

M E S T R A D O E M

G e s t ã o d e R e c u r s o s H u m a n o s

T R A B A L H O F I N A L D E M E S T R A D O

D I S S E R T A Ç Ã O

**D E S I G N T H I N K I N G E C O L I D E R A N Ç A : U M E S T U D O D E
C A S O E M U M A E Q U I P A D E G E S T Ã O D E T O P O**

I S A B E L A F E R N A N D E S M O R E I R A

D E Z E M B R O – 2 0 2 1

M E S T R A D O E M

G e s t ã o d e R e c u r s o s H u m a n o s

T R A B A L H O F I N A L D E M E S T R A D O

D I S S E R T A Ç Ã O

**D E S I G N T H I N K I N G E C O L I D E R A N Ç A : U M E S T U D O D E
C A S O E M U M A E Q U I P A D E G E S T Ã O D E T O P O**

I S A B E L A F E R N A N D E S M O R E I R A

O R I E N T A Ç Ã O :

S O F I A I S A B E L C O E L H O B E N T O

D E Z E M B R O – 2 0 2 1

**Design thinking e coliderança: um estudo de caso em uma equipa de
gestão de topo**

Isabela Fernandes M oreira

Orientação: Sofia Isabel Coelho Bento

RESUMO

O tema do presente Trabalho Final de Mestrado (TFM) foca a relação entre coliderança e o desempenho de equipas em uma equipe de gestão de topo de uma empresa do mercado financeiro brasileira. Com suporte na literatura existente sobre temas que interligam gestão de equipas, inovação e coliderança, procurou-se testar o *design thinking* como ferramenta de resolução de problemas e melhores desempenhos na Gestão de Recursos Humanos.

A parte empírica da pesquisa é realizada numa empresa do setor financeiro do sul do Brasil. Através de observação etnográfica, de entrevistas e da realização de um grupo focal com a equipa de gestão de topo da empresa, foi possível observar que o *design thinking* pôde ser utilizado como abordagem facilitadora para a comunicação e a coliderança na equipa estudada. A pesquisa segue com secções específicas para a análise e discussão dos resultados,. A partir dos resultados encontrados, identificam-se implicações práticas e teóricas para a gestão estratégica de recursos humanos. Junto com as conclusões deste estudo seguem-se algumas limitações que devem ser tidas em consideração, além de sugestões para investigação futura nos campos de interesse aqui apresentados.

Palavras-Chave: Coliderança, gestão de equipas, *design thinking*

**D esign thinking e coliderança: um estudo de caso em uma equipa de
gestão de topo**

Isabela Fernandes M oreira

Orientação: Sofia Isabel Coelho Bento

A B S T R A C T

The subject of this Final Master's Degree Project (FMP) focuses on the relationship between co-leadership and team performance in a top management team of a company in the Brazilian financial market. Supported by the existing literature on themes that interconnect team management, innovation and shared leadership, we sought to test design thinking as a problem solving tool for better performance in Human Resources Management.

The empirical part of the research is carried out in a company in the financial sector in southern Brazil. Through ethnographic observation, interviews and conducting a focus group with the company's top management team, it was possible to observe that design thinking could be used as a facilitating approach for communication and co-leadership in the studied team. The research follows with specific sections for the analysis and discussion of the results. From the results, practical and theoretical implications for the strategic management of human resources were identified. Along with the conclusions of this study, there are some limitations that should be taken into account, as well as suggestions for future investigation in the fields of interest presented here.

Key-words: Shared leadership, team management, design thinking.

A G R A D E C I M E N T O S

Esta jornada de aprendizado foi árdua e gratificante. As experiências que vivi nestes anos de mestrado em Portugal me transformaram na mulher profissional que sou hoje.

Nada disto seria possível sem o apoio dos meus pais e minha irmã, a quem sou eternamente grata por toda a confiança, amor e sacrifício. Vocês sempre me proporcionaram tudo para que eu conseguisse alcançar meus objetivos profissionais e realizasse os meus sonhos.

À minha orientadora, professora Sofia Isabel Coelho Bento, agradeço pela paciência e sabedoria. Este trabalho não seria possível sem os conselhos, indicações e orientações da senhora. Muito obrigada!

Ao meu noivo, parceiro e melhor amigo, Lucas Nascimento, pela disponibilidade, paciência e companheirismo durante todo este processo. Mesmo com a distância e a pandemia, crescemos juntos.

Aos participantes desta pesquisa, obrigada pela disponibilidade e paciência durante todo este processo. Vocês foram essenciais para o resultado desta dissertação.

Aos meus amigos de Portugal e meus amigos do Brasil, vocês viraram minha família fora de casa nestes anos de pandemia. Obrigada por tanto apoio!

E Deus, por me guiar e me trazer até aqui, obrigada por tudo. Sempre.

ÍNDICE

ÍNDICE	6
1. INTRODUÇÃO	7
2. OBJETIVOS	10
3. REVISÃO DA LITERATURA	11
3.1 Coliderança	11
3.2 <i>Design Thinking</i>	13
3.3 Os Métodos de <i>Design Thinking</i>	15
4. ABORDAGEM METODOLÓGICA	18
4.1 Metodologia e recolha de dados	18
4.2 Caracterização da Equipa	22
4.3 Resultados das entrevistas	23
4.4 Resultados da observação etnográfica	25
5. DESIGN THINKING : ANÁLISE DAS NARRATIVAS SOBRE A EXPERIÊNCIA	29
5.1 Descrição e objetivos da atividade	29
5.2. Considerações sobre a experiência	31
5.3. Entrevistas de feedback	37
5.4 <i>Enquadramento</i> de soluções	38
6. CONCLUSÕES	41
BIBLIOGRAFIA	44
ANEXOS	47

1. Introdução

Nos ambientes corporativos cada vez mais dinâmicos, as equipas de trabalho surgem com o formas organizacionais de responder às rápidas e constantes mudanças no mercado (M artin, Cormican, Sampaio & W u, 2018). Além disto, nos últimos anos surgiram perspectivas inovadoras que analisam a diversidade de possibilidades da liderança como um processo de influência nas organizações. Atualmente é possível observar que algumas organizações mudaram do pensamento tradicional que priorizava um a estrutura de liderança *top-down* que restringia o papel dos colaboradores em funções de liderança e tomada de decisão (M artin et al., 2018).

A liderança entendida com o um processo de influência de um líder sobre liderados (Y ukl, 2006) tem sofrido críticas e novas pistas que defendem que a liderança deve poder envolver diversas pessoas. Assim, a coliderança tem aparecido cada vez mais em áreas onde são exigidas competências diversas e onde a possibilidade de uma liderança compartilhada ou coliderança surge com o form a mais competitiva de gerir a empresa ou a equipa, e garantir flexibilidade, aprendizagem e continuidade (Gibeau et al., 2020).

Aliás, pesquisas anteriores mostraram a existência de uma relação positiva entre coliderança e desempenho de equipas em configurações de equipas diferentes, em áreas com o negócios, saúde e serviços sociais (Pearce & Sim s, 2002; M artin et al., 2018; Liedtka, 2018), com o no estudo de Pearce & Sim s (2002), que encontraram evidências de correlação mais forte entre a coliderança e o desempenho da equipa do que a liderança vertical tradicional em uma grande empresa de manufatura dos Estados Unidos. Com o rápido crescimento das comunicações digitais e o desenvolvimento de modelos organizacionais mais cooperativos, se faz relevante utilizar metodologias colaborativas com o o *Design Thinking* para um desenvolvimento organizacional mais dinâmico (M artin et al., 2018; M agalhães, 2020; L aloux, 2017).

Em um contexto de empresas, é interessante estudar a coliderança pois a divisão de tarefas e responsabilidades entre os líderes interfere nos processos e resultados da organização, e isto pode ser observado de uma forma mais rápida e completa em microempresas (O'Toole, Galbraith & Lawler, 2002).

Para o desenvolvimento deste estudo foi realizada uma pesquisa inicial na plataforma “b-on”, de forma a m apear a quantidade de artigos analisados por pares nas temáticas de *co-leadership*, *leadership* e *design thinking*, entre o período de 2011 a 2021.

O elevado número de publicações existentes na última década demonstra que as áreas estudadas são muito prolixas em publicações científicas. Os artigos encontrados que correlacionam *design thinking* e coliderança serviram para auxiliar na construção de uma revisão da literatura mais completa e robusta.

Assim, o tema do presente Trabalho Final de Mestrado (TFM) incide sobre o processo de coliderança e o *design thinking* no desempenho de equipas. Com suporte na literatura existente sobre temas que interligam gestão de equipas, inovação e coliderança, pretende-se verificar se o *design thinking* pode servir como ferramenta de estratégia de motivação e melhores desempenhos para a gestão de recursos humanos.

O presente estudo buscou verificar, por um lado, como se desenvolve a coliderança na prática de uma equipa de gestão de topo em uma empresa do setor de mercado financeiro brasileira. Pearce, Conger e Locke (2008) descrevem a coliderança como um processo de influência interativo e dinâmico entre indivíduos participantes de um grupo, no qual o objetivo é liderar em alternância para a concretização de metas organizacionais, do grupo ou ambas. Este processo de liderança muitas vezes pode envolver a influência entre colegas de mesma posição hierárquica e, em outras ocasiões, envolve a influência entre pessoas em posições hierárquicas diferentes dentro da empresa (Pearce et al., 2008). Visto que pesquisas de campo intensivas e combinadas com observações participantes são relevantes no contexto atual, este projeto pretende apresentar reflexões baseadas em abordagens etnográficas (Watson, 2011) aplicadas ao contexto empresarial e em específico no domínio da liderança. Além disso, a coliderança ainda não é o foco de muitos estudos em pesquisas acadêmicas em gestão estratégica de pessoas, pois frequentemente presume-se que as empresas têm apenas um líder no comando: o CEO (O'Toole et al., 2002). Como os conceitos de gestão de equipas e liderança normalmente são estudados separadamente, este estudo contribui para a reflexão sobre coliderança, uma vez que hoje se observa um aumento no número de organizações formadas em um conjunto de coalizões, redes e alianças estratégicas (Pearce et al., 2008).

Por outro lado, o presente estudo de caso busca usar o *design thinking* simultaneamente como ferramenta organizacional e como metodologia para recolha de informações e intervenção para a liderança. Neste sentido, a presente pesquisa enquadrar-se-á na abordagem de uma investigação-ação, caracterizando-se por um processo cíclico no qual se aprimora a prática através da oscilação entre o agir e o investigar simultâneo (Tripp, 2005). O *design thinking* como forma de investigação-ação permite investigar e convidar

os atores organizacionais a refletirem durante um processo de planejamento, observação, descrição, implementação e avaliação do processo de mudança com o objetivo da melhoria de sua prática, onde se aprende ao longo do processo, tanto a respeito da prática quanto da própria investigação (Tripp, 2005). Experimentos práticos são uma forma essencial de analisar ideias interessantes e identificar mudanças requeridas para que estas ideias sejam implementadas. Para além disso, estes testes práticos acrescentam valor às organizações pois auxiliam na redução do medo dos colaboradores e dos clientes da mudança (Liedtka, 2018). Assim, o *design thinking* se tem tornado uma ferramenta valiosa para observação em pesquisa, geração de ideias práticas, testes de hipóteses e uma maior colaboração e comprometimento dos participantes envolvidos no processo, sendo de grande valia para a Academia e o Mercado, simultaneamente.

