enquanto gestora. E aí aqui a gente não está reclamando se está certo ou errado, é a sua visão mesmo, o que faz sentido e o que não faz sentido.

Líder C: Não faz sentido a gente controlar ponto do empregado, eu acho que a gente já tem que avançar para uma era onde a produtividade é o que conta, independente de horário fixo ou não, porque eu acho que empresa e empregado deveria ser uma via de mão dupla. Então, eu estou numa semana, num momento, por exemplo, aqui eu aprovo o JEX, orçamento. Eu estou na véspera de um feriado, eu tenho várias coisas para fazer, várias demandas pontuais, então eu gostaria que o empregado pudesse ficar até a hora que a gente terminasse de tirar as demandas. Então, para mim, é um retrocesso, essa questão do ponto eletrônico, a gente está caminhando distante do que outras empresas têm mandado. Não faz sentido hoje na forma como ele está delimitado o GCR, embora eu utilize como um momento da gente conversar, da gente rever, eu

sei que a maioria da empresa não usa, então não faz sentido porque é uma cobrança, inclusive com prazos que nunca são cumpridos, então você vê a pouca importância disso a partir até dos prazos que são delimitados. O prazo para finalizar é dia 20 de janeiro e foi finalizado agora, dia 30 de abril. Então, acaba que aqueles gestores que estão mais antenados, eles vão fazer lá no prazo, vão correr, vão fazer de alguma forma aquilo acontecer e outros estão um pouco preocupados porque a empresa como um todo não está muito preocupada, só para, de repente, processos de auditoria ou fazendo isso de forma cooperativa, como é que a governança da empresa está sendo feita, alguns não fazem sentido porque parece que são feitos para inglês mesmo. Outros, agora processos que fazem sentido de forma ampla, que não sejam os que a gente desenvolve, não sei pensar agora. Por exemplo, um requisito mínimo de educação é a de relação à ética, para mim tudo isso faz sentido. O gestor ter um encareiramento, ter uma parte de cursos obrigatórios para quem está ali na liderança, isso faz sentido para mim. Eu acho que você tem que realmente algumas coisas, algumas normas básicas da empresa você tem que saber, você tem que conhecer, então, por exemplo, o curso de ética é uma coisa que faz sentido para mim, dentro da empresa. Mais exemplos?

Entrevistador: Não, o que você quiser passar. Se tiver mais...

Líder C: É, eu consegui pensar só nisso agora, sim.

Entrevistador: Não, beleza, tranquilo. E aí, para a gente caminhar aqui para o finalzinho desse momento, desse bate-papo, a gente volta para a experiência de aprendizagem, olhando aí... Enfim, tudo o que você falou, todos os relatos, e aí supondo que neste momento você fosse convocada, convidada a participar de uma experiência de aprendizagem para desenvolver competências da liderança. O que realmente seria uma experiência para você de aprendizagem? O que não pode faltar nesse momento? O que você vai falar? Cara, isso aqui realmente eu vou levar para o resto da minha vida, o que eu aprendi aqui e a forma como foi passado o conteúdo, enfim.

Líder C: É... Acho que tem que ter um conteúdo e um teor onde a gente aprenda a lidar com a gente. Acho que para os gestores é o mais importante. A gente ter esse entendimento de que as pessoas são diferentes, de como extrair esse melhor delas, de como motivar. Então, eu acho que para uma experiência de aprendizado do gestor, é isso, tem que fazer sentido, tem que ter conexão e ele tem que poder aplicar na prática. Então, essa questão de motivação, de envolvimento do empregado, até da forma de comunicar, para que você seja bem entendido e não haja nenhum desentendimento e lidar com pessoas, eu acho que seria uma experiência que conteúdos que trariam experiências agregadoras. Para o dia a dia de um gestor. De forma geral. Fora que, obviamente, outras questões processuais também seriam importantes e arrebatadoras,

porque eu acho que a gente não precisa conhecer o técnico, tem que conhecer a fundo, mas de forma superficial, você tem que saber um pouco de tudo, até para poder orientar. Então, essas conexões, a empresa trabalhar de uma forma mais sistêmica, também essas conexões com outras áreas que você falou, como é a sua relação, sua inter-relação entre os gestores. Isso seria importante, porque é esse o caminho que a gente precisa dar. Quando você não souber fazer isso, a gente vai lá naquela área e tal, saber o que os outros estão fazendo também para agregar. Então, talvez isso também seria bem esclarecedor. De que forma você está agindo aí, que está dando certo. Eu acho que esse trabalho, também, de troca, poderia funcionar. Poderia funcionar nessa experiência de aprendizado, entendeu? Porque, assim, as pessoas são diferentes, e aí você acha que cada gestor traz uma bagagem. Traz um... momentos diferentes dentro da empresa também, e eu acho que essa troca seria importante.

Entrevistador: Para você, o que funciona mais quando a gente fala em experiência? Está dentro de uma sala de aula, todo mundo junto colaborando, ou uma experiência que se baseia mais em mentorias?

Líder C: Sala de aula, todo mundo junto discutindo, debate, do que o individual. Porque acaba que a troca é mais importante do que, talvez, só a fala e a escuta, né? Não que também não seja importante a gente poder conversar e ser guiado, ter o entendimento ali de que existe caminho A e caminho B, mas eu acho que a troca é mais enriquecedora (sic), funciona melhor.

Entrevistador: Pronto, eram essas minhas curiosidades sobre a sua percepção em relação à gestão e à experiência.

Líder C: estamos juntos

Entrevistador: Muito obrigado, um excelente dia, um excelente almoço, e a gente se vê online.

Líder C: Pra você também. Obrigado. E até a próxima.

Apêndice VI: Transcrição de entrevista - Líder D

Nível de atuação	Codificação	Data	Duração	Modalidade
Gerencia tática em empresa pública federal	Líder D	05/05/2022	00:28:25	Mediado por tecnologia

Observação: Ressalta-se que as falas que identificam o líder e/ou a organização de atuação foram suprimidas da transcrição ou substituídas por termo genérico e estarão entre colchetes.

Resumo: Neste conteúdo é abordado a trajetória do/a Líder A em uma empresa pública, onde assumiu cargos de gestão sem um processo estruturado de formação. Destaca-se que a falta de suporte e recursos adequados para exercer suas funções e a cultura organizacional são desafios a serem enfrentados. Além disso, a falta de pessoal e a demanda de atividades repetitivas são aspectos que dificultam a gestão. Acredita-se que um processo de imersão, mentoria ou casos práticos seria mais efetivo para o aprendizado do que a didática tradicional, e destaca a importância de trabalhar tanto as competências comportamentais quanto as técnicas necessárias para a gestão.

Termo-chaves:

- Experiência de aprendizagem
- Desenvolvimento de líderes
- Design aplicado ao desenvolvimento de líderes
- Pensamento integrativo e colaborativo
- Educação corporativa
- Metodologias ativas e tecnologias sociais
- Contexto organizacional
- Competências para o cargo de gestão
- Preparação para ser gestor
- Processos estruturados para a formação de gestores
- Cultura organizacional
- Hierarquia
- Competição
- Trabalho em equipe
- Processos de treinamento e desenvolvimento
- Desligamento de empregados
- Gestão de equipes
- Relacionamentos interpessoais
- Competências comportamentais para liderança
- Competências técnicas para gestão
- Burocracia na administração pública

Frases destaques:

- "Infelizmente [...] a gente não tem um processo estruturado para a formação de gestores."
- "O gestor, primeiro, antes de tudo, era um técnico. Então, o volume de trabalho que a gente tem sobra muito pouco tempo para o gestor exercer a gestão, por assim dizer."
- "Eu ainda acho que tem uma parcela grande de cultura organizacional, principalmente porque você tem grande parte do quadro já com um certo tempo de casa, e que foi conduzido dessa forma."

=====

Entrevistador: [...] muito obrigado por participar, por ter disponibilizado de a gente bater esse papo. Vai ser muito importante para a construção do framework. Mas, para isso, eu preciso começar conhecendo um pouquinho da sua trajetória dentro da organização. Como é que você se tornou líder? Foi de repente, apareceu a vaga e você estava lá, ou teve um processo de desenvolvimento, um processo que foi mais orgânico, fluido? Como é que foi essa jornada?

Líder D: Na verdade, foi uma situação meio que natural. Quando passei no concurso público [...], fui designado para uma gerência, que é a Gerência [...], que é da Superintendência de Logística Operacional da [...], [...], e, ao longo dos primeiros meses que eu estava trabalhando já na área, acredito que, em pouco mais de dez meses, eu fui designado a ser gerente de substituto. E aí, exercendo a atividade de substituto na gerência, acumulando trabalho, responsabilidade, até que, por infelicidade de destino, o meu gestor ficou doente, ele teve um problema de saúde bem sério, teve um câncer, e durante todo o período do tratamento dele, eu acabei substituindo, mas de forma informal, porque senão ele teria que ser encostado pelo INSS, aquele procedimento normal de celetista, e, embora não tenha recebido gratificação nesse período, eu não tive nenhum problema de exercer a função, até porque, por empatia, a situação posta era o que precisava ser feito. E aí aconteceu que eu substituí ele por mais quase um ano, nesse período que foi de tratamento, houve uma mudança de gestão superior, no caso, na superintendência, diretoria e superintendência, e aí eu fui convidado para assumir uma outra gerência na mesma superintendência. E aí eu assumi uma outra superintendência, outra gerência, nela eu fiquei por mais dois anos e meio, e aí eu fui convidado a assumir a superintendência. Nesse período, como superintendente, eu tive três gerências sobre o meu comando, sobre a minha gestão, e aí, por também questões de gestão, eu acabei saindo da superintendência, voltei a ser técnico, e um ano depois eu voltei a ser gerente. Então, a questão de ocupar o cargo foi, como eu te disse, inicialmente foi um procedimento sucessório, natural, e depois foi por trabalho mesmo e reconhecimento profissional.

Entrevistador: E como é que foi a sua preparação? Como é que você desenvolveu as competências para o cargo de gestão? Foi de forma autônoma, foi com treinamento da organização, foi na Raça e na Coragem, foi copiando outros gestores? Como é que foi esse processo de se preparar para ser líder?

Líder D: Infelizmente, hoje, na [...], a gente não tem um processo estruturado para a formação de gestores. Então, foi um misto na Cara e Coragem e no Autodidata. A minha formação é administração de empresas, então, durante a graduação mesmo, eu tive contato com o que seria necessário para ser gestor, a formação, de certa forma, inclui isso. Eu já tinha desempenhado cargo de gestor em outros empregos, então, não foi tão, digamos, uma ruptura, não foi um processo tão difícil para mim. Mas, para a realidade da [...], de fato, se houvesse a preparação para ser gestor no âmbito da [...], eu acho que seria algo muito válido. Para o próprio corpo funcional, para os empregados da equipe. E aí a gente vai se adaptando e, no dia a dia, tentando ser melhor no que a gente pode.