Na primeira etapa deste estudo são apresentados, de forma sucinta, os objetivos da pesquisa e a revisão da literatura sobre os temas centrais da coliderança e do *design thinking*. Os artigos selecionados para revisão tiveram como base uma pesquisa em palavras-chave (onde a estratégia de pesquisa é definida no início do estudo de acordo com o propósito da revisão de literatura) e de uma técnica de "bola de neve" (onde a estratégia de pesquisa de artigos e de documentos surge à medida que o estudo é desenvolvido) (Elsbach & Stigliani, 2018).

Posteriormente, na segunda etapa deste trabalho, apresenta-se um estudo empírico que tem como objetivo responder às questões levantadas na revisão da literatura, nomeadamente se o *design thinking* pode ser utilizado para um melhor desempenho de equipas de gestão de topo que realizam coliderança. Esta interrogação também permite apreender as formas práticas de coliderança na medida em que no *design thinking* se parte precisamente da forma como os observados percebem e falam das suas atividades quotidianas. Esta parte da pesquisa é realizada através de observação etnográfica, entrevistas e grupo focal.

Baseado no caso da equipa de gestão de topo de uma empresa do setor financeiro brasileiro, este trabalho conta ainda com uma secção dedicada à apresentação de um enquadramento de soluções, além da análise e discussão dos resultados. A partir dos resultados encontrados, identificam-se implicações práticas e teóricas para a gestão estratégica de recursos humanos. Junto com as conclusões deste estudo segue-se uma reflexão acerca de algumas limitações que devem ser tidas em consideração, além de sugestões para investigação futura nos campos de interesse aqui apresentados.

2. O bjetivos

Após uma análise inicial do ambiente organizacional, foi definida a seguinte pergunta de pesquisa: O *design thinking* pode ser utilizado para um melhor desempenho de equipas de gestão de topo que realizam coliderança?

Neste sentido, o estudo busca analisar a efetividade da utilização de uma abordagem sistemática para a resolução dos problemas na gestão de equipas com o objetivo de melhorar o desempenho dos envolvidos, através da utilização do *design thinking* em uma equipa de gestão de topo que realiza coliderança em uma empresa de gestão financeira brasileira.

O intuito é o de obter estas informações através de objetivos específicos com o:

- Observar a dinâmica de coliderança em uma equipa de alta gestão
- Observar as tomadas de decisão, as diferenças entre os perfis de cada participante e a rotina da organização neste paradigma de coliderança
- Descobrir aos desafios deste tipo de liderança na equipa em questão e as insatisfações dos participantes
- Utilizar a metodologia do *design thinking* para explorar de forma interativa os problemas existentes com os atores envolvidos e comparar os feedbacks de antes/depois das facilitações.

A realização do presente estudo busca analisar a efetividade de algumas ferramentas e técnicas de gestão de equipas em coliderança, com o intuito de melhorar o desempenho, através da utilização do *design thinking* em uma equipa de alta gestão de uma empresa de gestão financeira brasileira. Sendo assim, a pesquisa foi realizada através da coleta de informações, com o:

- Observação etnográfica para entender a dinâmica do grupo, suas rotinas, relações interpessoais com os outros colaboradores da empresa e pontos de conflito, usando entrevistas, estadia no local de trabalho e conversas espontâneas.
- Utilização de metodologias do *design thinking* para auxiliar na definição de objetivos, alcance de metas e sinergia da equipa.

3. Revisão da literatura

3.1 Coliderança

De acordo com Yukl (2006) a liderança pode ser definida como “o processo de influenciar outras pessoas a compreender e concordar sobre o que precisa ser feito e como fazê-lo, e o processo de facilitar os esforços individuais e coletivos para cumprir objetivos compartilhados.” (p. 8).

Neste sentido, a expansão da capacidade de liderança nos níveis superiores das organizações é uma forma de minimizar os riscos de dependência de uma única pessoa para o sucesso da empresa. Com efeito, a coliderança também denominada de liderança compartilhada diminui a sobrecarga de funções em uma única pessoa, cria uma dinâmica interna na qual os líderes desafiam se constantemente uns aos outros para obter melhores desempenhos e incentiva uma mentalidade de liderança compartilhada em todos os níveis da empresa (O'Toole et al., 2002). Deste modo, fatores que caracterizam equipes de implementação de mudanças (como: membros altamente qualificados que trabalham em tarefas interdependentes, necessitam integrar suas experiências e conhecimentos além de operar de forma altamente coordenada) são consistentes com equipes que prosperam de forma mais eficiente sob abordagens de gestão como coliderança (Hoch & Dulebohn, 2013).

Pearce e Conger (2002, p. 1) definem a liderança compartilhada como “um processo de influência dinâmico e interativo, entre indivíduos de um grupo, onde o objetivo é liderar uns aos outros para a concretização de metas do grupo e da organização”. Já Hoch & Dulebohn (2013, p. 116) descrevem a coliderança como “uma liderança coletiva da equipe pelos seus membros, sendo caracterizada pela tomada de decisão colaborativa e a responsabilidade compartilhada pelos resultados”. Neste sentido, a coliderança consiste na liderança exercida por mais de um líder, e é ressaltada por ter implicações benéficas para os processos organizacionais e para a equipe (Martin et al., 2018). Uma vez que a coliderança fortalece a eficiência na partilha de conhecimento e experiências entre os envolvidos, aumenta a eficácia da liderança como um todo, pois distribui os papéis e tarefas para os indivíduos participantes mais adequados (Martin et al., 2018).

Laloux (2017) descreve que cada vez um maior número de organizações inovadoras vêm buscando uma perspectiva pluralista, onde as relações são tão valorizadas

quanto os resultados e que utilizam contribuições de todos, de forma a obter pontos de vista diferentes para um eventual consenso e tomadas de decisão. Neste sentido, bons líderes conseguem observar seus pontos fortes e fracos para então, buscar formar uma equipa que se complementa (Scudamore, 2018), praticando uma partilha na liderança.

A coliderança auxilia na divisão de tarefas, diminuição do stress, no aumento da produtividade, na diminuição da sobrecarga de funções em um único indivíduo, além de aumentar as chances de soluções mais criativas e inovadoras (Scudamore, 2018). No entanto, para que a coliderança seja produtiva, é preciso que os líderes tenham consciência de suas forças e fraquezas, entendam as características técnicas e comportamentais dos outros líderes envolvidos, a comunicação seja clara e sincera, além da confiança entre os envolvidos ser extremamente necessária (Scudamore, 2018). Os valores e objetivos devem ser próximos e quanto mais complementares são os perfis de cada participante, maior a chance da equipa obter bons resultados (Scudamore, 2018; Gibeau, Langley, Denis & van Schendel, 2020).

A divisão de tarefas na coliderança tende a concretizar-se de acordo com as forças e fraquezas de cada participante, de forma que os resultados desejados sejam atingidos mais rapidamente. Se um líder tem o perfil mais criativo, ele provavelmente vai lidar com a parte da criação de soluções e estratégia, enquanto um líder mais pragmático e detalhista fica responsável pelo controle dos processos e qualidade (Scudamore, 2018). Desta forma, a coliderança pode ser interessante para gestão de equipas, visto que cria um senso de construção coletivo dentro das organizações e uma maior colaboração entre os membros das equipas (Gibeau et al., 2020).

Laloux (2018) descreve novas configurações de organizações, onde as empresas enxergam mudanças e inovações como oportunidade, além de serem orientadas para a melhoria da comunicação e promoção da cooperação e da inovação. E, para inovar mais e mais rápido do que a concorrência, é preciso utilizar a inteligência de muitos cérebros na organização como vantagem competitiva (Laloux, 2018). Assim, o *design thinking* pode ser incrementado na cultura organizacional como uma abordagem que mistura o conhecimento técnico e o intuitivo, além de um processo de construção coletiva de conhecimento novos e exploração de conhecimentos atuais, gerando eficiência e inovação para a organização (Elsbach & Stigliani, 2018). Este processo equilibrado de construção e exploração de conhecimento dos colaboradores permite as empresas desenvolverem

inovações constantes além de uma melhor gestão do conhecimento, e assim, gerar vantagem competitiva sustentável (Elsbach & Stigliani, 2018; Curado & Bontis, 2006). Este contexto de inovação recorrente e partilha de conhecimento é observado em pequenas e grandes empresas, onde gestores e funcionários ganham espaço para exercer seus talentos e criatividade, além de serem ouvidos, resultando na diminuição de conflitos através da construção coletiva de objetivos mutuamente benéficos (Laloux, 2018; Liedtka, 2018).

No que se refere à liderança destas organizações, pode ser difícil desenvolver a descentralização e o empoderamento no trabalho, e para que os gestores de topo dividam o poder e o controle, é necessário que esteja claro o tipo de liderança esperado. Muito tempo e esforço são investidos para que os líderes comuniquem claramente, se desenvolvam e tenham os mesmos objetivos em mente. Por isto, a coliderança pode ser melhor observada em pequenas organizações inovadoras (Laloux, 2018), e a comunicação pode ser a chave para que organizações assim mantenham modelos de liderança sustentáveis ao longo do tempo. Os colaboradores são guiados por uma série de valores e objetivos compartilhados, em vez de várias regras e normas (Laloux, 2018; Liedtka, 2018; O'Toole et al., 2002). Ademais, empresas que dependem de apenas um líder, podem ter impactos negativos após aposentadoria, óbito ou demissão desta pessoa. Assim, a coliderança deve ser considerada no contexto económico atual como o modelo interessante para organizações que buscam aumentar a partilha de conhecimento, diminuir conflitos, aumentar o comprometimento e aproveitar melhor a habilidade dos seus colaboradores (O'Toole et al., 2002).

3.2 *Design Thinking*

A visão baseada no conhecimento mostra que em todos os setores, se faz cada vez mais importante identificar cenários futuros e utilizar os recursos humanos como o fator de vantagem competitiva sustentável (Curado & Bontis, 2006). Sendo assim, as organizações devem utilizar e aprimorar as capacidades de seus funcionários, visto que são os recursos inimitáveis, raros e insubstituíveis. Em resposta ao aumento da complexidade das tecnologias e dos novos negócios, muitas organizações estão a mudar suas estratégias. Buscam inserir conceitos e abordagens do *design thinking* no ADN de

seus negócios, já que as pessoas precisam de interações intuitivas, menos conflituosas e mais dialogantes (Kolko, 2015).

Por se tratar de um processo colaborativo, com a participação de vários pontos de vista em busca de soluções criativas e com resultados positivos (Lewrick, Link & Leifer, 2018), o *design thinking* é uma metodologia interessante para ser utilizada na abordagem de resolução de problemas geradores de conflitos em gestão de equipas. O conflito é definido como sendo o resultado de necessidades divergentes ou noções e percepções equivocadas das partes de uma relação interpessoal (Lewicki, et al., 2014). A resolução de conflitos se mostra essencial para um bom desempenho de equipas e para criar interações positivas, e utilizar metodologias como o *design thinking* auxilia neste processo, além de desenvolver uma cultura organizacional ágil e flexível (Lewrick, et al., 2018). Esta é uma metodologia de intervenção que pretende humanizar a organização, através de alguns princípios, como: empatia com os usuários, definição/visualização do problema, idealização/geração de ideias, prototipagem, testes com feedback e implementação da ideia e/ou estratégia (Kolko, 2015).

Inicialmente, o *design thinking* surgiu na década de 1960, como uma abordagem usada por designers para resolver problemas relacionados ao produto com foco na percepção do cliente e criação de novas soluções, novos processos e novos conhecimentos (Elsbach & Stigliani, 2018). Posteriormente, foi implementado nos mais diversos setores visando melhorias nos processos, e na resolução de problemas organizacionais (Elsbach & Stigliani, 2018; Liedtka, 2018).

Consequentemente, o foco de numerosas experiências não se limita a designers de produtos, profissionais de marketing e estrategistas, mas se insere em todas as funções voltadas para o cliente (Kolko, 2015; Lewrick et al., 2018). Visto que uma empresa do setor financeiro lida com os investimentos de pessoas, é crucial desenvolver sistemas que são pontos de contato com o cliente, já que estes moldam a impressão dos clientes sobre a empresa. Em uma cultura focada na experiência do cliente, os pontos de contato são projetados em torno das necessidades dos usuários, em vez de eficiências operacionais internas. Por isto o *design thinking* se faz tão importante como ferramenta estratégica para diferenciação no mercado (Kolko, 2015).

Lewrick et al (2018) relatam que a filosofia do *design thinking* deve ancorar-se nas pessoas, e é movida pela curiosidade de mudar a perspectiva para obter vários pontos de vida, aceitar a complexidade dos sistemas, utilizar a experimentação e

visualizar/mostrar aos colaboradores. Por ser uma metodologia construída através da colaboração e da co-criação, pode ser uma mais-valia para equipas que utilizam a liderança com partilhada.

Além disso, conversas estratégicas em empresas, frequentemente, abordam com o uma decisão de negócios ou uma trajetória de mercado influenciará positivamente seus resultados, o que realça a importância de estratégias de negócio que auxiliem no processo de decisão para a obtenção do sucesso financeiro (Kolko, 2015). Neste sentido, se faz relevante ter uma equipa coesa que entenda a percepção do cliente. O *design thinking* funciona, deste modo, como uma abordagem inovadora, que pode ser implementado primeiro dentro da empresa e, depois que fizer parte da cultura organizacional, poderá ser utilizado pelos colaboradores na resolução de problemas ou na criação de ideias, produtos ou serviços inovadores (Liedtka, 2018; Elsbach & Stigliani, 2018).

3.3 Os Métodos de *Design Thinking*

O *design thinking* utiliza ferramentas originalmente usadas por designers de produtos, com foco em ambientes comerciais. No entanto, muitos autores já destacam a utilização de métodos de design para inovar e melhorar processos organizacionais e de gestão (Elsbach & Stigliani, 2018). O *design thinking* tem o potencial de melhorar processos organizacionais, oferecer diferentes pontos de vista dos envolvidos, além de conquistar o comprometimento das mesmas, auxiliando no processo de inovação e desenvolvimento de uma cultura organizacional mais adaptável e colaborativa (Liedtka, 2018; Elsbach & Stigliani, 2018).

Kumar (2013) criou um livro compilando 101 métodos de design, fornecendo técnicas e atividades ricas em detalhes que auxiliam na implementação do *design thinking* nas organizações. O autor descreve que existem sete modos distintos do processo de inovação em *design* (Kumar, 2013):

Modo 1) Sentir a intenção: A fase inicial de um processo, onde se procura entender por onde começar. Antes de começar um projeto, inicia-se uma pausa e consideram-se as mudanças que ocorrem no ambiente externo. Estudam-se as mudanças que estão a ocorrer nos negócios, tecnologia, sociedade, cultura, política, economia, e assim por diante. Estudam-se os efeitos destas mudanças e as tendências que podem afetar o projeto.

Modo 2) Conhecer o contexto: Nesta etapa, estuda-se o contexto que pode afetar o ambiente no qual a inovação será oferecida. Estudam-se o mercado, os competidores e os

principais *stakeholders*, além das suas estratégias. Estudam -se também as legislações, políticas governamentais e tudo o que pode interferir ou afetar o contexto em que a inovação será inserida.

M odo 3) Conhecer Pessoas: O objetivo deste modo é entender as pessoas (consumidores finais, *stakeholders* e pessoas envolvidas no processo) assim como as suas interações durante as rotinas diárias. Nesse modo, as técnicas tradicionais de pesquisa de mercado são mais úteis quando uma ideia já está definida. O objetivo principal neste modo é extrair as reflexões mais valiosos de nossas observações.

M odo 4) Enquadrar Pistas: Estruturar o que foi encontrado e aprendido com os modos anteriores. A agrupar, classificar e organizar os dados coletados nos três modos anteriores para encontrar padrões importantes. Analisam -se dados contextuais e procuram -se padrões que apontem para oportunidades ou nichos de mercado inexplorados. É benéfico encontrar percepções e padrões que surgem repetidamente de várias análises de dados. Portanto, neste modo, é utilizado uma combinação de diversos tipos de métodos a fim de obter perspectivas diferentes do contexto para uma compreensão mais completa. As diretrizes geradas para explorar conceitos e soluções de enquadramento da inovação.

M odo 5) Explorar conceitos: Neste ponto, é realizado um *brainstorming* estruturado para identificar oportunidades e explorar novos conceitos. Utilizam -se os princípios e pistas apresentados anteriormente com o pontos de partida para gerar conceitos. Aqui procuram -se ideias novas e ousadas para a inovação ou o negócio sejam geradas por meio de sessões colaborativas.

M odo 6) Enquadrar soluções: Neste modo, é construído um grande conjunto de conceitos que foram desenvolvidos nos modos anteriores, combinando -os para formar sistemas de conceitos, denominados "Soluções". Estes conceitos são avaliados e identificam -se aqueles que mais agregam valor aos stakeholders (principalmente usuários e organizações). Os conceitos mais valiosos são combinados em sistemas que funcionam bem em conjunto e reforçam o valor uns dos outros. Também se tentam desenvolver soluções holísticas.

M odo 7) Realizar ofertas: Após a estruturação das potenciais soluções e protótipos testados, os mesmos precisam ser avaliadas para avançar para etapa de implementação. Neste modo, Kumar (2013) relata que as soluções são construídas em torno das experiências das pessoas de forma a oferecer valor real. Neste sentido, importa garantir que estas soluções agreguem valor (econômico e/ou social) para as organizações que as

implementam. Depois que as soluções de alto valor são desenvolvidas, segue os planos de implementação. Para isso, os inovadores de *design* e negócios colaboram na definição de direções estratégicas viáveis. Roteiros de implementação são criados e compartilhados com as partes interessadas, mostrando a todos os envolvidos as etapas necessárias para a implementação da solução. Muitas vezes, um caso de negócio é preparado para solicitar ações claramente definidas e específicas que a organização deve seguir para facilitar a etapa de implementação (Kumar, 2013).

Por mais que o *design thinking* tenha sido inicialmente introduzido como uma abordagem que teria melhores resultados quando inserido na cultura de uma organização, a maioria dos primeiros estudos de pensamento de design focaram em identificar as ferramentas e métodos específicos que poderiam ser usados para resolver problemas de gestão (Elsbach & Stigliani, 2018). Neste sentido, torna-se relevante utilizar ferramentas de *design thinking* para identificar e trabalhar a resolução de problemas, além de auxiliar na gestão de pessoas, visto que a natureza experiencial das ferramentas e culturas de *design thinking* (como por exemplo a necessidade do envolvimento ativo das pessoas nas etapas práticas do *design thinking*) permitem uma maior colaboração entre os envolvidos, além de um maior entendimento dos processos e do contexto (Elsbach & Stigliani, 2018).

Com base nesta exposição assumimos que esta metodologia pode constituir um diferencial para a gestão estratégica de pessoas, principalmente em equipas que exerçam liderança. No entanto, falta uma observação sobre a aplicação prática desta metodologia em ambientes corporativos que utilizem coliderança, e este trabalho busca atingir este objetivo.

4. Abordagem Metodológica

4.1 Metodologia e recolha de dados

Como o principal objetivo do estudo é analisar a efetividade de uma abordagem sistemática para a coliderança na gestão de equipas no sentido de melhoria do desempenho dos envolvidos. Esse objetivo é operacionalizado através da utilização do *design thinking* em uma equipa de gestão de real. Primeiramente realizou-se uma revisão da literatura publicada sobre os temas de interesse. A revisão sistemática da literatura é uma forma de identificar, avaliar e analisar estudos publicados, a fim de auxiliar na investigação de uma questão de pesquisa específica (Kitchenham, 2004). Os critérios utilizados filtram estudos específicos que abordam as questões de pesquisa definidas para a revisão (Kitchenham, 2004). Apesar da quantidade de artigos publicados com as palavras-chave: Liderança (*leadership*), Coliderança (*shared leadership*) e *design thinking*, como o objetivo do presente estudo não é realizar uma revisão sistemática da literatura, alguns dos artigos encontrados foram utilizados no presente trabalho para a construção de uma revisão da literatura robusta.

Visto que o estudo é uma investigação no campo organizacional, em uma empresa brasileira do mercado financeiro, o estudo de caso foi utilizado como o método principal. Neste sentido, trata-se de uma investigação-ação que foi realizada ao longo de cinco principais fases:

- 1) Entrevista para diagnóstico inicial: Realizada com o sócio 1 para a obtenção de um melhor entendimento da rotina da empresa, da interação entre os sócios, as dificuldades e entraves de uma gestão compartilhada. Esta entrevista serviu para auxiliar no desenho da pergunta de pesquisa e dos objetivos do trabalho. Foi realizada no dia 23/04/2021, no escritório dele, com duração de 35 minutos.
- 2) Entrevistas exploratórias – descobrir percepções dos quatro líderes acerca do que desejam ou sentem que pode melhorar. Estas entrevistas foram realizadas individualmente, com os sócios 1 e 3 no dia 15/07/2021, com duração de 40 minutos cada, e com os sócios 2 e 4 no dia 16/07/2021, com duração de 40 minutos cada.
- 3) Observação - realizada em quatro dias diferentes, no escritório principal da empresa. A primeira observação foi no dia 14/05/2021 das 9:00 às 13:00, a

segunda foi no dia 20/05/2021 das 14:00 às 17:00, a terceira observação foi realizada no dia 02/07/2021 e a quarta foi realizada no dia 07/07/2021, das 18:00 às 22:00 (eles chamaram a pesquisadora para um *happy hour*).

- 4) Aplicação de um workshop baseado nas etapas do *design thinking* adaptadas às necessidades das pessoas pesquisadas e da organização, realizado presencialmente com a pesquisadora e os quatro sócios, com duração de três horas, início às 16:15 e término às 19:20, no dia 04/10/2021.
- 5) Novas entrevistas de feedback pós aplicação para comparação e resultados, realizadas individualmente no dia 07/10/2021 com duração de 20 minutos cada, no escritório da empresa.

Kumar (2013) ressalta que as organizações podem buscar inovação em várias partes do seu sistema organizacional, e oferecer inovações integradas em múltiplas partes de um sistema tendem a oferecer uma grande vantagem competitiva perante a concorrência. No entanto, para que a inovação seja bem-sucedida é necessário um planejamento e acompanhamento, realizado através de algumas etapas.