Entrevistador: E na sua jornada, seja de desenvolvimento, desenvolvimento na Raça e na Coragem, do dia a dia mesmo, na jornada de gestão, olhando para o que a organização oferece para os gestores, o que faz sentido para você e o que não faz sentido? Faz sentido os processos que a Conab coloca para os gestores ou não faz sentido? Faz sentido eu ter mentoria e aplicar essas coisas ou não faz sentido? Durante a sua jornada, o que fez sentido do que você viu? Ou o que não fez sentido? Era uma coisa assim, apareceu e o que é isso que eu tenho que fazer? Não tem sentido algum para essa minha atribuição enquanto gestor.

Líder D: Na verdade, na [...], o gestor ainda é um técnico. Então, o número de pessoas que a gente tem na equipe, o gestor não é unicamente o gestor da equipe, aquele que vai trabalhar para a melhoria das condições de trabalho, melhorar fluxo, melhorar processos e agregar valor ao serviço. O gestor, primeiro, antes de tudo, era um técnico. Então, o volume de trabalho que a gente tem sobra muito pouco tempo para o gestor exercer a gestão, por assim dizer. Então, a gente acaba tendo o papel de gestor naquelas delegações que chegam para a área, para a gerência, no caso, que é para cumprir com processos de uma hierarquia superior. Vai fazer planejamento estratégico, aí ouve superficialmente o gestor. Vai ter uma reformulação da estrutura, o que o gestor tem para contribuir para o novo regimento interno. Porque, na prática, você está no cargo de gestão, você está trabalhando e cuidando para que aquelas atribuições regimentais sejam cumpridas dentro do possível. Infelizmente, por mais que a gente tenha algumas oportunidades de capacitação, ela vai muito mais do perfil do gestor. E aí, eu diria do técnico, de buscar conhecimento, de querer se aprimorar, propriamente um programa top-down, que a entidade, a estrutura da empresa, que determine que você tem que ter uma trilha de

aprendizagens ou um número certo de cursos para estar no cargo de gestão que você está exercendo.

Entrevistador: Entendi. Só pegando a sua fala, que o gestor ainda é um técnico, e isso acarreta várias questões no momento da gestão, se mistura, e a gestão acaba ficando de lado, porque a gente vai resolver os problemas do trabalho. Essa dinâmica que acontece, acredito que ela vem por conta da cultura organizacional, ela vem por conta do processo, de como o processo é estruturado, por falta de pessoas. Como é que você enxerga a causa dessa dinâmica do gestor ainda ser um técnico?

Líder D: Eu ainda acho que tem uma parcela grande de cultura organizacional, principalmente porque você tem grande parte do quadro já com um certo tempo de casa, e que foi conduzido dessa forma, e alguns nem, eu poderia dizer, entregam o comprometimento para que façam as suas atividades, as suas atribuições, e aí o gestor, como tem prazo, tem obrigações a serem cumpridas, acaba puxando para si algumas atividades que seriam essenciais, ou mais críticas, para que o serviço fique pronto. E, de outra parte, eu diria que a falta de pessoal também. O último concurso público que a gente teve foi em 2012, então não ocorreu mais reposição do quadro de empregados, e nesse interino nós tivemos dois PDVs. Então foram vários empregados que se desligaram em 2017, e agora em 2021, e que não houve reposição do quadro. Então um quadro que já estava desmotivado, um quadro que já estava deficitário, ficou mais deficitário ainda. Então isso acabou deixando difícil a tarefa do gestor na condução do dia a dia, das atividades, porque ele tem que fazer o papel de técnico, porque falta gente, ou os poucos que tem não estão com comprometimento para o trabalho, e também o trabalho de gestor, por assim dizer.

Entrevistador: Entendi. Bom, já que a gente está falando de cultura, de equipe e essas questões, vamos falar de relacionamentos. E aí como é a relação de você com a sua equipe? Ela é fluída, ela não é? Como é que isso funciona?

Líder D: É uma relação, eu diria, fluída dentro de um limite, porque a cultura organizacional acaba que não tem o cargo de chefe, ainda tem essa questão da hierarquia, infelizmente. E se você, de certa forma, não exerce o seu cargo, as pessoas acabam levando para um lado a camaradagem, muito na amizade, e quando você se vê, as suas tarefas são todas atrasadas, e você que está respondendo à chefia por que o trabalho não está pronto. Mas, de certa forma, por eu ter, hoje na gerência que eu estou, ter sido a primeira gerência que eu trabalhei, quando eu cheguei na [...], então, desde o primeiro dia de trabalho, são essas pessoas que eu convivo. Então, a minha equipe hoje são colegas de trabalho, desde a época que eu entrei. Então, eu tenho um respeito e um carinho por todos eles, e isso acaba facilitando também quando eu tenho

que colocar alguma atividade para a equipe, e que precisa de uma certa celeridade ou mais empenho, e aí eles, por conhecerem, por já saberem como é que eu trabalho, o que eu conduzo o trabalho, até com uma certa ansiedade para cumprir com os prazos, todo mundo já entende e já se engaja.

Entrevistador: Legal. E a relação entre você e outros gestores? Como é que funciona?

Líder D: Então, a minha questão com os meus gestores, que são pares, da mesma superintendência, é muito tranquila. Eu já cheguei a ser chefe deles também, antes de ser colega e gestor, e a gente conversa muito, a gente troca muita ideia, a gente se ajuda bastante. Com os outros gestores, eu diria, da própria organização, é muito limitado, porque eu fico muito focado no meu trabalho. Então, eu não saio de sala em sala para interagir com os gestores, a não ser em reunião, algo que seja do trabalho essencialmente.

Entrevistador: Entendi.

Líder D: Eu não tenho o perfil de sair passeando no corredor, conhecendo e conversando com todo mundo.

Entrevistador: Ok. Vamos voltar para a experiência de aprendizagem. Eu entendi que foi na Raça e na Coragem, você com você mesmo. Mas supondo que você fosse convidado hoje para participar de uma experiência de aprendizagem que fosse desenvolver as suas competências para a liderança. Como é que seria uma experiência de aprendizagem perfeita para você? Que tipo de conteúdo teria que ter? Como ela deveria acontecer? Na verdade, o que é uma experiência de aprendizagem para você? Ficar sentado em uma sala de aula? Enfim, ter mentorias? Como é que você enxerga essa questão?

Líder D: Eu acho que, embora a gente venha de uma cultura de sala de aula, de sentado olhando para a lousa, isso tem a sua relevância, mas eu acho que um processo de imersão, mentoria ou mesmo casos práticos, para você vivenciar na prática, teria um resultado mais efetivo do que repetir aquela mesma velha didática de aluno, professor, carteira e lousa. Até que a gente não tem nem tempo mais para ficar tanto tempo em sala de aula, senão o serviço é muito plano.

Entrevistador: É verdade. Mas em termos de conteúdo, o que você acha que é relevante para o exercício da liderança? Conteúdos que você tem dificuldade, que você acha que é importante ter conhecimento, como é que faz?

Líder D: Não entendi a sua pergunta.

Entrevistador: Em termos de conteúdo nessa experiência da aprendizagem, o que você acha que é relevante? Trabalhar com as competências comportamentais, trazer ferramental para ajudar a liderança no dia a dia, ensinar um processo decisório, metodologias ágeis de gerenciamento de fluxos de trabalho? O que é um conteúdo interessante para você que fala isso

aqui me faz falta, preciso aprender melhor sobre isso? Psicologia, não sei, para líder saber atuar e lidar com as pessoas?

Líder D: Acho que toda a metodologia comportamental

Entrevistador: Só tem...

Líder D: Porque, antes de mais nada, a gente é ser humano. A gente tem que aprender a lidar com o outro, enxergar o outro, se colocar no lugar do outro. E às vezes você não consegue transmitir a mensagem da forma como a pessoa gostaria de ouvir. E aí você pode ter uma mensagem truncada e ter algum desentendimento, ou mesmo você não conseguir transmitir com clareza aquela tarefa que você espera que os coordenados, que a sua equipe te repasse. Então, assim, comportamental acho que seria bacana. E competências técnicas também para atividade de gestão. Porque, como eu te disse, como a gente acaba exercendo atribuição de técnico e de gestor, então aquilo que pudesse me dar ganho na parte de gestão sobriria até mais tempo para aquilo que está se acumulando de técnico. Acabo de contribuir melhor às duas atividades.

Entrevistador: Hoje, o que você sente mais dificuldade na atribuição enquanto gestor? Na função de gestor?

Líder D: O trivial, que é a parte de gestão... Não é nem de gestão de pessoas, é gestão de pessoal. É ficar validando ponto de empregado, aquela coisa de ficar abonando ponto, é ficar fazendo solicitação de férias, de licença, porque isso demora um tempo que é tão precioso e algo que poderia ser tão fácil de ser resolvido por sistema, sabe? Hoje a gente está utilizando... Acho que o empregado já poderia ter essa autonomia para fazer tudo e o gestor só dar ok validando ou não para a parte de RH. Outra coisa que acho que a gente acaba perdendo tempo demais é refazendo atividades que já foram feitas em algum momento. A Conab tem, infelizmente, o mais do mesmo. A gente acaba preenchendo o mesmo relatório para três áreas diferentes. A gente acaba gerando informação... Em vez de gerar uma única vez e ela ser replicada para vários tipos de finalidades, de acordo com a necessidade, acaba se avolumando essas ações ou esses trabalhos que são repetitivos, demoram um tempo e que, na prática, a gente, que é gestor, não recebe uma devolutiva e diz que o resultado da sua contribuição foi esse.

Entrevistador: Entendi. Típico de órgão público, só para te falar. Todo mundo que tem conversado com órgão público é a mesma coisa.

Líder D: A burocracia é do serviço público.

Entrevistador: Beleza, [...]. Bom, era isso da entrevista. Como falei, é bem rapidinho, um bate-papo para conhecer a sua percepção a respeito da jornada da liderança dentro da organização. Toda essa conversa vai gerar dados narrativos para poder ser analisado e comparado com outras

entrevistas e, junto com a informação do questionário sobre percepção de cultura, a gente vai modelar uma experiência de aprendizagem que tem como base tecnologia social e metodologias ativas que vêm do design de aprendizagem e do design de facilitação. Isso tudo é objeto de estudo e de aplicação no grupo focal, que deve iniciar logo no finalzinho desse mês ou início do mês que vem, que aí é uma data para combinar com a [...]nab, mas vocês devem receber esse cronograma já na próxima semana, onde vai ser, como vai acontecer, o horário, etc. O grupo focal funcionará durante 90 dias, com reuniões quinzenais, reuniões não, reuniões é chato, com encontros e bate-papos quinzenais, que devem durar mais ou menos duas horas e meia, porque a gente tem o briefing, a aplicação do framework, considerações e explicações do que vai acontecer durante um espaço de 15 dias, que é o momento de observação, se realmente aquilo está fomentando ou não está fomentando a autorreflexão dentro da organização. Mas são coisas que a gente vai colocar no e-mail, explicando como funciona, horário, etc. Fora isso, eu agradeço novamente a disponibilidade desse bate-papo, a disponibilidade de participar do grupo focal, sei que vocês vão precisar despende tempo para essa pesquisa, mas ela é importante para a gente poder devolver para a organização formatos de desenvolvimento da liderança dentro de culturas mais colaborativas, mais regenerativas, tentando sair um pouquinho dessa cultura organizacional que a gente falou, padrão de órgão público, saindo um pouco desse local para um local mais integrativo, mais regenerativo. Beleza? Obrigado novamente pelas informações e pelo tempo, com certeza eu tenho bastante material aqui para analisar, considerar e construir essa experiência de vocês.