No processo desenvolvido por Kumar (2013) ele descreve sete modos do processo de inovação em design. E, para aplicar a melhor metodologia de *design thinking* para uma facilitação em grupo neste estudo, foi necessário passar pelos modos iniciais descritos pelo autor. Para conhecer o contexto no qual a equipa em estudo está inserida foram realizadas as entrevistas. Já, para conhecer as pessoas e suas rotinas, se fez necessária a observação etnográfica nesta pesquisa, uma vez que para explorar as necessidades não satisfeitas ou não expressas de uma pessoa, deve-se ter métodos e ferramentas poderosas. Desta forma, métodos de pesquisa etnográficos devem ser utilizados para aprender sobre as pessoas de maneiras diferentes das entrevistas ou estudos de grupos de foco (Kumar, 2013). A observação etnográfica pode ser enquadrada dentro das ferramentas de detecção de necessidades do *design thinking*, visto que é importante para entender as necessidades dos usuários-alvo da transformação baseada no *design* e no desenvolvimento de soluções estruturadas de acordo com estas necessidades observadas (Seidel & Fixson, 2013). Assim, para entender a rotina e a realidade no qual a equipa em estudo está inserida, a pesquisadora acompanhou os participantes durante alguns dias específicos. A imersão na rotina dos participantes não serve apenas para produzir uma compreensão mais profunda de seus desafios, mas também para entender como se comportam, como se comunicam, suas percepções de mundo e oferecer pistas para as outras etapas do processo (Liedtka,

2018). Para gerir de maneira mais eficaz a quantidade de dados coletados na fase de observação etnográfica, foi realizada uma adaptação de um exercício de *design thinking* denominado Gallery Walk (Liedtka, 2018). Nele, a pesquisadora selecionou os dados mais importantes coletados durante o processo de imersão e os escreveu em pontos em um documento do Microsoft Word, apresentados no final de cada dia de observação/entrevista para que os participantes ressaltassem as informações que achavam essenciais. Esse processo busca superar o entrave da pesquisadora ser indevidamente influenciada pelos seus próprios preconceitos e ver apenas o que quer ver, porque faz com que as pessoas que foram entrevistadas se sintam escutadas e interpretadas da melhor maneira possível (Liedtka, 2018).

A abordagem utilizada nesta investigação se insere nos métodos qualitativos, visto que o estudo pretende analisar em profundidade as questões de comunicação e desempenho em uma equipa de alta gestão, ao ouvir as insatisfações e os objetivos dos participantes. Sendo assim, busca-se a recolha de dados através de uma abordagem etnográfica, uma vez que prioriza uma observação próxima e participante na coleta de informações. Esta abordagem se faz relevante visto que a interação do investigador nas dinâmicas permite um acesso às complexas relações interpessoais e fenômenos da organização (Watson, 2011).

Como o presente estudo utiliza ferramentas presenciais do *design thinking*, é necessário um conhecimento mais preciso dos participantes, das suas rotinas e das suas iterações no ambiente de trabalho. Neste contexto, a escrita etnográfica combinada com outros métodos qualitativos apresenta aspetos mais descritivos e maiores benefícios (Watson, 2011). A utilização de entrevistas neste projeto visa obter informações sobre o problema de pesquisa, as principais insatisfações e *feedbacks* do grupo estudado. A entrevista inicial foi realizada para refinar os problemas e definir a questão de pesquisa (Corbin & Strauss, 2014).

Além disto, as entrevistas realizadas antes e depois da aplicação dos métodos de *design thinking* servem para comparar os resultados do grupo e a efetividade da metodologia no presente estudo de caso. Estas entrevistas foram semiestruturadas e presenciais, com tópicos escolhidos previamente e com base na literatura de pesquisa. Uma vez que as entrevistas foram realizadas com os quatro líderes e membros da equipa, as entrevistas semiestruturadas garantiram que os mesmos tópicos fossem abordados em todas as entrevistas, no entanto, também ofereceram liberdade para cada participante

acrescentar qualquer ponto que achava relevante para a discussão (Corbin & Strauss, 2014). O fato de serem presenciais também é importante (dentro das possibilidades da situação pandêmica e obedecendo a todas as regulamentações sanitárias de uso de máscara e afastamento físico por causa da Covid-19), pois recolhe-se informações através da linguagem corporal dos participantes como também é possível realizar uma escuta mais profunda e direcionar questões em função das reações verbais e não-verbais dos interlocutores. Por fim, a escolha de grupo focal deve-se ao fato de representar uma coleta de dados através da problematização de um tema específico e da interação dos participantes, possibilitando aos mesmos reflexões, perguntas, respostas e diversos pontos de vista sobre a questão analisada. O grupo focal pode fornecer informações mais complexas acerca de uma problemática específica, ao desenvolver as várias narrativas dos atores envolvidos e suas percepções, além do trabalho em equipa para a transformação da realidade de forma conjunta, completa e criativa (Backes, Colomé, Erdmann & Lunardi, 2011).

A realização desta pesquisa nesta empresa se fez possível devido ao fato da pesquisadora ser familiar do sócio 1, de forma que apresentou os seus objetivos de pesquisa aos quatro sócios em uma conversa informal no início de Abril de 2021. A pesquisadora já tinha conhecimento de como a empresa foi formada e como era o funcionamento geral da mesma. Como os quatro sócios conhecem a pesquisadora há mais de três anos, todos eles se mostraram à vontade com as entrevistas e o processo do estudo, e aceitaram com agrado a perspectiva de refletirem sobre a sua equipa. A pesquisadora garantiu que nada do que os sócios falassem nas entrevistas seria passado para o sócio 1, além de garantir que nenhum dos nomes deles seria citado no estudo (a única exigência deles). Apesar da pesquisadora ser familiar do sócio 1, todos os outros três sócios confiam no seu profissionalismo e na sua ética, visto que na conversa inicial com os quatro, o sócio 3 falou “eu confio tanto no profissionalismo dela, que por mim nós a contratávamos para ser nossa gestora de Recursos Humanos” seguido da concordância verbal dos sócios 1, 2 e 4. A seguir o sócio 2 ainda sugeriu para “então fazermos um a proposta irrecusável!”.

A pesquisadora entende que por um lado, o fato de ser familiar do sócio 1 poderia vir a ser um fator de alteração no comportamento dos outros participantes, por outro lado a confiança que os quatro possuem nela e no seu trabalho serviu para eles sentirem a vontade com as observações participantes (mesmo em um contexto estressante e instável citado mais a frente). Importante mencionar que a proximidade com os observados pode

aumentar as expectativas, mas a investigadora procurou gerir este processo de forma realista e transparente, a todo momento considerando o contexto real e económico da empresa, além de tentar alinhar as expectativas com os participantes ao final de cada dia de interação, para entender o que eles esperavam da pesquisa e o que poderia ser entregue.

4.2 Caracterização da Equipa

A empresa estudada é uma empresa de pequeno porte do setor financeiro, localizada no Sul do Brasil. Foi fundada em 2012 e possui 12 funcionários, sendo 3 mulheres e 9 homens, todos com curso superior concluído e cursos de especialização no mercado financeiro. Possuem dois escritórios físicos em cidades vizinhas.

A equipa estudada é composta por quatro líderes e sócios donos de uma empresa de consultoria financeira brasileira. Caracterizamos de seguida os quatro elementos com base nas entrevistas e observações, sendo que alguns traços de personalidade foram inferidos por meio de observações que tiveram como base o modelo dos cinco grandes fatores (Hutz et al., 1998). O Sócio 1 é um homem, na faixa dos 25 a 30 anos e possui características de um perfil de extrovertido, prático, proativo, responsável, carismático e é responsável pela gestão geral da empresa (operacional, administrativa e de recursos humanos). O Sócio 2 é um homem, na faixa dos 25 a 30 anos, possui características de um perfil socialmente agradável, adaptável, emotivo e é responsável por lidar com os clientes da empresa. O sócio 3 é um homem, na faixa dos 45 a 50 anos, com características de um perfil com perfil prático, calmo, analítico e é responsável pela parte técnica da empresa. Por fim, o sócio 4 é um homem, na faixa dos 45 a 50 anos, apresenta características de um perfil comercial, criativo, não gosta de posições de liderança, carismático, adora lidar com pessoas e também é responsável por lidar com os clientes e a área de vendas da empresa.

Outro ponto importante observado foi a diferença das rotinas dos sócios 1 e 2, que são *Millennials* para os sócios 3 e 4, que são Geração X. Os *millennials*, nascidos entre 1980 e 2000, são focados em trabalhar com propósito, adaptáveis, orientados para objetivos, têm foco no desenvolvimento pessoal e na carreira, buscam papéis de liderança e influência na tomada de decisões das empresas onde trabalham (Rodrigues, 2018). As pessoas da geração X são pessoas nascidas entre nascidos entre 1965 e 1981, são mais orientados para resultados, possuem bastante interesse em encontrar um trabalho mais flexível que

perm ita um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional, além de valorizarem a estabilidade familiar e profissional (Rainer & Rainer, 2011; Rodrigues, 2018). Assim, enquanto os *Millenials* buscam crescer no mercado de trabalho, as pessoas da Geração X possuem mais interesse em encontrar maneiras de diminuir o seu ritmo de trabalho, pois muitos querem aproveitar um tempo de qualidade com seus filhos além de estarem perto de aposentar.

4.3 Resultados das entrevistas

As entrevistas realizadas são uma das ferramentas do *design thinking*, chamadas de ferramentas de localização de necessidades e normalmente incluem entrevistas contextuais detalhadas com potenciais usuários de uma solução (Seidel & Fixson, 2013; Elsbach & Stigliani, 2018). Através das entrevistas, foi possível observar as principais insatisfações no que concerne a equipa: **a comunicação entre os membros da equipa, a falta de alinhamento das visões sobre o futuro da empresa e a diferença de comprometimento entre os quatro.**

A insatisfação sobre a comunicação entre os membros da equipa pode ser observada quando sócio 1 afirma que “A comunicação entre os sócios é ok, mas não é excelente. É algo que pode melhorar.”. Neste sentido, o sócio 2 corrobora o diagnóstico dizendo que “está cansado de ter que repetir várias vezes a mesma coisa”. Já o sócio 3 relatou que “Também temos alguns problemas de comunicação, envolvimentos pessoais (...) Temos que pisarem ovos muitas vezes para não afetar a relação pessoal por causa da profissional. A responsabilidade de comunicar é de quem fala, então a habilidade de falar com diferentes perfis pode ser desenvolvida, mas é cansativo de trabalhar com os outros sócios.” enquanto o sócio 4 relatou que “A gente se dá super bem, mas... talvez a comunicação poderia ser mais rotineira. (...) A confiança entre nós é grande, mas como a gente confia, muitas vezes o que eles fazem a gente não fica sabendo”.

No que diz respeito a falta de alinhamento das visões de futuro, o sócio 1 relatou: “temos conflito de geração entre os sócios. Dois sócios são *Millenials* (sócio 1 e 2) e dois Geração X (sócios 3 e 4), e isso reflete em vários dos conflitos entre nós, no dia-a-dia, e principalmente sobre motivação e visões do futuro da empresa”, enquanto o sócio 2 falou que “Não sinto que a equipe funciona com completa sinergia e capacidade. Falta alinhar os objetivos mais concretos.”, o sócio 3 citou “Como entraves, temos muita diferença de

idade e experiências de vida.. isso traz diferentes valores, objetivos e metas e isso dá uma disparidade nos projetos, pois existe uma diferença entre foco em curto x longo prazo.”. Já o sócio 4 relatou “ Todo mundo é bom no que faz. Acho que estamos sem aquele norte de gestor, que saiba contratar equipe, treinar pessoas, mover as pessoas, nos guiar. Precisamos de alguém que nos mostre o que fazer depois.”.