Líder D: Tá, joia, bom trabalho.

Entrevistador: Obrigado, a você também.

Apêndice VII: Transcrição de entrevista - Líder E

Nível de atuação	Codificação	Data	Duração	Modalidade
Gerencia estratégica em empresa pública federal	Líder F	16/05/2022	00:24:25	Mediado por tecnologia

Observação: Ressalta-se que as falas que identificam o Líder F/ou a organização de atuação foram suprimidas da transcrição ou substituídas por termo genérico e estarão entre colchetes.

Resumo: Neste conteúdo, é abordado a dificuldade da liderança e como foi superada pela Líder F, que adotou um estilo de gestão mais aberto e deu autonomia para sua equipe. Também é mencionado a cultura do setor público e a falta de renovação na equipe como desafios para o exercício da liderança. A entrevistada destaca a importância de lidar com o aspecto psicológico dos liderados e menciona que uma boa experiência de treinamento para liderança deve incluir palestras de líderes de sucesso, ferramentas práticas e conteúdo para reflexão.

Termos-chaves:

- Treinamentos para a liderança
- Relacionamentos na equipe
- Resistência à mudança
- Autonomia de equipe
- Hierarquia no setor público
- Dificuldades em ser gestora

Frases Importantes

- "Eu senti um certo preconceito, além de ser líder, é a mais nova da equipe."
- "Mas, hoje, eu já consegui transformar a minha forma de gestão. E a aceitação foi tranquila, não tive nenhum desgaste."
- "A gente vai se adaptando ao nosso meio."
- "É dessa forma que funciona a empresa que eu trabalho, é a cultura do setor público. Então, é dessa maneira que eu tenho que desenvolver meu trabalho."
- "Em relação às pessoas, a questão mais é essa, essa questão de mudança, as pessoas são muito presas. Então, parece que não querem evoluir."
- "Com as normas, acho que sim, ela já está disponível ao gestor para poder ter essa liberdade."
- "Eu adoro treinamento. Até falo com o meu chefe. Você pode me colocar, pode me escrever. Eu gosto de buscar novas ferramentas, novos conhecimentos, ver o que está de mais moderno."

=====

Entrevistador: Então, boa noite. Obrigado mais uma vez pela disponibilidade, [...], por estar aqui conosco. Como da sua ciência, você foi convidada para participar de uma pesquisa de mestrado intitulada Integrativo Leadership Framework ou Framework para uma Liderança Integrativa. E ela tem como base a aplicação do design enquanto fomentador ou modelador de culturas durante um processo de desenvolvimento de liderança para entender se o design consegue ou não promover culturas mais integrativas e colaborativas dentro das organizações. Eu parto do princípio de que sim, que é possível a partir de uma construção do design de aprendizagem, do design de facilitação, junto com uma estrutura de desenvolvimento da liderança, que a aplicação de tecnologias sociais e de metodologias ativas pode, sim, promover culturas mais regenerativas. E que se isso estiver alinhado ao contexto do próprio líder, o desenvolvimento se torna mais significativo para a pessoa que está lá. Essas são minhas duas hipóteses. Eu lembro que a sua participação é voluntária, livre de qualquer benefício, mas você está livre para se recusar, tirar seu consentimento ou não querer participar dessa pesquisa a qualquer momento. E a sua recusa não vai ocasionar qualquer perda de benefício, decepção ou qualquer outra coisa nesse sentido. Afinal de contas, a gente tem o livre consentimento para participar ou não da pesquisa. Correndo pela participação, qualquer dúvida em relação à pesquisa pode ser tirada diretamente comigo, que sou pesquisador, pelo meu telefone [...] ou pelo meu e-mail [...]. Ainda com o meu professor orientador, que é o doutor Ricardo Ramos Fragelli, o responsável pela pesquisa. E qualquer dúvida em relação ao seu consentimento ou seus direitos enquanto pessoa participante da pesquisa podem ser encaminhadas diretamente para o Comitê de Ética da Universidade de Brasília, pelo e-mail cep__chs.br. Eu lembro que essa pesquisa foi devidamente autorizada pelo comitê para a gente começar. E como essa pesquisa leva em consideração que toda a informação colocada na entrevista é livre de qualquer subjetivação e que eu preciso das análises de dados, ela precisa ser gravada com vídeo e voz. E, para tanto, eu peço a sua autorização verbal para a gente iniciar essa entrevista, dizendo o seu nome, a data de hoje e explicitando se você concorda ou não com a gravação.

Líder F: Ok. [...], 16 de maio de 2022. E eu autorizo a entrevista, a gravação da entrevista.

Entrevistador: Muito obrigado. É uma entrevista, mas ela é um bate-papo. Quero conhecer um pouquinho da sua trajetória enquanto gestora na [...]. Então, a gente vai começar por aí. Como é que foi essa sua trajetória? Você acordou de manhã e se viu líder? Teve todo um amadurecimento dentro da companhia até você chegar na posição de gestora? Foi de repente? Não foi? Essa trajetória começou como? E como é que ela foi se costurando, se desenvolvendo até chegar no dia de hoje?

Líder F: Sim. Ela foi assim... São dois momentos, a minha percepção. Primeiro ela foi de repente. O gestor anterior saiu, ele recebeu uma gratificação, uma incorporação, então ele teve que sair do cargo. Uma pessoa assumiu a gerência, o que era o substituto, e eu fui convidada a ser o substituto dessa pessoa que assumiu. Com pouco tempo de [...]. Eu tinha passado no concurso há pouco tempo, mas logo quando eu entrei na minha área, eu vi que eu me destacava. Sim, exaltando as minhas qualidades, é claro, em termos pela... Como eu posso dizer? Pelo nível profissional, pelo nível de graduação das pessoas do meu setor. Porque, a princípio, eu não via... Eu tenho uma ideia de liderança, de gestão, além da experiência, da bagagem de experiência que você tem, aliado à sua formação. Isso eu acredito como gestor, não simplesmente só por experiência. Eu acho que tem que ter uma... uma qualificação de estudo, de graduação, para poder atingir aquele cargo. Então, assim... Quando eu entrei naquele setor, eu vi que eu tinha as características adequadas para assumir um... um cargo. Porém, eu não tinha experiência de empresa. Tinha pouquíssimo tempo que eu tinha passado no concurso. Mas foi me dada essa oportunidade e eu fui desenvolvendo, fui treinando, e depois, um pouco tempo depois, eu assumi o cargo de gerente. E estou nesse cargo até hoje, já são cinco anos.

Entrevistador: E como é? Você falou que foi estudando, foi se desenvolvendo. Esse desenvolvimento veio pela companhia? Ele te proporcionou? Ou foi algo mais autônomo, mais...

Líder F: Não, você falou assim... Se eu fui fazendo outros cursos? Na verdade, assim, não. Eu não fiz. Eu fui... Eu vim da área privada, fiquei muitos anos trabalhando no banco. Um trabalho muito estressante, uma rotina muito complicada. Tive filhos e tive uma... Assim, não investi muito nos meus estudos. Mas, porém, eu fiquei... Assim, aproveitando as oportunidades, como lá na iniciativa privada também, eu fui galgando algumas promoções até que eu passei na [...]. Mas, em termos de pós-graduação, eu não tenho. Só tenho a graduação.

Entrevistador: E treinamentos para a liderança?

Líder F: Sim, participei da própria [...], sim. Já participei de alguns cursos.

Entrevistador: E quando você participa desses cursos de treinamento de liderança, o que faz sentido para você no treinamento? É a disciplina do treinamento que eles estão dando? É a conexão com outros líderes? É a atividade prática que você possa usar no dia a dia?

Líder F Sim, eu acho que tudo isso. Você ter contato com outras pessoas, outras ferramentas, outras situações, e compartilhar isso. E novos conhecimentos. Você agregar novos conhecimentos.

Entrevistador: Legal. Vamos falar um pouquinho de relacionamentos? A gente falou da sua trajetória, falamos um pouquinho da experiência de aprendizagem. Eu vou voltar na experiência

de aprendizagem, que é o que a gente vai debater um pouquinho mais durante o Grupo Focal. Mas de relacionamentos, como é que você enxerga o relacionamento dentro da sua equipe? Você com a sua equipe, a sua equipe com você. O relacionamento entre os membros da equipe, como é que essa relação se dá? Como é que isso reflete a cultura em que vocês estão inseridos?

Líder F: Quando eu entrei na [...], eu tive um pouco, eu assustei um pouco, porque a vida toda de iniciativa privada é totalmente diferente daquele ambiente público. As pessoas são mais acomodadas. E o setor que eu fui, eles são setores só homens. Então eu senti uma dificuldade, não dificuldade, porque eu não tenho dificuldade de me relacionar, mas uma dificuldade enquanto líder. Eu senti um certo preconceito, além de ser líder, é a mais nova da equipe. Eu tenho uns liderados mais velhos do que eu. Então, a princípio, esse ponto foi o que mais me chamou a atenção. Mas, ao longo do trabalho, isso foi melhorando. De vez em quando tem algumas coisinhas pontuais, mas que eu consigo me impor, enquanto mulher, enquanto gestora. Mas, a princípio, no começo, foi isso. E as pessoas muito acostumadas com que cada um faz um pouquinho, com aquela rotina, isso também eu estranhei, porque eu já sou mais dinâmica. Então, aquela coisa, cada coisinha me incomodava um pouco. Mas, hoje, eu já consegui transformar a minha forma de gestão. E a aceitação foi tranquila, não tive nenhum desgaste. Aconteceu alguma coisa, mas eu consegui direcionar para aquela tipo de pessoa e mostrar que... Porque as pessoas são acostumadas com aquela pessoa a vida inteira, 10 anos, 15 anos, 20 anos sendo chefe. E, quando entra uma pessoa, as pessoas são resistentes à mudança. Então, era essa a minha questão, a resistência à mudança. Ninguém queria saber, vai ser melhor, vai ser pior, não, não quer mudar. Mas, hoje, está super tranquilo, a relação entre eles são ótimas, a relação comigo também é muito tranquila, eu sou muito aberta, dou autonomia, não sou centralizadora, não gosto de ser centralizadora. Todos têm autonomia para poder desenvolver o trabalho. Então, assim, a princípio, a gente tem uma relação muito boa, muito unida, é uma equipe unida.

Entrevistador: Legal, que bom. E a relação entre gestores, como é que você enxerga dentro da companhia? Como é o seu relacionamento com outros gestores da mesma área?

Líder F: Na mesma superintendência, ela é boa, muito boa. Agora, fora da superintendência, acaba assim, a área financeira, ela tem uma rotina, assim, pesada. Ela é vista na companhia como uma área que ninguém quer trabalhar lá, porque, de fato, é pesado. Então, acaba que a gente não tem nem tempo de poder conviver ou interagir mais com a outra área. Mas, também, a gente é muito demandada pelas áreas. Então, a relação que eu tenho com os outros gestores, na medida do possível, é bem tranquila. Um caso ou outro envolvendo, claro, quando envolve dinheiro, é claro que o assunto fica mais difícil, mais nada do que foge do controle.