Agora, no sentido da diferença de comprometimento:

-O sócio 1 relatou que: “Eu acho que os principais desafios da nossa equipa são dois: definição de atribuição de funções e principalmente, eu acho que, a dedicação de alguns sócios com a empresa. Parece que a empresa não é prioridade para alguns sócios. O sócio 4 não dá prioridade para a empresa no quesito tempo. Ele sempre deixa a empresa de segundo plano e prioriza as coisas pessoais e da família.” O sócio 1 continuou a falar sobre a falta de comprometimento: “Já o outro (sócio 2) não prioriza a empresa financeiramente falando. Quer dizer, ele quer sempre ganhar mais e não enxerga que o dinheiro que investimos na empresa a curto prazo será um retorno financeiro maior a longo prazo... Além disso falta uma capacitação maior dos sócios, e eles não querem buscar isso, e eles não veem que o mercado vai acabar engolindo se não se buscarem melhorar. A visão deles com o gestores é muito rasa. Eles querem contratar mais pessoas mas não veem que isso é obrigação deles, assim como o treinamento e a formação das novas pessoas e deles mesmo”

-O sócio 2 descreveu sua insatisfação ao dizer “Depois que o sócio 3 se afastou fisicamente (ele agora está sediado no outro escritório, da cidade vizinha), sinto que ele está ocioso na sociedade. Ele se ofereceu para fazer algumas coisas e deu para trás. Tem dia que ele vai, fala, tem dias que ele some por semanas, acho que tem muita instabilidade. O conflito de gerações tá ficando pior a cada ano que passa, e isto me incomoda, sinto que a empresa não é prioridade para todos na mesma intensidade.”.

-O sócio 3 relata que “Os sócios comerciais não têm perfis de liderança, e uma das questões da sociedade que mais me incomoda seria a falta de visão empresarial deles. O foco acaba sendo desviado para execução das tarefas em vez da liderança. Não sinto que eles dão todo o potencial que podem para a empresa, mas é algo que pode ser ajustado”.

Como pontos fortes, todos os sócios disseram que a heterogeneidade da equipa é um fator de vantagem, visto que cada um tem uma formação, experiência profissional e de vida, perfil diferentes e isto são pontos que acrescentam ao grupo. Além disto, a capacidade de aceitar a tomada de decisão facilita a implementação de melhorias ou

mudanças na empresa. Agora, com o pontos fracos, os sócios 1 e 3 relatam que o principal é a falta de comprometimento, a falta de visão empresarial e atitude de sócio dos sócios 2 e 4. Importante ressaltar que os sócios 1 e 3 possuem uma visão mais gerencial e um perfil de liderança naturais, já os sócios 2 e 4 possuem o perfil completamente comerciais e preferem trabalhar com objetivos claros, ou como disse o sócio 1 “muitas vezes eles precisam serem mandados para ir atrás e realizar o que precisa ser realizado”. Além disso, o sócio 1 também relata que “Eles (sócios 2 e 4) se comprometem mas amanhã não fazem, porque como não tem ninguém para cobrar não sai nada do que foi acordado inicialmente”.

4.4 Resultados da observação etnográfica

A empresa de consultoria financeira dos quatro sócios possui um escritório em uma área nobre da cidade e outro escritório em uma cidade vizinha. Cada sócio gere a sua própria agenda, de forma que cada um chega ao escritório no horário que é necessário. Normalmente, o sócio 1 vai ao escritório todos os dias às nove da manhã, pois é responsável por supervisionar os outros quatro funcionários que trabalham das nove da manhã às seis da tarde, de segunda a sexta-feira. O sócio 2 chegava às nove e meia para as reuniões no escritório, após o almoço fazia algumas reuniões com os clientes na parte da tarde e retornava ao escritório um as três da tarde e ficava até um as sete e meia da tarde. O sócio 3 fica no escritório da cidade vizinha, mas ia ao escritório principal esporadicamente. Ele chega no escritório por volta das oito da manhã e retorna à sua casa às oito da noite, visto que quase nunca tirava horário de almoço. Já o sócio 4 chegava ao escritório às dez horas, voltava para casa às onze da manhã para buscar os filhos na escola e dar almoço, retornava ao escritório às duas e meia e ficava até as seis, pois tem compromissos pessoais todos os dias após este horário.

No entanto, devido à pandemia do Sars-Cov-2, também conhecida por Covid-19, todos os funcionários se encontram atualmente a trabalhar de casa (*home-office*). Neste novo contexto, a rotina dos quatro sócios mudou. O sócio 1 acordava às nove e passava as manhãs a responder e-mail, almoçava e pegava o celular para realizar reuniões até um as seis e meia da tarde. Os funcionários ficam à disposição das nove da manhã às seis da tarde, além de realizarem reuniões por telefone e videochamada com clientes. O sócio 2 acordava às oito, realizava atividade física e ia ao escritório para relizar reuniões por

vídeo-chamada ou telefonemas. Algumas vezes tinha que sair para almoçar com clientes, mas no geral continuava a cumprir um horário das nove da manhã às seis da tarde no escritório. O sócio 3 acordava antes das oito e revezava entre ir ao escritório e ficar em casa para auxiliar o filho nas aulas online, no entanto ia ao escritório na parte da tarde e ficava até umas oito da noite. Às vezes, ele ficava alguns dias afastado por questões de saúde e não possuía uma rotina constante nem horário de almoço fixo, sendo que muitas vezes ele não almoçava. Por fim, o sócio 4 flexibilizou ainda mais sua rotina, pois tem dois filhos e teve que adaptar sua rotina para revezar com a esposa no auxílio dos filhos com as aulas *online*. Desta forma, ele ia alguns dias para o escritório realizar reuniões presenciais com clientes (sempre utilizando máscaras de proteção), almoçava com clientes ou realizava telefonemas para acompanhar seus clientes.

Através da observação dos quatro sócios, é possível ressaltar três pontos importantes. O primeiro é a diferença da rotina dos quatro sócios e o facto desta se explicar pela natureza das tarefas e responsabilidades exercidas. Os sócios 2 e 4, possuem funções comerciais e assim, precisam de uma agenda mais flexível para lidar diretamente com os clientes. O sócio 1, que possui funções mais gerenciais, precisa supervisionar o resto dos funcionários e lidar com decisões gerenciais do escritório, além de ser responsável pela parte financeira da empresa. O sócio 3, por possuir uma função mais técnica, passa a maior parte dos dias a mexer com softwares e analisar documentos.

Outro ponto importante observado foi a diferença das rotinas dos sócios 1 e 2, que são *Millenials* para os sócios 3 e 4, que são da Geração X. Os sócios 1 e 2, os *millenials*, estão muito focados no desenvolvimento da carreira e da empresa, então possuem uma rotina mais centrada nos objetivos diários da empresa. Já os sócios 3 e 4, que são Geração X, possuem filhos e estão em uma fase da vida que pretendem aposentar nos próximos cinco a dez anos, então a rotina diária deles é bastante centrada nas obrigações dos filhos, de forma que o foco deles na empresa é de encontrar formas de terceirizar as responsabilidades principais e eles conseguirem se afastar nos próximos anos das obrigações diárias administrativas.

Por fim, o terceiro ponto observado foi a forma como os sócios tomam decisões. Verificou-se que independente da rotina diferente que cada um possuía, quando precisavam tomar uma decisão importante, todos eles se comunicavam para ver se todos estavam de acordo ou se existia algo que deveriam considerar antes de tomar a decisão. Neste sentido, a coliderança era observada na rotina de divisão de tarefas diárias entre

eles, através de mensagens via aplicativo de texto do telemóvel ou por meio de conversas via áudio, chamadas ou reuniões presenciais entre os quatro quando algo importante precisava ser definido. Mais especificamente, no período em que a empresa quase fechou, eles se comunicavam diariamente sobre os prós e os contras de manterem a empresa aberta, o que iriam fazer com os funcionários caso fechassem. Em um dos áudios enviados ao grupo dos sócios na plataforma de mensagens instantâneas do telemóvel, o sócio 1 disse que “precisamos sentar e definir os nossos objetivos e possibilidades para só então decidirmos juntos se iremos fechar a empresa ou segurar as pontas nos próximos meses”.

Outro aspecto importante no *design thinking* é o contexto. Kumar (2013) relata que é importante estudar o contexto que pode afetar o ambiente no qual se localiza a organização. Neste caso, o presente estudo foi iniciado em meio a pandemia causada pelo vírus SARS-CoV-2. No Brasil, o negacionismo do governo perante a pandemia gerou grandes impactos negativos na saúde pública, na política e na economia do país e dos seus cidadãos. A instabilidade política e econômica mundial, causada pela pandemia, afetou seriamente a empresa estudada, principalmente devido a volatilidade do mercado financeiro durante o período (DISTRITO, 2021). Durante o mês de Junho, não foi possível realizar nenhuma observação etnográfica na empresa por causa de uma situação com uma empresa internacional, na qual eles tiveram sérios problemas com os clientes e conversaram com a pesquisadora sobre a possibilidade da empresa fechar nos próximos meses.

No entanto os sócios conseguiram resolver a situação e no mês de Julho foi possível acompanhar a nova rotina dos sócios durante alguns dias. Em um dia, pós expediente, os sócios 1, 2 e 4 conversavam sobre os acontecimentos dos últimos meses e o sócio 1 falou “Acredito que já esperamos tempo demais (ele refere ao tempo em que seguraram o planejamento futuro da empresa por causa dos problemas advindos da pandemia da Covid-19). Conversei esta semana com a consultora estratégica, e desenvolvemos um plano de crescimento para a empresa.” Os três descrevem em quais pontos a empresa pode crescer, caso tudo corra como o planejado. “Se tudo correr como planejamos, precisaremos contratar mais funcionários no ano que vem” (sócio 1).

Ainda relacionada ao contexto da pandemia do Covid-19, não foi possível realizar observações etnográficas presenciais no mês de Agosto, visto que todos os quatro sócios tiveram crises de ansiedade em vários dias alternados. Todos eles estavam a se consultar com psicólogos e a trabalhar de casa. A pesquisadora também teve crises de ansiedade

durante o período, o que dificultou a recolha de dados no referido mês. Visto que tanto a pesquisadora, quanto os participantes tinham pelo menos um familiar no grupo de risco da COVID-19, sendo o sócio 3 do grupo de risco, e o constante fluxo de informações sobre número de infectados e mortes no Brasil e as implicações no mercado brasileiro, as consequências foram severas na saúde mental dos participantes e da pesquisadora. Como descrito por Duarte, Santo, Lima, Giordani & Trentini (2020), fatores de preocupação com a saúde física, risco de morte, incerteza política e económica, além da diminuição da renda familiar também são fatores que afligem e impactaram negativamente na saúde mental da população e, especialmente, nos participantes deste estudo.

5. Design Thinking: análise das narrativas sobre a experiência

5.1 Descrição e objetivos da atividade

Após a realização da observação, foi possível partir para os próximos modos do processo de inovação de *design* de Kumar (2013). De forma a enquadrar pistas, explorar conceitos, enquadrar soluções e realizar alterações, foi desenvolvido um *workshop* presencial com duração de duas horas e meia, com etapas explicadas a seguir, junto com a pesquisadora e os quatro sócios, na qual utilizou-se de um grupo focal com métodos descritos por Kumar (2013).

Visto que dois dos desafios da coliderança são o desenvolvimento de relações produtivas entre os líderes e também a manutenção e mobilização das tensões entre os envolvidos (Gibeau et al., 2020) buscou-se realizar uma facilitação na qual os participantes desenvolveram uma atividade sobre um tópico específico e de interesse mútuo enquanto a pesquisadora observava o comportamento e a comunicação de todos. Como base foram utilizados alguns métodos de design citados por Kumar (2013), sendo eles: A atividade em campo, “Exploração de... para” e “*User Journey Map*”.