Entrevistador: Legal. É o típico de empresa pública mesmo. Eu também trabalho em empresa pública, é sempre assim.

Líder F: E as hierarquias muito bem definidas, essa coisa de eu não ter contato com a pessoa acima de mim, eu tenho que passar pelo meu igual, depois... Então, às vezes, é mais demorada. Na iniciativa privada, eu não tinha isso, eu conseguia falar direto com a pessoa acima, eu não tinha tanto essa questão da hierarquia tão evidente. Mas, hoje, eu já lido com isso. A gente vai se adaptando ao nosso meio. É dessa forma que funciona a empresa que eu trabalho, é a cultura do setor público. Então, é dessa maneira que eu tenho que desenvolver meu trabalho.

Entrevistador: Falando em desenvolver trabalho, aí me vem aqui uma questão sobre o que facilita e o que dificulta o exercício da liderança. Se você for olhar para o seu dia a dia, para o seu momento de gestão, onde está a maior dificuldade em ser gestora? Se a maior dificuldade é a cultura da empresa, é a quantidade de artefatos que o gestor tem que preencher todo dia, não sei. É lidar com pessoas, é o aspecto psicológico dos liderados. Se você fosse elencar os top três...

Líder F: Sim, acho assim, em relação... A primeira coisa, acho, é a própria burocracia do serviço público, essa autonomia. Tenho uma autonomia ali dentro para colocar a minha gestão, mas não tenho uma autonomia em certos assuntos que eu sei que não depende só do meu superintendente, depende de uma diretoria, depende do governo federal, que a [...] está ligada ao Ministério da Agricultura. Então, nisso a gente tem que seguir, então eu vou trabalhar naquilo que as ferramentas que eu tenho. Então, eu não tenho essa dificuldade, eu acho que consigo colocar a minha forma de trabalhar, a minha autonomia dentro daquilo que é me colocado. Você tem isso, então dentro disso eu consigo trabalhar a minha forma de... a minha gestão. Então, não tenho muita dificuldade. A segunda seria, eu acho, a empresa, ela é uma empresa que tem os funcionários com uma certa idade, não que isso é ruim, não acho ruim, a gente tem que ter pessoas experientes, mas eu acho que precisa dar uma oxigenada, precisa mesclar, precisa de ideias, precisa de pessoas mais inovadoras, mais ousadas, e acaba que as pessoas mais velhas ficam presas ao passado, estão querendo... vão fazendo os trabalhos repetidamente. Então, eu acho que falta isso. Mas para isso tem que ter a ver com o curso público, então, aí desencadeia de novo aquela coisa, precisa de uma autorização, precisa do governo, precisa de um monte de coisa. Em relação às pessoas, a questão mais é essa, essa questão de mudança, as pessoas são muito presas. Então, parece que não querem evoluir.

Entrevistador: E dos processos da [...], o que faz sentido no exercício da liderança? O que você olha assim? Cara, essa norma aqui faz muito sentido para mim enquanto líder. Me ajuda para caramba isso aqui.

Líder F: Como assim?

Entrevistador: Por exemplo, nos [...], uma questão que faz sentido para a liderança é um sistema que criaram, que é o sistema gestor. Então, tudo que o gestor precisa para resolver com os empregados está naquele sistema. Não precisa mais ficar catando um monte de sisteminha ou achando um monte de norma, está tudo ali. Isso faz sentido, facilitou a vida do gestor.

Líder F: Enquanto isso, eu tenho bem clara as normas, elas já estão disponíveis. Então, quanto a normas, acho que sim, ela já está disponível ao gestor para poder ter essa liberdade. Elas ajudam no exercício. Às vezes, a gente não tem nem tempo, ou talvez não conheçam todas as normas, mas elas estão disponíveis.

Entrevistador: Legal!

Líder F: Pelo menos eu nunca tive nenhum problema que atrapalhou ou que impediu de eu exercer a minha forma de gestão.

Entrevistador: Que bom! E para a gente ir para os nossos finalmentes do bate-papo, eu volto à questão do exercício, da experiência de aprendizagem. E aí, um livre pensar aqui, senhor Luciano, se você fosse convocada para participar de um mega treinamento para desenvolvimento da liderança, etc. E esse treinamento é uma super experiência. A pergunta é, o que seria uma super experiência de um treinamento para liderança? Como que isso deveria acontecer? O que tinha que ter lá? Que pessoas você gostaria de ver? Ou que conteúdo faria sentido para você? Não, isso aqui realmente eu tenho que aprender enquanto líder. Como é que seria esse momento? Seria um momento cheio de palestras? Seria salinha de aula? Seria mentoria? Seria network? Seria terapia? Eu não quero participar de experiência nenhuma. Eu quero terapia para chorar todas as minhas mágoas enquanto líder. O que seria essa experiência para você?

Líder F: Então, eu acho assim, eu adoro treinamento. Até falo com o meu chefe. Você pode me colocar, pode me escrever. Eu gosto de buscar novas ferramentas, novos conhecimentos, ver o que está de mais moderno. E às vezes a gente fica tão acostumado com aquela rotina, acaba que a gente também precisa também, eu falo tanto de dar uma oxigenada, que às vezes eu também preciso, é claro. Então, eu acho assim, palestras, pessoas, líderes de empresas que têm resultados fantásticos. Eu acho que todos esses tipos de ferramentas, elas são importantes. Não só se você... Só o conceito, né? Mostrar na prática, olha, isso funcionou na empresa tal, essa pessoa vai contar, vai relatar a experiência dela. Acho que são várias as opções. Agora, uma terapia que faz bem, eu aconselho para todo mundo.

Entrevistador: Você gosta mais de ferramentas, receber ferramentas que você possa usar no dia a dia? Ou de conteúdo que faça você pensar e refletir sobre alguma coisa?

Líder F: Eu acho que os dois. Tem uma preferência, sim. Acho que o conteúdo... É legal você ter um conteúdo para refletir, mas você também ter ferramentas. Interessante também.

Entrevistador: Legal. Bom, [...], o papo era esse, como eu falei, ele é bem rapidinho, mas eu queria conhecer uma percepção a isso em relação ao exercício da liderança. E ele vai ser juntado com o resultado da pesquisa de cultura organizacional que a gente fez, que não é um diagnóstico, também é uma percepção. Você vai participar do grupo focal, mas traz para a gente vários insights de como é a cultura da organização e o que pode fazer sentido para essa construção de culturas mais regenerativas. Então, eu agradeço esse papo. Vou juntar com todas as narrativas...

Líder F: Se atendeu? Claro, com certeza.

Entrevistador: Eu vou juntar com todas as narrativas e aí vamos construir a experiência e a gente começa com o grupo focal já em junho. Como eu falei, acredito que amanhã eu consiga mandar esse e-mail, porque eu dependo só da informação da [...] em relação ao espaço, onde vai acontecer esse bate-papo. Com todas as orientações, horário, local, o que precisa, o que não precisa e como a gente vai se organizar para isso. Está bom?

Líder F: Ótimo! Estou à disposição. Conte comigo para o seu trabalho. Eu gosto muito de participar desse tipo de pesquisa. Estou aberta às novas... Aos novos conceitos. O que puder agregar ao meu trabalho e ajudar no meu trabalho, com certeza. Estarei disposta.

Entrevistador: Então, está bom. Obrigado, uma boa noite, um bom início de semana que estamos começando.

Líder F: Para nós!

Entrevistador: Para nós!

Líder F: Obrigada a você!

Entrevistador: Muita paz! Até mais!

Líder F: Até mais! Tchau, tchau!

Apêndice VIII – Uso do Mapa de Empatia para Liderança



Dave Gray, design thinker trabalha com líderes ajudando-os a projetar organizações mais flexíveis e inovadoras, com o intuito de criar mudanças reais e sustentáveis em sistemas sociais complexos. Dessa forma ele desenvolve grupos a trabalhar de forma colaborativa tornando os desafios complexos mais fáceis visualmente, de compartilhar e resolver. Dessa paixão, surgiu o mapa da empatia, uma ferramenta colaborativa, na qual as equipes podem usar para obter uma visão mais profunda de seus clientes. Assim como uma persona de usuário, o mapa da empatia pode representar um grupo de usuários, como um segmento de cliente. E, também, é tanto uma estrutura quanto uma técnica, geralmente desenvolvido por uma equipe diversificada, colocando notas na parede. Essa ferramenta em particular ajuda as equipes a desenvolver uma compreensão e empatia profundas e compartilhadas por outras pessoas. Ele foi apresentado no currículo da Stanford D School e na Harvard Business Review, onde David Kelley, fundador da IDEO, e seu parceiro de negócios Tom Kelley, o listaram como um dos “Três Desafios da Criatividade dos Líderes da IDEO”.

Objetivo

Ter uma visão ampla e profunda do público que se trabalha, neste caso de si próprio. Identificar as dicotomias, os paradoxos, os pontos cegos. Identificar as dores para vislumbrar as oportunidades de desenvolvimento. Onde eles gastam o tempo? Quem são seus amigos? Quem influencia suas opiniões? Quais são suas crenças e aspirações mais profundas? Quais sentimentos e crenças REALMENTE orientam seus comportamentos?

Como funciona?

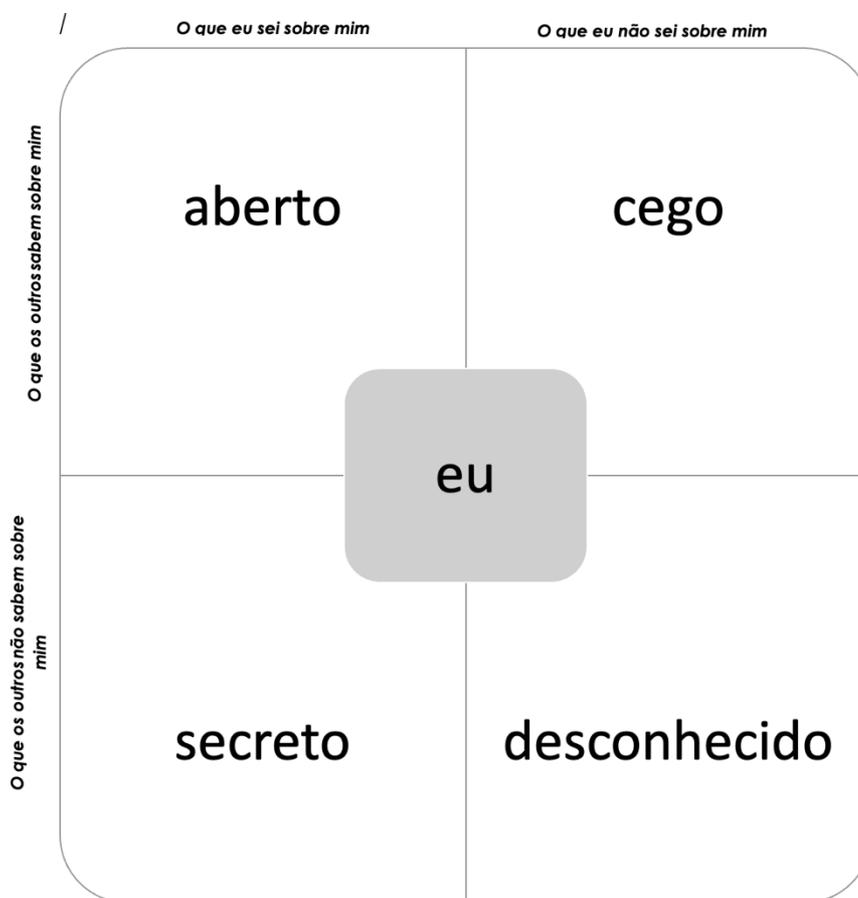
Para cada espaço preencha com frases respondendo as perguntas:

- Diz: Quais são algumas suas citações e palavras que normalmente você fala?
- Faz: Que ações e comportamentos percebo em mim?
- Pensa: O que penso sobre a liderança? O que isso diz sobre suas minhas crenças?
- Sente: Que emoções sinto com relação ao exercício da liderança?
- Dor: O que impede você de alcançar seus resultados? Quais são suas frustrações enquanto líder?
- Ganho: Quais são suas reais necessidades? Como você mede o seu sucesso? Como supera os obstáculos?