A atividade em campo é descrita por Kumar (2013) como um método projetado para entender como as pessoas podem responder a uma situação real fazendo com que se envolvam nela. O método envolve levar usuários-alvo para o campo e envolvê-los em atividades selecionadas em uma situação específica, a fim de observar seus comportamentos. Entrevistas de acompanhamento são conduzidas com os participantes para coletar declarações sobre sua experiência. Essas declarações são revisadas com o objetivo de avaliar as suposições iniciais e conduzir pesquisas adicionais (Kumar, 2013).

Ao apresentar perguntas abertas, o foco passa a abrir as possibilidades, ao invés das restrições e dos obstáculos, o que resulta em discussões mais colaborativas e criativas sobre os critérios de *design* ou o conjunto de características essenciais que uma inovação deve ter (Liedtka, 2018). O objetivo aqui é estabelecer um diálogo sobre as potenciais soluções e desafios, um *brainstorming*, descrito como uma ferramenta de geração de ideias do *design thinking* (Seidel & Fixson 2013; Elsbach & Stigliani, 2018).

Assim, com o intuito de trabalhar as insatisfações citadas pelos 4 sócios (comunicação entre os membros da equipa, a falta de alinhamento das visões sobre o

futuro da empresa e a diferença de comprometimento entre os quatro), a pesquisadora iniciou a atividade às 16:15 apresentando os objetivos, e então levou as seguintes perguntas para o grupo:

- Visto que vocês estão em processo de expansão ao iniciar uma parceria com outra empresa, o que acham que cada um deve melhorar para que tenham sucesso nesta nova etapa?” e pediu para que cada um dos quatro participantes listasse ao menos um ponto que precisa desenvolver com o indivíduo e explicasse os motivos. Deu 5 minutos para eles pensarem e depois pediu para que cada participante falasse. A pesquisadora deixou que eles se comunicassem por 35 minutos, observando as falas, linguagem corporal e comportamentos, através de uma escuta ativa.

Para a sessão de *brainstorming*, a pesquisadora buscou apresentar uma pergunta que gerasse uma discussão inicial além do desenvolvimento de ideias e estratégias através do caminho inverso, analisando a jornada da percepção do cliente sobre serviço entregue pela empresa até chegar nas atitudes e/ou tarefas de cada um dos quatro sócios. Esta atividade tem como base algumas ideias do *User Journey Map*, onde o mapa de jornada do usuário é um fluxo que analisa as etapas do usuário em uma experiência completa. Este método divide a jornada dos usuários em partes para obter pistas sobre problemas que podem existir ou oportunidades para inovar. Problemas e percepções são destacados neste mapa para mostrar as áreas onde as oportunidades existem e precisam de atenção. (Kumar, 2013). Assim, a pesquisadora apresentou a atividade da seguinte forma:

- Para entender como cada um pensa e como criar uma solução em conjunto, vamos fazer uma atividade. Quero que vocês pensem no caminho inverso, como vocês querem que o cliente enxergue a empresa? O que vocês acham que o cliente espera da vossa empresa? Vamos caminhar daí para trás até chegar em cada um dos sócios. O que cada um tem que fazer para isso ocorrer? Após estes pontos trazidos, me digam duas tarefas/ações práticas que deveriam se comprometer a fazer para atingir estes objetivos. Deu mais 10 minutos para eles pensarem e anotarem e depois mais 40 minutos para a comunicação com o grupo. Novamente, a pesquisadora observou as falas, linguagem corporal e comportamentos através de uma escuta ativa e atenta.

A seguir, a pesquisadora realizou uma rodada de *feedbacks* sobre como anda a comunicação entre os 4. Observou as interações, as falas, e as expressões de cada um dos quatro sócios (20 minutos).

- A pesquisadora então perguntou “Como vocês acham que podem melhorar a comunicação entre vocês quatro?”. Esperou cada um falar e também analisou as interações, as falas, e a linguagem corporal de cada um (duração de 20 minutos)
- “Nesta nova etapa de expansão, quais problemas vocês acham que podem surgir? Como vocês podem resolver estes problemas?” Então aguardou as respostas e reações (duração de 20 minutos).
- Com o objetivo de facilitar a co-criação de soluções e prototipagem das mesmas, a pesquisadora pediu para que eles desenhassem com papel e caneta o modelo de comunicação mais eficaz e ideal para a empresa, na opinião de cada um e apresentassem aos demais. Este modelo deveria apresentar através de setas e desenhos quem deveria se comunicar com quem e detalhar os meios de comunicação que deveriam ser utilizados. Ela novamente observou as emoções e as interações da equipa durante o processo. Pediu para que eles chegassem à um acordo sobre o melhor modelo de comunicação possível e deu mais 15 minutos para eles conversarem (duração total de 30 minutos).
- Por fim, a pesquisadora pediu para que eles experimentassem utilizar este modelo de comunicação apresentado nos próximos 3 dias entre os quatro sócios, e após este período ela irá realizar as entrevistas de feedback para observar os resultados.

Por fim, finalizou a atividade, agradeceu a disponibilidade e colaboração dos quatro, perguntou se alguém tinha alguma dúvida e disponibilizou o seu contacto para eventuais considerações.

5.2. Considerações sobre a experiência

Depois de usar os critérios de *design thinking* para fazer um *brainstorming* individual (na etapa das entrevistas), a pesquisadora buscou reunir os sócios através de um grupo focal para compartilhar ideias e construir soluções de forma criativa e intuitiva,

ao invés vez de apenas apontar soluções ou negociar compromissos quando surgiram as diferenças (Liedtka, 2018). Durante todo o grupo focal foi possível analisar como é o estilo de comunicação de cada participante, assim como a resposta (verbal e não-verbal) dos outros sócios a cada ponto discutido.

A atividade buscou trabalhar as três principais insatisfações dos sócios (comunicação entre os membros da equipa, a falta de alinhamento das visões sobre o futuro da empresa e a diferença de comprometimento entre os quatro) através de perguntas abertas que facilitaram a troca de visões, informações e pistas. Com relação ao que cada um precisa melhorar para que a empresa prospere, foi possível observar que os quatro sócios possuem conhecimento sobre suas limitações interpessoais e técnicas, pois o sócio 1 citou que “preciso melhorar bastante o relacionamento interpessoal principalmente em momentos críticos, porque eu centralizo as tarefas para evitar lidar com os conflitos. Quando consigo resolver eu me levei a exaustão, e quando não consigo resolver, o problema ficou bem maior”. Já o sócio 2 relatou que precisa melhorar “minha capacitação técnica, pois a empresa está evoluindo para um novo patamar e eu acho que preciso das certificações para que eu traga melhorias para empresa”. O sócio 3 relatou que precisa melhorar sua ansiedade, pois “me leva a fazer projeções pessimistas na maior parte dos casos, o que me trava e trava consequentemente os meus sócios, dificultando a implantação de algumas coisas ou projetos (...) acabo puxando o grupo para baixo em vez de motivar. Como conseguir comunicar isso e como lidar melhor com ela?”. Por fim, o sócio 4 disse que “O que eu posso contribuir mais assim é exercer mais a minha liderança comercial executando mais do que planejando no papel”. A pesquisadora perguntou se todos concordaram com os pontos apresentados e todos acenaram em concordância, e o sócio 1 disse que “Já falamos sobre esses pontos algumas vezes”. No entanto, eles não se incomodaram em fazer essa autoanálise inicial.

Importante ressaltar que após a compreensão das necessidades dos participantes, a pesquisadora seguiu a sequência do *design thinking* ao buscar identificar, desenvolver e separar soluções específicas que estejam de acordo com os critérios identificados (Liedtka, 2018). Neste sentido, foi importante observar que todos eles prestaram bastante atenção enquanto um deles falava, mantendo o contacto visual e acenando em concordância em alguns momentos. Como por exemplo, quando o sócio 1 relatou que “o que sócio 2 falou da certificação e isso vale para todos nós, porque agora na gestora se tornou um dos principais pontos a se trabalhar (todos eles concordam em silêncio, ao

acessar com a cabeça). Precisamos de mais conhecimento técnico porque o nosso trabalho está cada vez mais técnico”. Quando eles falaram sobre a falta de visão holística da empresa e com essa visão fragmentada interfere nos resultados deles, todos prestaram atenção em silêncio e concordavam enquanto um falava, anotando pistas e pontos importantes. Ninguém interrompia o outro, no entanto complementavam suas falas, como se a todo momento fosse uma conversa entre amigos. A pesquisadora, por exemplo, percebeu a empatia dos sócios quando o sócio 1 começou a discorrer sobre a diferença de comprometimento entre os quatro ao perguntar: “Como utilizar todo o potencial de cada um para construir um todo melhor?” E o sócio 3 acrescentou: “não tenho mais esse pique de trabalhar 12 a 14 horas, e a fase de vida de cada um aqui são diferentes por questão de idade, isso muda demais as metas de vida e a forma como enxergam a empresa. Vejo duas formas de desenvolver a empresa: de forma estratégica (trabalhar mais com a cabeça do que com o braço), uns tem mais propensão a trabalhar de forma mais estratégica e outros de forma mais executiva (de executar, colocar em prática), mas agora estou em uma fase de vida que não quero ficar muito tempo trabalhando só na execução. Preciso que o trabalho tenha um começo, um meio e um fim (sócio 3).” E assim que o sócio 3 terminou a frase, o sócio 4 olhou para os sócios *Millennials* com empatia e completou o pensamento: “Mas ao mesmo tempo vemos que o sócio 1 e o sócio 2 estão em uma fase da vida que buscam crescer na carreira e se dedicam mais para isso. Eles também não têm filhos, então as metas pessoais influenciam diretamente na intensidade do comprometimento com a empresa”.

Ao entrar na atividade de *brainstorming*, foi possível observar como a forma de criar uma estratégia de solução de problemas e estruturar os pensamentos dos quatro sócios é colaborativa. Um sempre complementa o que o outro está a dizer, como quando o sócio 4 disse: “O que o cliente espera do nosso grupo é resultado positivo e monitorado, acompanhado, com atenção, trazendo para o cliente informações relevantes, mas ao mesmo tempo sem incomodar. O posicionamento constante das demandas solicitadas pelo clientes (saber como anda a carteira dele/dela uma vez por mês, o que aconteceu ou não aconteceu e porquê? Um feedback entre a empresa e o cliente). E também a gente precisa introduzir na cabeça do cliente o nosso modelo de negócio (para ele nos enxergar com a competência que buscamos)”. Logo a seguir, o sócio 2 completou o raciocínio do sócio 4: “para conseguirmos fazer tudo isso precisamos estar altamente qualificados, nos profissionalizar e fazer um padrão para que a empresa tenha esta constância. Uma

qualificação da equipe e das pessoas da empresa, todo o conhecimento aprofundado gera uma relação de confiança maior com o cliente na entrega de resultados”. O sócio 2 continuou a descrever o seu pensamento: “Qual é a nossa identidade? O que queremos entregar?” e logo após o sócio 1 compartilhou suas percepções: “esse meio campo da falta de conversa entre nós como empresa e da comunicação com o cliente depende de nós. Mostrar nosso papel para o cliente e nos posicionar. Saber da vida do cliente para nos preparar para a reunião. Precisamos da padronização do atendimento e uma melhor comunicação com o cliente” (sócio 1). Ainda sobre o *brainstorming*, o sócio 3 relatou: “Um ponto que a gente há muito tempo debate é a padronização do atendimento. Todo o fluxo de experiência do cliente tem que estar na mesma espinha dorsal. Como ele vai ser abordado? Como é rastreado o perfil dele para alinhar melhor as expectativas? Como as informações são passadas (canal constante de informações)? Como esses resultados serão apresentados? Para isso tudo é preciso capacitar (aumentou o tom de voz para ressaltar a palavra “capacitar”) os times sobre produtos e serviços”. Durante a sua fala os outros 3 balançam a cabeça em concordância com o pensamento. Por fim, os quatro concordaram que para entregar o serviço com a qualidade que o cliente espera da empresa, eles precisam se qualificar mais (com cursos técnicos, gerenciais e específicos do mercado) e se comunicar melhor com o cliente através de uma “rotina nesta apresentação dos resultados para os clientes, constância das informações e saber passar as informações corretamente.” (sócio 3). Foi interessante observar a sinergia na evolução do pensamento dos quatro sócios, e esta construção da inteligência coletiva demonstra o ponto forte citado por eles nas entrevistas, que é a heterogeneidade da equipa como um fator de vantagem. Quando eles sentam para realizar *brainstorming*, os pensamentos são complementares, e isso pode gerar soluções estratégicas ricas em detalhes e focadas no cliente.

Para trabalhar a insatisfação mútua sobre a falha de comunicação entre eles, a pesquisadora fez uma rodada de feedback ao perguntar sobre como andava a comunicação entre os 4, e depois perguntou “Como vocês acham que podem melhorar a comunicação entre vocês quatro?”. Os sócios 1 e 3 citaram como a falta de rotina presencial dos últimos meses impactou de forma negativa a comunicação entre eles. Por exemplo, o sócio 2 disse que “a comunicação fica mais assertiva se estamos todos juntos no mesmo espaço... existe menos ruído de comunicação. A presença na rotina ajuda bastante na resolução de conflitos do dia-a-dia”. Além disso, ele também relatou que: “Quando a gente se distancia

fisicamente, a comunicação acontece de forma muito pontual, a depender de situações específicas. Precisamos tentar manter a constância da comunicação diária. A sociedade é um relacionamento. Como a gente se relaciona com alguém se vê ela uma vez a cada quinze dias? Precisamos conviver. Querendo ou não, muitas ideias de negócio são criadas em ambientes de comunicação informal” (sócio 2). O sócio 1 também concordou, ao dizer que eles melhoram a comunicação através da existência de uma rotina. O sócio 4 continuou a discussão ao esclarecer o seu ponto de vista: “Acho que o fator principal seria a rotina societária e empresarial, com comprometimento de horário para nos reunirmos e passarmos a trocar mais ideias sobre o que estamos fazendo para contribuir para todas as áreas”. O sócio 3 apresentou o seu ponto ao descrever que eles precisam de “Reuniões regulares societárias onde cada um tem que apresentar para o conselho o que estão executando, o acompanhamento dos projetos, além das ideias que tiverem. Também deixar funções mais claramente definidas em relação à gestão de cada setor. Quero que essa rotina exista com objetivos claros para essas reuniões periódicas senão a comunicação começa a falhar e a falta de motivação aparece. Precisamos da comunicação formal para que os interesses fiquem mais alinhados” (sócio 3).

Durante este momento de *feedback*, o sócio 1 conseguiu relacionar a diferença de comprometimento com as falhas de comunicação e a falta de alinhamento das visões sobre o futuro da empresa ao dizer “quando falamos de comprometimento, eu acho que os interesses são diferentes, as prioridades são diferentes, as cabeças são diferentes e nunca serão iguais. A rotina traz um maior comprometimento de nós 4 termos objetivos iguais para a empresa e com o empresa. Esses momentos de formalização são importantes para alinharmos as prioridades e os objetivos, as reuniões precisam ter início/meio/fim e apresentar resultados, precisamos de comprometimento de ter ata, organização e continuidade”.

Ao decorrer da experiência, as falas dos quatro sócios demonstravam que todas as insatisfações iniciais se convergiam para a comunicação entre eles. Então, na fase da criação de soluções e prototipagem das mesmas, a pesquisadora pediu para que eles escrevessem com papel e caneta, o modelo de comunicação mais eficaz e ideal para a empresa, na opinião de cada um e apresentassem aos demais. Ela descreveu que os sócios poderiam utilizar setas e organogramas para desenharem o modelo de comunicação. Por mais que a facilitação estivesse a ocorrer após um dia intenso de trabalho com várias reuniões dos quatro, eles demonstraram bastante entusiasmo nesta etapa. Os quatro

novamente trouxeram a necessidade de uma maior qualificação técnica e gerencial para terem autoridade e segurança na comunicação com o cliente. Citaram algumas certificações e cursos específicos do mercado que podem fazer nos próximos meses. Sócio 3: Vamos desenvolver reuniões formais e periódicas para alinharmos as prioridades e os objetivos, as reuniões precisam ter início/meio/fim e apresentar resultados, com prometimento de ter ata e organização e continuidade. Sócio 4: Escritas em ata e com a presença de nós quatro. O que será feito e quando será feito? Cada um com uma apresentação estruturada, quando será entregue? Sócio 2: O que precisa ser feito? Quando será feito? Precisa ser exclusivamente sobre assuntos da sociedade. E depois podemos jantar/tomar um vinho/ter as reuniões informais (todos riram). Por fim o sócio 1 ressaltou: “Mas precisamos sair com metas definidas”. No final, eles escreveram que o modelo de comunicação ideal seria desenvolvido através de reuniões formais e periódicas, nas quais cada um dos sócios levaria por escrito o que fez desde a última reunião e quais ideias teve para melhorar os processos da empresa. Toda esta comunicação seria documentada por escrito durante as reuniões, de forma a facilitar a comunicação entre eles e os outros colaboradores durante a rotina diária sobre as metas e os principais objetivos do mês.

Para a etapa de testagem, a pesquisadora pediu para que eles experimentassem utilizar este modelo de comunicação apresentado nos próximos três dias dentro da empresa, e após este período ela iria realizar as entrevistas de feedback para observar os resultados. Eles concordaram e por fim, a pesquisadora finalizou a atividade ao perguntar se alguém tinha alguma dúvida e disponibilizou o seu contacto para eventuais considerações. Todos agradeceram a disponibilidade dela de tentar auxiliar na busca de soluções para as insatisfações deles, e mostraram as anotações uns para os outros, animados.

Durante toda o grupo focal foi possível analisar como é o estilo de comunicação de cada participante, assim como a resposta (verbal e não-verbal) dos outros sócios a cada ponto discutido. No geral, os sócios que são da área comercial ressaltaram bastante o impacto negativo que a falta de rotina presencial teve na motivação e na comunicação deles. Isso pode ser relacionado com o perfil deles, que gostam sempre de estar rodeados de pessoas. Foi possível observar que eles possuem bastante apreço pela opinião e ponto de vista de cada um dos sócios, e possuem uma relação de respeito e carinho. A atividade gerou experiências emocionais (por exemplo, a experiência de empatia demonstrada por todos os sócios quando o sócio 3 relatou seu problema com as crises de ansiedade) e

artefatos físicos (com o anotações e desenhos que fizeram para lembrar das reflexões que surgiram durante a atividade, conforme fotos inseridas no Anexo 5), e que refletir sobre esses artefatos e experiências auxiliaram os sócios a entender por que e como as ferramentas de *design thinking* podem ser utilizadas na organização (Elsbach & Stigliani, 2018).

5.3. Entrevistas de feedback

Três dias após a atividade, a pesquisadora realizou entrevistas semi-estruturadas e presenciais com cada um dos quatro sócios, individualmente, com duração de 20 minutos cada. A pergunta aberta foram as seguintes:

- Quais são as suas considerações sobre a atividade realizada?

O sócio 1 descreveu que achou a atividade interessante, pois fez com que eles discutissem e mostrou como o grupo é aberto a dar e receber *feedbacks*, o que ajuda na convivência dos quatro, além de trazer à tona insatisfações que podem se transformar em estratégias para a empresa. O sócio 2 disse que foi bom ouvir o ponto de vista dos seus sócios e amigos, e que sentia falta daquela troca entre eles. Além disso, disse que “a reunião serviu para mostrar como precisamos urgente nos qualificar mais para alcançar as próximas metas e objetivos da empresa”. Ele descreveu como andou a pesquisar, nos dias seguintes à atividade, cursos e certificações que pode tirar logo. O sócio 3 disse que gostou bastante da atividade. “Lembrou muito as sessões de *coaching* que fizemos anos atrás”, que a atividade serviu como um impulso para que cada um se autoavaliasse dentro da empresa e que os pontos trazidos podem ser de grande valia para a solução de alguns problemas na estratégia da empresa. Ele disse que viu como sua ansiedade pode ser um fator de desmotivação na sua equipe de coliderança, além de reparar como a pandemia e a falta de convivência teve um impacto negativo em todos eles. O Sócio 4 relatou que se sentiu à vontade durante a atividade, mas ao mesmo tempo “vi como todos aqueles pontos eram sérios e estão afetando negativamente os resultados da empresa. Eu sabia que temos problemas de comunicação, mas não via como eles impactam diretamente nos nossos resultados”.

Após as respostas iniciais, a pesquisadora apresentou a indagação:

- Na sua opinião, ocorreu alguma mudança nas atitudes e comportamentos dos outros sócios após a atividade realizada?

O sócio 1 relatou que não achou que houve alteração nas atitudes e comportamentos dos outros sócios, mas que a atividade serviu para eles repensarem alguns pontos, principalmente a falta de comprometimento com a empresa. “Eu espero que a motivação que apareceu no workshop seja incentivo suficiente para a mudança de postura deles, precisamos que todos vistam a camisa e enxerguem a empresa como um todo”. Neste sentido, a atividade trouxe um maior comprometimento inicial na co-criação de soluções.

O sócio 2 disse que não conseguiu observar mudanças de atitude nos sócios, mas que “apesar de não termos mais reuniões durante a semana, trocamos mais mensagens no grupo do celular. (...) Ainda acho que as reuniões regulares e presenciais são importantes para empresa e nos fazem bem, assim como a socialização fora do ambiente de trabalho pode render mais frutos”. O sócio 3 disse que mudanças precisam de tempo, mas que já começou a desenhar um modelo de ata para as reuniões futuras, pois quer que a ideia seja implementada com o parte da rotina deles na organização. “Acho que estamos sempre nos influenciando, por isso precisamos nos comunicar melhor e confiar na capacidade de cada um.” Já o Sócio 4 disse que tentou se comunicar melhor com os outros sócios e que pretende “bater na tecla da necessidade de nos vermos ao vivo para discutir esses pontos de forma regular. Precisamos transformar isto em rotina mesmo”.

Estes *feedbacks* foram importantes para ressaltar que mudanças comportamentais precisam de tempo para ocorrerem, mas que também precisam de um impulso inicial. Assim, a atividade alinhada a uma estrutura organizada de soluções pode ser um grande fator de desempenho e vantagem competitiva perante a concorrência, visto que apresenta pontos a serem trabalhados em conjunto para o alcance das metas almejadas (Pearce & Conger, 2002; Martin et al., 2018).

5.4 Enquadramento de soluções

Após estas etapas e com o objetivo de auxiliar os sócios na manutenção da sinergia da equipa e alcançar resultados mais eficazes e duradouros, foi desenvolvido um guião elaborado pela pesquisadora que deverá ser implementado na empresa. Suposições sobre o que é crítico para o sucesso dessas soluções foram analisadas para, em seguida, serem testadas com o protótipo do guião descrito abaixo. Ele tem o objetivo de auxiliar a equipa dos quatro sócios a desenvolver inovações futuras e prepará-los para experimentos práticos na empresa (Liedtka, 2018).