Identificar necessidades: “Necessidades” são necessidades emocionais ou físicas humanas. Lembre-se: Necessidades são verbos (atividades e desejos com os quais seu usuário pode usar como ajuda), não substantivos (soluções). Identifique suas reais necessidades e observa as contradições entre dois traços – como uma desconexão entre o que diz e o que faz.

Identificar insights: Um “Insight” é uma realização notável que você poderia aproveitar para responder melhor a um desafio de design. Os insights geralmente crescem a partir de contradições entre dois atributos (seja dentro de um quadrante ou de dois quadrantes diferentes) ou de se perguntar "Por quê?" Quando você percebe um comportamento estranho. Uma maneira de identificar as sementes dos insights é capturar “tensões”

Apêndice IX – Uso da Janela de Johari



A Janela de Johari foi criada por dois psicólogos americanos chamados Joseph Luft e Harrington Ingham – o nome do teste ganhou as primeiras letras dos nomes dos dois.

Esse método não intrusivo e empírico de autodescoberta resultou de uma dinâmica de grupo realizada na Universidade da Califórnia e segue sendo aplicado até hoje, especialmente por empresas, para desenvolver soft skills de seus profissionais.

Com o teste Janela de Johari, é possível trabalhar aspectos como empatia, cooperação, desenvolvimento interpessoal e comunicação, por exemplo.

Objetivo

Proporcionar o desenvolvimento pessoal de seus profissionais, podendo ser aplicada para diferentes objetivos no local de trabalho, ajudando um funcionário a entender os feedbacks que recebeu em diferentes situações, por exemplo.

Pode também ser útil na introdução de um novo membro à equipe, como uma forma de conhecê-lo melhor e identificar a melhor forma de interação.

A Janela de Johari pode ser praticada tanto em grupo quanto em dupla, anualmente, semestralmente ou conforme a empresa identificar essa necessidade.

Como funciona?

Cada quadrante do teste Janela de Johari é referente a um tipo de eu, sendo eles:

- Eu aberto: o que eu e os outros sabemos sobre mim
- Eu cego: o que os outros sabem sobre mim, mas eu desconheço
- Eu oculto: o que apenas eu sei sobre mim
- Eu desconhecido: o que nem eu nem os outros sabem sobre mim.

Os eus aberto e oculto integram o eixo horizontal, que são de conhecimento ou não da própria pessoa.

Já os eus cego e desconhecido integram o eixo vertical, que são de conhecimento ou não dos outros sobre a pessoa.

No eu aberto, que é de conhecimento de todos, a comunicação geralmente flui melhor e pode ser ainda mais aprimorada com o feedback adquirido nesse exercício.

No eu cego, descobrimos características identificadas pelos outros em nós, mas que desconhecíamos até então, e com essas revelações, ganhamos autoconsciência.

No eu oculto, temos a oportunidade de compartilhar algumas características pessoais que os outros ainda não conhecem e que desejamos que saibam, de forma que entendam nossas motivações, melhorando a comunicação.

No eu desconhecido, estão as características que nem o grupo nem nós reconhecemos em nós mesmos e, ao descobri-las, podemos desbloquear habilidades e potencialidades, abraçar novos desafios e trabalhar nosso autoaperfeiçoamento.

Assim, cada quadrante oferece uma abordagem diferente para o nosso desenvolvimento pessoal.

A construção da Janela de Johari é composta por diversos momentos diferentes, a começar pela categorização de informações por parte da equipe.

Os participantes partem de uma lista de adjetivos (pontos fortes, fracos, virtudes, defeitos) para descrever atributos que podem estar relacionados a atitudes, habilidades, comportamentos, emoções e outros aspectos.

Assim, cada participante irá escrever características que acredita serem as que melhor o definem e fará o mesmo para cada colega.

Então, cada um desenhará a sua Janela de Johari, dividida nos 4 quadrantes referentes aos diferentes tipos de eus.

De posse da sua lista de características e da lista elaborada pelos outros a seu respeito, cada pessoa irá comparar as respostas e preencher a tabela.

No quadrante 1, estarão as informações em comum, que a pessoa usou para se definir e que os demais também usaram para descrevê-la.

No quadrante 2, entrarão as características que contam apenas na lista fornecida pelos outros.

No quadrante 3, ficarão os adjetivos usados apenas pela própria pessoa.

Então, as partes podem preencher juntas o quadrante 4 com descrições ou perguntas pertinentes ao exercício, ou com os adjetivos da lista inicial que restaram sem ser utilizados, ou deixá-lo em branco representando novas habilidades que podem surgir.

Por fim, pode ser realizada uma discussão breve, onde todos poderão debater as características do eu aberto, cada um falará sobre um adjetivo do eu oculto e o grupo poderá explicar os adjetivos indicados no eu cego.

O cerne do teste da Janela de Johari está na maximização dessas informações, especialmente no quadrante 1, do eu aberto, transferindo informações dos outros três quadrantes.

E isso pode ser feito através de:

- Observação do indivíduo pelo grupo e compartilhamento desses pontos cegos por meio do feedback
- Revelação de informações até então desconhecidas pelos colegas e que podem ajudar na melhora da comunicação e do relacionamento
- Autodescoberta, com um olhar interno para características próprias que não percebemos
- Descoberta conjunta, com a união de olhares para identificar pontos até então desconhecidos por todos.

É importante ressaltar que o teste Janela de Johari deve sempre ser aplicado com sensibilidade, evitando julgamentos e negatividade.

Apêndice X – Matriz 9Box



Matriz Nine Box (9 Box) consiste em uma visão precisa e abrangente dos recursos que a empresa tem à disposição no presente e no futuro. Este recurso é bastante utilizado para o **planejamento de sucessão**, bonificações, treinamento e até desligamentos.

Benefícios da Matriz Nine Box

- Esta ferramenta se constitui em um ótimo suporte para debates efetivos acerca de gestão de pessoas e talentos nas organizações;
- A matriz revela aos Recursos Humanos e aos os gestores os colaboradores que precisam ser desenvolvidos e os que estão prontos a suceder;
- Simplifica e coloca em uma forma visual o potencial e desempenho dos colaboradores;
- Possui baixos custos, já que precisa apenas do tempo dos gestores.

O Qué É Matriz Nine Box (9 Box)?

A **Matriz Nine Box (9 Box)**, é uma [ferramenta](#) utilizada para avaliar o desempenho dos colaboradores na organização.

Avaliando os profissionais em dois parâmetros, seu desempenho passado e seu potencial futuro. No plano cartesiano (x, y), em um eixo da **Nine Box** é colocado o desempenho e no outro o potencial.

A partir do cruzamento entre o potencial e desempenho, cada membro da equipe é colocado em um dos quadrantes.

A figura a seguir mostra **ações que devem ser tomadas** de acordo com a posição que o avaliado ocupa.



Apêndice XI – Árvore de Tomada de Decisão

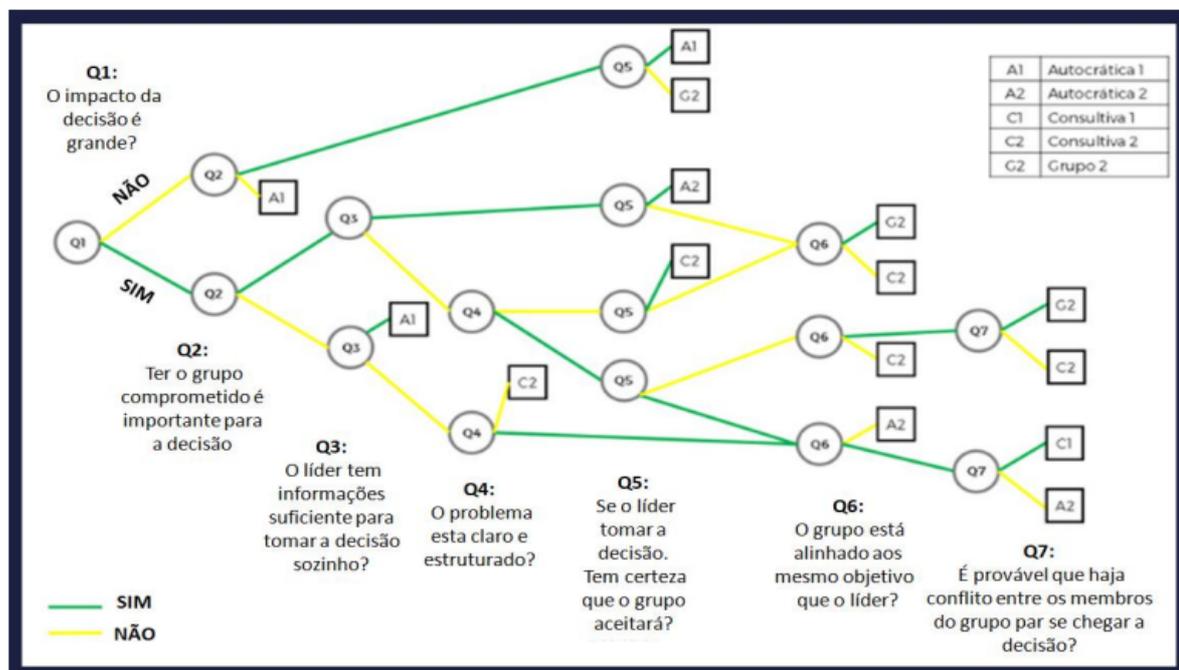


Figura 1 - Árvore de tomada de decisão: Vroom-Yetton-Jago - Fonte: Smart Plan, s.d ¹

No início da década de 70 dois estudiosos, VICTOR VROOM e PHILLIP YETTON, desenvolveram teorias sobre LIDERANÇA em um modelo relacionando este aspecto com a participação no PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO.

Outro aspecto muito interessante é que este modelo traz a ideia “DECIDINDO COMO DECIDIR” e mostra ao tomador da DECISÃO para ele que faça o seu processo de TOMADA DE DECISÃO na direção certa.

VROOM e YETTON demonstraram no seu MODELO ORIGINAL os cinco tipos de LIDERANÇA relacionados com o comportamento do LÍDER. O modelo desenvolvido por VROOM e YETTON no livro “LIDERANÇA E TOMADA DE DECISÃO” (1973) foi uma forma de auxiliar a identificar qual a melhor abordagem de TOMADA DE DECISÃO e o ESTILO DE LIDERANÇA a ser adotado.

Tipos de Liderança

- Autocrático 1 (A1): Comportamento de LIDERANÇA: o GESTOR utiliza as INFORMAÇÕES que já possui para tomar a DECISÃO, sem requerer mais INFORMAÇÕES da EQUIPE. E toma as DECISÕES sozinho.
- Autocrático 2 (A2): Comportamento de LIDERANÇA: O GESTOR consulta a EQUIPE para obter INFORMAÇÕES adicionais e mais específicas. E toma a DECISÃO sozinho.
- Consultivo 1 (C1): Comportamento de LIDERANÇA: o GESTOR compartilha e informa a EQUIPE sobre a situação e a questão. Solicita a opinião individual dos subordinados sem reunir a EQUIPE para a discussão. E toma a DECISÃO sozinho.
- Consultivo 2 (C2): Comportamento de LIDERANÇA: o GESTOR reúne a EQUIPE para uma discussão e informa a situação. Pede a opinião e busca sugestões dos membros. Mas, ainda toma a DECISÃO sozinho.

- Grupo (GII) (ou Colaborativo): Comportamento de LIDERANÇA: o GESTOR que realiza uma reunião com os subordinados para discutir a questão e chegar a um consenso. Assume o papel, principalmente, de facilitador e ajuda os membros da EQUIPE a chegar a uma DECISÃO com a qual todos concordam. A DECISÃO é tomada em conjunto.

Para a escolha da melhor forma de LIDERANÇA, 7 perguntas deverão ser respondidas com “SIM” ou “NÃO”:

1. A QUALIDADE da DECISÃO é importante?
2. O comprometimento da EQUIPE é IMPORTANTE para tomar a DECISÃO?
3. Há INFORMAÇÕES suficientes para o LÍDER tomar uma DECISÃO sozinho?
4. A questão está bem estruturada?
5. Se o LÍDER tomar a DECISÃO sozinho ele terá o apoio da EQUIPE?
6. A EQUIPE compartilha os objetivos da empresa?
7. É provável que ocorra um conflito dentro da EQUIPE por causa da DECISÃO? Com todas as questões respondidas, será possível estabelecer o melhor tipo de LIDERANÇA. VROOM e YETTON desenvolveram uma árvore de decisão com o objetivo de facilitar a identificação do tipo de liderança.

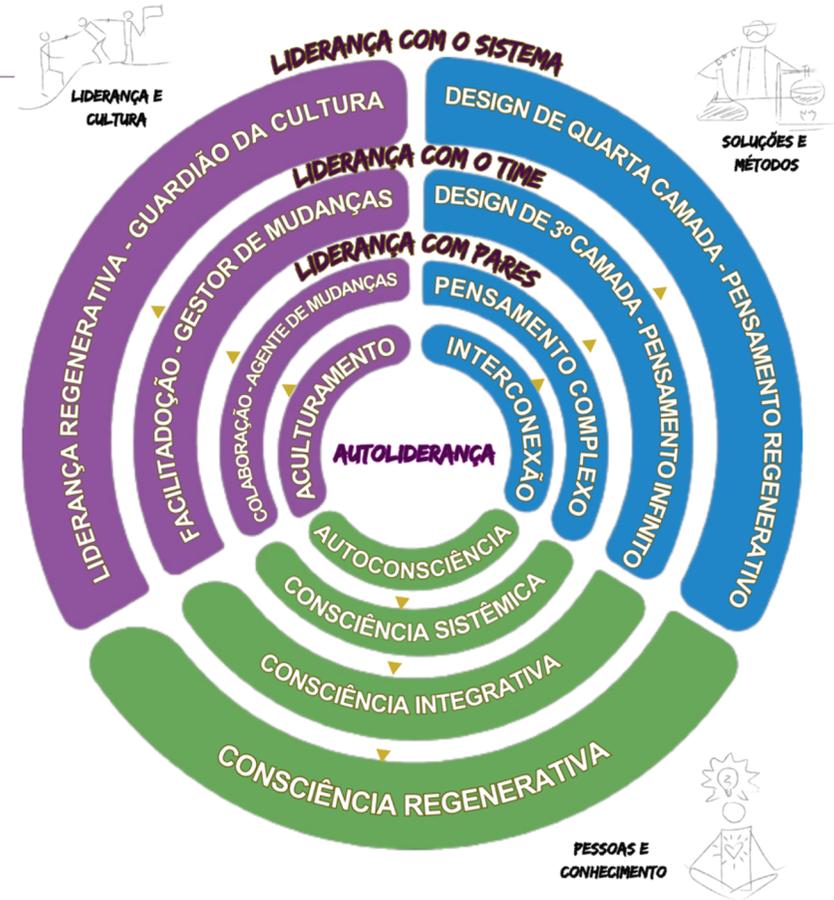
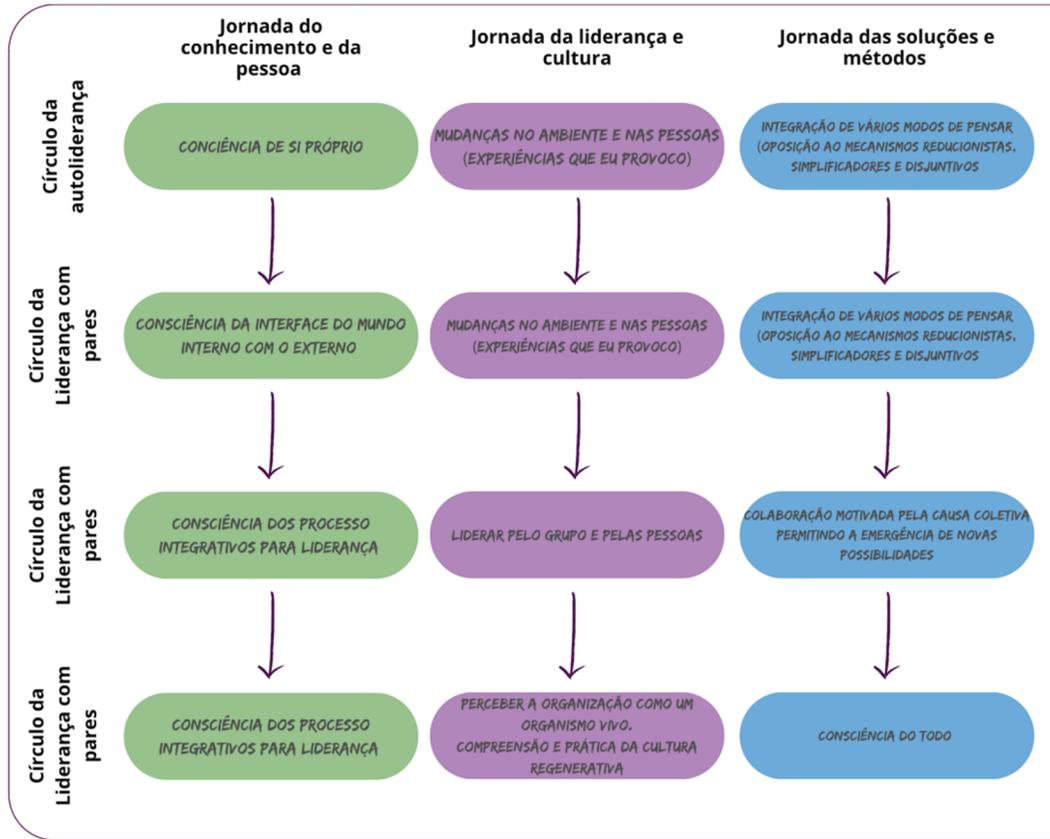
Para encontrar o melhor processo de TOMADA DE DECISÃO para a situação, após responder a cada uma das 7 perguntas, o GESTOR deverá percorrer a ÁRVORE DE DECISÃO até chegar a um dos códigos que representam os 5 processos de TOMADA DE DECISÃO que são descritos como A1, A2, C1, C2 ou G2. O código vai identificar o melhor processo de TOMADA DE DECISÃO para o GESTOR e a sua EQUIPE.

Mesmo que nenhum processo de TOMADA DE DECISÃO seja único e com possibilidades de se utilizar em todas as situações, o GESTOR precisa estar capacitado para tomar as DECISÕES mais corretas. Uma abordagem sistematizada em uma TOMADA DE DECISÕES faz com que o GESTOR tenha consistência e ordem. Caso contrário, o processo poder parecer um reflexo do seu comportamento, do seu modo de agir ou da sua sensibilidade. Ou então parecer puramente instintivo.

O modelo VROOM–YETTON também pode ajudar o GESTOR a determinar os meios mais eficazes e a melhor forma de se chegar a uma DECISÃO e oferece vias diferentes para melhor solucionar uma situação – da DIRETORIA ao chão de fábrica.

Apêndice XII – Regenerative Leadership Framework

REGENERATIVE LEADERSHIP FRAMEWORK



Anexo I – Parecer Consubstanciado do CEP

UNB - INSTITUTO DE
CIÊNCIAS HUMANAS E
SOCIAIS DA UNIVERSIDADE



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Integrative Leadership Framework: o design aplicado ao desenvolvimento de líderes para a promoção de uma cultura integrativa e colaborativa.

Pesquisador: Frederico Freitas Nobre

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 48041921.3.0000.5540

Instituição Proponente: Programa de Pós-Graduação em Design

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 4.861.856

Apresentação do Projeto:

Esta pesquisa tem como objetivo propor um framework, à luz do Design de facilitação, de interação e de comportamento, aliado ao uso de tecnologia social e metodologias ativas, que promova uma cultura integrativa e colaborativa durante o processo de desenvolvimento de líderes, isto porque é importante estabelecer novas relações entre pessoas e reformular (ou ressignificar) os processos, os ambientes (físicos ou não) e as experiências dentro das estruturas organizacionais para que se possa navegar pela complexidade e pelas constantes mudanças dos nossos tempos

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário:

A pesquisa tem como objetivo geral propor um framework, à luz do Design de facilitação, de interação e de comportamento, aliado ao uso de tecnologia social e metodologias ativas, que promova uma cultura integrativa e colaborativa durante o processo de desenvolvimento de líderes.

Objetivo Secundário:

Investigar como o design pode contribuir para a melhora da experiência dos líderes durante o processo de desenvolvimento (educação corporativa). Construir um entendimento acerca das relações entre design (de interação e de facilitação) e as tecnologias sociais e metodologias ativas. Projetar uma experiência de aprendizagem para líderes. Avaliar se o uso de tecnologias sociais

Endereço: CAMPUS UNIVERSITÁRIO DARCY RIBEIRO - FACULDADE DE DIREITO - SALA BT-01/2 - Horário de
Bairro: ASA NORTE **CEP:** 70.910-900
UF: DF **Município:** BRASILIA
Telefone: (61)3107-1592 **E-mail:** cep_chs@unb.br

UNB - INSTITUTO DE
CIÊNCIAS HUMANAS E
SOCIAIS DA UNIVERSIDADE



Continuação do Parecer: 4.861.856

somadas às metodologias ativas possibilitam a emergência de uma cultura integrativa

A natureza desta pesquisa é básica, uma vez que não se propõe a aplicação prática de novos conhecimentos gerados, mas sim avaliar e compreender a relação entre design e experiência de aprendizagem conjugado com o uso de tecnologias sociais e metodologias ativas como suporte para criação de um framework que possibilite a emergência de uma cultura integrativa entre líderes de uma organização. Quanto ao objetivo, a pesquisa tem caráter exploratório-descritivo e considera a forma de abordagem realizada por meio de pesquisa qualitativa. Pretende-se analisar as características apresentadas pela interface entre Design de Interação, Comportamental e de Facilitação com as tecnologias sociais e metodologias ativas dentro do ecossistema de educação corporativa o que não seria possível medir e analisar somente por meio de pesquisa quantitativa, ademais a pesquisa se propõe a avaliar possíveis resultados decorrentes da promoção de uma cultura colaborativa e integrativa a partir de um framework construído com base na referida interface e aplicado durante processo de desenvolvimento da liderança. O caráter descritivo da pesquisa, por sua vez, evidencia-se na identificação e na descrição das dinâmicas e características de um determinado grupo de líderes durante a aplicação do framework, assim como a evolução do comportamento sistêmico e regenerativo do grupo estudado. Procedimentos metodológicos serão: - Pesquisa bibliográfica e documental: Fundamentação teórica com base em materiais já elaborados, tais como: artigos científicos, dissertações, teses, livros, reportagens e documentos bem referenciados na internet.- Ciclo de construção e prototipagem do ILF: Tendo o double diamond como base para a construção e prototipagem do framework, considerando etapas de divergências, emergências e convergências a partir das informações.- Grupo Focal: formação de um grupo focal de líderes de uma mesma organização para experienciar/vivenciar o processo de aprendizagem a partir do framework elaborado e coleta das percepções acerca da cultura integrativa e colaborativa ao início e ao final do processo

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos:

Divulgação das informações pessoais Embaraço de interagir com estranhos (aplicação de grupo focal) Divulgação de imagem dos participantes

Benefícios:

Endereço: CAMPUS UNIVERSITÁRIO DARCY RIBEIRO - FACULDADE DE DIREITO - SALA BT-01/2 - Horário de
Bairro: ASA NORTE **CEP:** 70.910-900
UF: DF **Município:** BRASILIA
Telefone: (61)3107-1592 **E-mail:** cep_chs@unb.br

UNB - INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS DA UNIVERSIDADE



Continuação do Parecer: 4.861.856

A participação no grupo focal da etapa 02 desta pesquisa proporcionará o desenvolvimento de novas habilidades e competências para o exercício da liderança, tais como empatia, pensamento integrativo, colaboração e processo decisório, além de poderem se apropriar da metodologia construída para a pesquisa. Ainda, o resultado da pesquisa e o framework proposto serão disponibilizados para a instituição que poderá utilizá-lo e aperfeiçoá-lo para seu contexto organizacional de forma a contribuir para o melhor desenvolvimento de sua liderança.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Não há riscos relevantes envolvidos no processo de elaboração dessa pesquisa, uma vez que não trata de tema sensível e não ocasionará interação com pessoas em situação de vulnerabilidade.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Todos os termos de apresentação obrigatória foram apresentados

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Este projeto foi aprovado pelo CEP/CHS

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1741277.pdf	10/06/2021 09:07:57		Aceito
Outros	Carta_de_Revisao_etica.pdf	10/06/2021 09:07:41	Frederico Freitas Nobre	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_de_Pesquisa.pdf	07/06/2021 22:55:15	Frederico Freitas Nobre	Aceito
Outros	Roteiro_semiestruturado_entrevista.pdf	07/06/2021 22:52:26	Frederico Freitas Nobre	Aceito
Outros	Instrumento_de_coleta_de_dados_questionario_cultura.pdf	07/06/2021 22:51:41	Frederico Freitas Nobre	Aceito
Outros	Carta_de_Encaminhamento.pdf	07/06/2021 22:50:14	Frederico Freitas Nobre	Aceito
Cronograma	Cronograma_do_projeto.pdf	07/06/2021 22:48:29	Frederico Freitas Nobre	Aceito
Declaração de Instituição e	Termo_Aceite_Correios.pdf	04/06/2021 22:24:47	Frederico Freitas Nobre	Aceito

Endereço: CAMPUS UNIVERSITÁRIO DARCY RIBEIRO - FACULDADE DE DIREITO - SALA BT-01/2 - Horário de
Bairro: ASA NORTE **CEP:** 70.910-900
UF: DF **Município:** BRASILIA
Telefone: (61)3107-1592 **E-mail:** cep_chs@unb.br

UNB - INSTITUTO DE
CIÊNCIAS HUMANAS E
SOCIAIS DA UNIVERSIDADE



Continuação do Parecer: 4.861.856

Infraestrutura	Termo_Aceite_Correios.pdf	04/06/2021 22:24:47	Frederico Freitas Nobre	Aceito
Outros	Lattes_Frederico_Nobre.pdf	04/06/2021 22:24:11	Frederico Freitas Nobre	Aceito
Outros	Lattes_Ricardo_Fragelli.pdf	04/06/2021 22:21:00	Frederico Freitas Nobre	Aceito
Outros	Aunencia_Correios.pdf	28/04/2021 20:34:47	Frederico Freitas Nobre	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_.pdf	28/04/2021 20:28:31	Frederico Freitas Nobre	Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRosto.pdf	27/04/2021 20:03:48	Frederico Freitas Nobre	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

BRASILIA, 22 de Julho de 2021

Assinado por:
MARCIO CAMARGO CUNHA FILHO
(Coordenador(a))

Endereço: CAMPUS UNIVERSITÁRIO DARCY RIBEIRO - FACULDADE DE DIREITO - SALA BT-01/2 - Horário de
Bairro: ASA NORTE **CEP:** 70.910-900
UF: DF **Município:** BRASILIA
Telefone: (61)3107-1592 **E-mail:** cep_chs@unb.br

Anexo II – 3D Modelling – personal

Presencing Institute Toolkit

Tool: 3D Modelling – Personal

Overview

3D Modelling is a physical process. Participants create a sculpture that represents their current situation and the emerging possibilities of their work and life. The process prompts questions from four vantage points, allowing for 360-degree seeing and sensing of an emerging future. The power of the practice lies in participants relying on their hands, rather than on habitual ways of thinking, to discover new insights.

Application

In the context of Theory U, this tool can be used during any phase to create visual displays that explain projects and engage potential stakeholders. The modelling can be applied on any scale.

Principles

- **Create an external view** of a current challenge to identify systemic factors that are causing it.
- **Sense, surface, and activate inherent possibilities.**

Resources

- Scharmer, Otto. 2018. *The Essentials of Theory U*, Chapter 5. Oakland, CA: Berrett-Koehler.
- This tool is adapted from the Ashland Institute and Cliff Barry's Shadow Work®.

Process

Setup

- **People:** Pairs.
- **Place:** 3D Modelling is best done in person, though with some digital creativity can be adapted for virtual teleconferencing or meetings.
- **Time:** Allow 30 minutes for the process for each partner – a total of 60 min. In addition, the facilitators need to set aside time to prepare the room.
- **Materials:**
 - Small tables that allow the two partners to move around the model and view it from different sides. You could also build the sculpture on a large sheet of cardboard or a large cardboard box.
 - Journals or paper for taking notes.
 - 3D Modeling Kits for each pair, with objects to represent different aspects of the system. We encourage you to source the kits sustainably, using materials that you already have. Examples of items to include are: pipe cleaners in different colors; items easily found in nature, such as pine cones, stones, and twigs; playdough or clay; wool, string, and pieces of fabric; small figurines or toys.
 - An assortment of materials is used to symbolically represent the system's forces at play. Anything can be made to represent anything.

Presencing Institute Toolkit

Step 1: Orientation (~5 mins.)

- Introduce yourselves. Decide who will create the sculpture and who will be the coach.
- The "sharer" communicates what they intend to focus on in the situation or system.

Step 2: Sculpt the Current Reality (~10 mins.)

- The person who begins the sculpting process describes what they are building while placing the objects. Pause between each addition so that the coach understands what has been added and the relationships between the parts.
- The coach listens deeply to what the builder of the sculpture shares.

Step 3: Reflect from Four Directions (30–40 mins.)

Gather on the east side of the sculpture. The coach reads the first set of questions aloud, one by one, listening deeply as the builder responds. The pair then shifts to the next side of the sculpture. **It is important to physically move to experience multiple perspectives.**

Questions:

1. EAST: Feeling

- *What do you love in this sculpture that ignites your best energy?*
- *When you look at this situation, what other emotions come up?*
- *If this emotion could talk, what would it say?*

2. SOUTH: Truth

- *What hard truths need to be spoken?*
- *What's at risk for this situation to change?*
- *What's at risk for it to stay the same?*

3. WEST: Reflection

- *What assumptions might be underlying this situation?*
- *If this situation were designed for you to learn, what might it be trying to teach?*

4. NORTH: Purpose/Presence

- *What in this situation is ending, wanting to die, and what is emerging, wanting to be born?*
- *If this sculpture could speak, what advice might it offer?*

Step 4: Adjust the Sculpture (~5 mins.)

Add, remove, and rearrange the objects so that the sculpture better represents the emerging future you want to create.

Step 5: Wrap Up (~5 mins.)

- When all steps are complete, allow a few moments to pause in stillness.
- What is the first step you will take to bring this emerging future to life?
- Gently move the sculpture to a safe space, and when ready, take it apart with care.

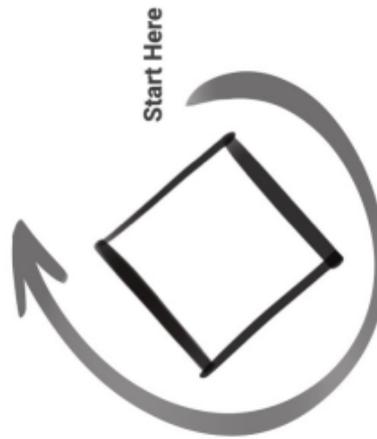
Step 6: Change Roles

- Prepare the space so you can switch roles.
- Repeat the process.

3D Modelling – Personal Worksheet

4. NORTH: Purpose/Presence

- *What in this situation is ending, wanting to die, and what is emerging, wanting to be born?*
- *If this sculpture could speak, what advice might it offer?*



3. WEST: Reflection

- *What assumptions might be underlying this situation?*
- *If this situation were designed for you to learn, what might it be trying to teach?*

1. EAST: Feeling

- *What do you love in this sculpture that ignites your best energy?*
- *When you look at this situation, what other emotions come up?*
- *If this emotion could talk, what would it say?*

2. SOUTH: Truth

- *What hard truths need to be spoken?*
- *What's at risk for this situation to change?*
- *What's at risk for it to stay the same?*

Anexo III – Teatro Social de Presença

TEATRO SOCIAL DE PRESENÇA: EXERCÍCIO DE PARALISIA



VISÃO GERAL

Esta é a técnica principal do Teatro Social de Presença. As outras formas (como Mapeamento 4D) são variações desta prática. É um processo pelo qual se experimenta passar por toda a jornada U, saindo da Escultura 1 (realidade atual) em direção à Escultura 2 (futuro emergente). Não sabemos quais serão os movimentos ou onde irão parar, mas podemos seguir o movimento e depois refletir sobre nossa experiência. Percepções surpreendentes podem surgir.



Propósito

O convite aqui é para perceber a tendência de pessoas individuais e grupos de pessoas a irem em direção a uma situação mais sana, livre, saudável e criativa; para perceber mais profundamente a realidade atual, ao invés de tentar "consertar" a situação partindo da mesma mentalidade ou modelo que criou a situação de paralisia.

Ao invés, sentimos profundamente a situação, suspendendo nosso hábito de resolver problemas. Por prestar atenção ao "conhecimento do corpo" e ao campo social, descobrimos novas direções de percepções diferentes que não estavam acessíveis pelo pensar.

PRINCÍPIOS

- Deixe o corpo guiar. Não planeje, aja, faça mímicas, finja, manipule ou represente. Simplesmente SEJA e FAÇA.
- Debruce sobre a situação de "paralisia". A sabedoria já está lá. Perceba o que está emergindo – o que na Teoria U às vezes é chamado de "brecha".
- Confie na experiência do momento-a-momento.

USOS & RESULTADOS

- Se tornar mais sensível e honesto sobre a qualidade de sensação de sua situação atual.
- Suspender conceitos; aumentar a confiança no conhecimento do corpo. Nos sentimos parte de um sistema co-criativo. Sentir o que emerge em um futuro que queremos criar.

UM EXEMPLO

Este exercício pode ser usado por indivíduos ou equipes como uma prática para deixar a inteligência do corpo guiar nossas decisões e ações. Encarnando completamente nossas situações nos dá um retorno direto que informa nossas decisões. Perceber a interdependência de muitos fatores e influências em cada situação nos dá uma perspectiva mais ampla.

ORGANIZAÇÃO

Pessoas & Lugar

- Grupos de 4-6 pessoas
- Espaço suficiente para que os grupos possam trabalhar sem distrações

Tempo

- Parte 1 é 10 minutos. Cada pessoa compartilha um gesto e alguns minutos de reflexão no final
- Parte 2 é 5 minutos. Todos os participantes praticam juntos.
- Parte 3 é 10-15 minutos por pessoa. Cada pessoa monta a Escultura #1, vai à Escultura #2, e há tempo para reflexão após a "paralisia" de cada pessoa.

Processo

Mostre a Escultura 1 (Corresponde ao vídeo do U. Lab, "Stuck Part 2": <https://www.youtube.com/watch?v=uVeU1fTuSZc>)

1. Sentem em grupos de cinco.
2. Reflitam sobre um lugar onde se sintam paralisados, onde há uma desintegração ou uma área da vida ou trabalho que parece travada.
3. Permitam que a sensação de estar paralisados nessa situação em particular entre no seu corpo como uma forma ou gesto.
4. Incorporem sua sensação de paralisia. Tome-a concreta e visível no espaço.
5. Um a um, compartilhem com os outros do seu grupo. Dêem espaço entre cada pessoa.
6. Uma breve reflexão sobre o que viram ou sentiram como testemunha.

Mostre movimento da Escultura 1 para a Escultura 2

(Corresponde ao vídeo do U.Lab, "Paralisado Parte 4": <https://www.youtube.com/watch?v=RcxcGrqNRFQ>)

1. Em paralelo, cada pessoa incorpora seu formato paralisado (escultura 1) e depois deixa o formato se mover. Quando o movimento terminar, pare (escultura 2).
2. Após todos terem compartilhado seu movimento, rapidamente reflitam juntos sobre o que cada pessoa vivenciou durante o exercício e ao testemunhar outros.

Paralisia em Grupo

(Corresponde ao vídeo U.Lab, "Paralisia Parte 6": <https://www.youtube.com/watch?v=XvgVt-JBpO8>)

1. Tire 2 minutos para sentar com o grupo em silêncio e sentir o corpo social do grupo.
2. Uma pessoa coloca os outros em sua escultura paralisada para enfatizar, aumentar, ou esclarecer sua sensação de paralisia.
3. No coletivo, fiquem com a sensação de paralisia, se aprofundando nela.
4. Prestem muita atenção ao corpo coletivo ou social quando começar a se mover, trocar ou mudar. Não falem durante essa fase.
5. Quando o movimento parar, descansem na Escultura 2.
6. Permanecendo na Escultura 2, cada pessoa diz uma frase usando a "voz do Eu" (1ª pessoa)
7. Reflitam como grupo sobre o que perceberam, viram e sentiram.
8. Lacuna de silêncio
9. A próxima pessoa faz seu Exercício de Paralisia, conforme acima.

Reflexão

- A reflexão é inserida em cada parte do exercício. Os participantes podem refletir através de diversas lentes.
- Qual é a diferença entre o formato paralisado e a escultura 2? Como são diferentes? Qual foi o movimento da escultura 1 para a escultura 2?
- Onde o movimento começou no corpo? Onde no corpo social?
- Na paralisia em grupo, cada pessoa tem ou expressa um aspecto diferente do sistema, mas também incorpora o sistema como um todo. Reflita sobre o que aconteceu literalmente, na qualidade da experiência e na sensação.
- Quais percepções ou perguntas surgiram?

Anexo IV – Teatro de Presença Social

TEATRO DE PRESENÇA SOCIAL: DANÇA DE 20 MIN.



Visão Geral

Mindfulness (presença) do corpo é uma competência fundamental para o Teatro de Presença Social. E como qualquer competência, aprendemos através da prática. A Dança de 20 minutos é uma prática na qual prestamos atenção à sensação do corpo, sem pensar ou julgar. Não estamos tentando consertar ou mudar ou realizar algo. Somos receptivos a cada momento.

Propósito

O convite é para nos tornarmos mais presentes e aterrados em nossos corpos. Apoiar a presença total no momento repousando nossa atenção (mente) na sensação do corpo. Quando a mente e o corpo estão sincronizados, temos acesso a uma inteligência holística.



PRINCÍPIOS

- Essa prática visa restaurar a sincronicidade natural do corpo e da mente.
- Quando ficamos perdidos em pensamentos do passado ou futuro ou nos fixamos em nossas opiniões e julgamentos, perdemos contato com o momento presente.
- Durante a prática, a atenção está na sensação do corpo, as sensações de movimento e quietude. (Não importa nem um pouco como parece.)

USOS & RESULTADOS

- Desacelerar e ficar mais aterrado, apreciando a experiência de momento a momento
- Corpo, mente e coração ficam mais abertos e alinhados, resultando em uma inteligência emocional maior e escuta genuína
- Aumento de confiança, clareza e criatividade
- Preparo para o Mapeamento de Travas e 4D

UM EXEMPLO

Isso pode ser usado como prática pessoal de presença no corpo (como se usa a ioga). Participantes de programas de liderança se envolvem nessa prática para fazer uma transição da velocidade e pressão da vida de trabalho para um estado mental mais aterrado e receptivo.

ORGANIZAÇÃO

Pessoas & Lugar

- Sala com um chão limpo, de madeira ou carpete
- Espaço suficiente para que todos tenham espaço para se deitarem no chão sem se sentirem apertados

Tempo

- Todos começam juntos a prática. Use um gongo ou sino para indicar a hora de

começar. O ideal é 20 minutos de prática. Tudo bem praticar por 10 minutos. Permita tempo para uma breve reflexão.

Materiais

- Encorage as pessoas a usarem roupas confortáveis. Sino ou gongo para indicar o começo e o fim da prática

Processo

Deitados

- Comece descansando no chão com os olhos fechados. Sinta o corpo descansando no corpo maior da Terra. Preste um pouco de atenção na respiração abdominal. Vivencie seu corpo, simplesmente, sem julgamento ou objetivo.
- Deixe um movimento começar. Faça o que quer que o corpo esteja querendo fazer sem planejar nada. Por exemplo, o corpo pode querer se esticar, rolar, ou mexer os dedos. Mantenha o movimento próximo ao chão. Qualquer movimento é bom. Preste atenção nas sensações, na sensação do corpo, enquanto se mexe.
- Então, faça uma pausa e sinta o corpo em descanso num formato ou postura.
- Aí, comece a se mexer de novo, prestando atenção à sensação do corpo se mexendo.
- Continue desta forma, alternando entre descanso e movimento, prestando atenção na sensação do corpo. À medida que nos mexemos ou repousamos, nossa atenção pode estar em uma parte do corpo (sentimos nossa lombar ou joelho ou ombro) ou na sensação do corpo como um todo.
- Quando perceber que está pensando, rotulando ou julgando a experiência, abra mão desses pensamentos. Simplesmente volte sua atenção para a sensação do corpo.

Sentados

- Após vários minutos, deixe o corpo levantar-se até ficar sentado. Continue a alternar entre quietude e movimento, mantendo os olhos fechados.

Em Pé

- Mais uma vez, mais tarde no decorrer da prática, coloque-se em pé. Continue a alternar entre quietude e movimento. Pode incluir dobrar ou girar, mantendo o sentido de estar em pé em um só lugar.

Se movimentando pelo espaço

- Abra seus olhos e se movimente pela sala. Mantenha os olhos abaixados, com o olhar suave, para que sua atenção permaneça no seu corpo e não seja atraída para fora, para o que os outros estão fazendo.

Encontrando um final

- Ao final dos 20 (ou 10) minutos, pare e segure o formato. Espere no formato parado até que os outros tenham encontrado seus formatos finais e seus lugares na sala. Sinta a parte de trás do seu corpo. Sinta o formato tri-dimensional completo do seu corpo. Então tome consciência do espaço acima, abaixo e em volta do corpo.

Reflexão

- Reflitam, brevemente, em pares ou trios. Dêem dois minutos para cada pessoa falar. Os outros escutam com toda atenção. O que perceberam? O que aprenderam sobre si?
- Fale usando a voz da primeira pessoa sobre o que percebeu, sentiu ou fez. Lembre-se, não há dança ideal ou experiência "melhor ou certa". Experiência não é a mesma coisa que interpretação ou pensamentos sobre a experiência. A experiência de cada pessoa é a dança perfeita para ela naquele momento.

Continue a prática

- Enquanto faz suas coisas durante o resto do dia, sentado em uma cadeira ou em pé numa fila ou andando até seu carro, lembre-se de ficar consciente do corpo. Sinta o corpo todo – os pés no chão, a postura ereta, o topo da cabeça. Perceba que quando se sente integrado, há uma sensação natural de ser e de presença.