Esta etapa pode ser descrita como a fase de prototipagem e implementação do *design thinking*, das soluções e protótipos desenvolvidos ao longo do processo (Lewrick et al., 2018, Kumar 2013; Seidel & Fixson, 2013), onde a pesquisadora entregou um enquadramento do *design thinking* para ser utilizada com o intuito de melhorar a comunicação dentro da organização e auxiliar na tomada de decisões durante as reuniões formais dos quatro sócios, em forma de guião a ser implementado posteriormente, visto que o segundo semestre de 2020 e o primeiro semestre de 2021 foram completamente atípicos para a empresa e alteraram a forma de trabalho dos quatro sócios. O guião apresentado é inspirado nas ferramentas de *design thinking*, no entanto possui algumas diferenças visto que a empresa entrega serviços e não um produto físico. É sugerido que ele seja utilizado com certa frequência, junto com as reuniões periódicas que os quatro sócios tiveram a ideia de implementar (para um melhor controle de desempenho, definição de metas, estratégia e comunicação).

A estrutura completa do modelo do modelo estratégico para resolução de problemas desenvolvido teve como base os estudos de Elsbach & Stigliani (2018, anexo 4), possui 5 etapas principais e é descrito abaixo:

Etapa 1) Definição do Objetivo: Cada participante deve trazer os problemas que estão a enfrentar desde a última reunião formal e depois de todos os apontamentos, definirem em conjunto um objetivo principal.

Etapa 2) Experiência e Feedback (com uso de ferramentas específicas de *design thinking*): Nesta etapa é preciso entrevistar os envolvidos no problema e deve-se responder as seguintes perguntas: Qual problema queremos resolver? Quem está diretamente envolvido neste problema? Como o problema afeta os nossos clientes? Como este problema afeta o futuro da nossa empresa?

Após apresentadas as respostas, deve-se realizar uma sessão de *brainstorming* para que todos os participantes apresentem possíveis soluções. Aqui realiza-se a co-criação de soluções, um desenho da estratégia para a solução (ferramenta do *design thinking* chamada de Rápida Prototipagem), e assim parte-se para a etapa de experimentação.

A etapa de experimentação deve ocorrer nos dias seguintes, e após alguns dias deve-se realizar uma reunião para *feedback* sobre os resultados e implementação de melhorias para a estratégia de resolução do problema.

Etapa 3) Reflexão sobre a experiência: nesta etapa, são apresentados *feedbacks* dos envolvidos sobre a estratégia desenvolvida e os resultados do teste inicial da estratégia

através da rápida prototipagem. Analisam-se as emoções dos envolvidos, as novas sugestões e é desenhado um novo design/protótipo de solução mais completo e detalhado. Esta etapa de reflexão pode revelar porquê ou quando as ferramentas de *design thinking* utilizadas geraram soluções ou resultados positivos (Elsbach & Stigliani, 2018).

Etapa 4) Desenvolvimento da estratégia de solução com base na experiência: nesta etapa deve-se definir a estratégia de solução do problema com foco nos usuários-chave. Tomar cuidado para que a solução tenha sido construída em conjunto, com valores compartilhados e que refletem a imagem da empresa. O entendimento da cultura do *design thinking* é definido por valores colaborativos e auxilia no processo de comprometimento de todos os envolvidos no processo.

Etapa 5) Teste da estratégia/Solução desenvolvida: nesta etapa, a estratégia de resolução do problema é testada na prática. Ferramentas de *design thinking* podem ser utilizadas para assegurar que ela está de acordo com os resultados esperados, como: entrevistas etnográficas, *brainstorming*, co-criação com cliente ou usuário chave (pede-se para que eles respondam se esta solução é efetiva ou se pode melhorar). Por fim, alinha-se as respostas com a estratégia para a obtenção de melhores resultados.

Esta estrutura apresentada pode ser adaptada e utilizada como base sempre que os sócios e seus subordinados precisarem tomar decisão ou solucionar algum problema. Neste sentido, ela é eficaz pois melhora a comunicação entre os membros da equipa, alinha a visão dos participantes sobre o futuro da empresa e busca aumentar o comprometimento dos envolvidos, por ser um processo de criação colaborativo. Esta estrutura de aprendizagem experiencial que relaciona ferramentas de *design thinking* em suas etapas, centraliza as pessoas como agentes de transformação e gera mudanças culturais na organização (Elsbach & Stigliani, 2018).

Boland et al. (2008, citado por Elsbach & Stigliani, 2018) argumentam que semelhante ao *design*, a gestão também é enraizada na intuição e síntese de informações, assim, os gestores podem se beneficiar do desenvolvimento de uma “mentalidade de *design*” que vai além da tomada de decisão racional, mas que também insere a mentalidade de inovação, criatividade e colaboração na resolução de problemas e inovações da empresa.

6. Conclusões

A pesquisa exploratória que realizamos numa empresa brasileira no setor financeiro permitiu responder às duas principais interrogações que levantamos: por um lado, como funciona a coliderança e por outro lado, se seria possível melhor apreender as práticas de coliderança através do *design thinking* envolvendo os próprios observados na cocriação de um diagnóstico coletivo assim como o de soluções para os problemas encontrados.

Coliderar é liderar em alternância para concretizar metas organizacionais (Pearce et al., 2008), e no caso estudado foi possível observar esta alternância sempre que um dos sócios apresentava um problema para a discussão em grupo com o intuito de encontrarem juntos a melhor solução para a empresa. Na rotina diária dos sócios, a cada nova situação, um dos quatro se apresentava mais disposto a tomar a frente para resolver, seja com os funcionários, com os clientes ou com outros parceiros da empresa. Essa alternância também foi observada na construção coletiva de uma linha de raciocínio dos quatro durante o *workshop* com a pesquisadora.

Conforme experimentado pela nossa investigação, e de acordo com a literatura mobilizada, a estrutura do *design thinking* oferece um fluxo natural desde a pesquisa até a implementação (Liedtka, 2018). Nesta pesquisa foi possível testar algumas ferramentas de *design thinking* num processo interativo e não-linear de indagação com os atores da empresa em causa permitindo um entendimento do contexto, das pessoas envolvidas, e estruturando ideias, explorando conceitos, estruturando soluções e apresentando inovação na solução de problemas (Kumar, 2013). Como pudemos observar graças ao uso de ferramentas interativas, este modelo entrega estratégias inovadoras e co-criadas com o foco nas pessoas, além de considerar o contexto em que estão inseridas (Liedtka, 2018; Lewrick & Leifer, 2018).

A coleta de informações através de uma observação cuidadosa (que incluiu conversas várias de natureza mais informal) e de entrevistas aprofundadas, o desenho e a facilitação de sessões de diálogo com os sócios da empresa e apresentação de um protótipo de solução para os participantes, são vários dos momentos que permitiram a reflexão e a ação não só da investigadora, mas dos próprios atores sobre o processo de coliderança existente. Deste modo, o presente trabalho buscou observar a efetividade da utilização de uma abordagem sistemática para a resolução dos problemas na gestão de

equipas com o objetivo de melhorar o desempenho dos envolvidos, indentificando os principais fatores que afetam a relação entre coliderança e desempenho da equipe em um ambiente organizacional prático, com uma equipa de gestão de topo (Martin et al., 2018). Ao fazer isto, este artigo fornece uma visão atual sobre esta relação em um cenário específico (pós pandemia pelo vírus Sars-Cov-2) em uma pequena empresa no sul do Brasil. Estes achados são relevantes para proporcionar informações para comparações em futuras pesquisas nestes campos de estudo e fornecer pistas sobre o funcionamento de equipas de gestão de topo que realizam coliderança.

Este estudo buscou utilizar uma abordagem sistemática para a resolução dos problemas dos participantes, empregando ferramentas de design como observação dos usuários, visualização de ideias, *brainstorming* e prototipagem das soluções, focadas no nível da equipa e definindo as ferramentas específicas que esta equipa poderia aplicar para “pensar como designers” (Elsbach & Stigliani, 2018). Desta forma, o estudo busca apresentar potenciais benefícios de incorporar a mentalidade de design como um componente importante da cultura organizacional e da resolução de conflitos na empresa estudada (Elsbach & Stigliani, 2018). Esses achados demonstram na prática o que os estudos sobre design Thinking buscam avaliar nas áreas de gestão e comportamento organizacional (Elsbach & Stigliani, 2018; Kolko, 2015).

Importante ressaltar que por ser um estudo de caso em uma pequena empresa do setor financeiro no sul do Brasil, os resultados da presente pesquisa são limitados e aplicados somente a realidade da empresa. Além disto, como a área de coliderança e liderança compartilhada são muito conceituais, sugere-se uma revisão sistemática e completa da literatura publicada sobre o assunto nos últimos anos (Martin et al., 2018).

Ressalta-se que apesar da entrega do protótipo de guião que busca solucionar os problemas observados na equipa, a fase final de implementação das soluções não foi possível ser realizada devido à instabilidade emocional dos participantes e da situação económica da empresa estudada, com o efeitos pós pandemia Sars-Cov-2. No entanto, este pormenor não altera os achados observados no estudo, uma vez que a pesquisa apresenta o valor benéfico de incorporar o *design thinking* na cultura de uma organização, através do trabalho inicial de conscientização de uma equipa de gestão de topo (Elsbach & Stigliani, 2018).

No caso desta empresa e com base no diagnóstico realizado, foi encontrado a falha de comunicação como o principal entrave da equipa de alta gestão estudada. Através do

processo de indagação e trabalho coletivo do *design thinking* os participantes conseguiram identificar quais os pontos que precisam trabalhar individualmente, quais qualificações precisam ter e buscaram desenvolver estratégias para se comunicarem melhor com o cliente. Esta dinâmica colaborativa em busca da obtenção de melhores desempenhos reforça o que estudos anteriores relatam sobre a coliderança ser uma busca conjunta de gerir a empresa e garantir resultados mais eficientes (Gibeau, et al., 2020; O'Toole et al., 2002; Friedrich et al., 2009). A construção coletiva gerada através do workshop presencial resultou em um protótipo de estratégia que os observados disseram que irão implementar nos próximos meses. Então, foi possível demonstrar neste caso específico como as ferramentas de *design thinking* podem contribuir para uma melhoria do conhecimento e do funcionamento da coliderança na prática da alta gestão. Por ser uma empresa pequena e pela pesquisadora conhecer os participantes há anos, a recolha de dados e observação das interações foi mais detalhada, o que gerou bons resultados para a presente pesquisa, no entanto noutros casos este diagnóstico pode ser mais difícil. Por fim, a oportunidade de fazer simultaneamente investigação e ação na organização, com as devidas limitações, possibilitou uma grande aprendizagem em termos de facilitação de grupos.

De acordo com Liedtka (2018), para um processo de inovação ter sucesso é necessário oferecer soluções superiores, menores riscos e custos de mudança e a adesão dos colaboradores. Neste sentido, o presente estudo apresentou como o *design thinking* pode ser uma ferramenta inovadora e de baixo custo para uma equipa de gestão de topo de uma empresa do sector financeiro brasileira. É sugerido que a abordagem seja utilizada em aplicações práticas em estudos futuros com empresas no mercado português para avaliar as semelhanças e diferenças dos resultados observados.

Ao reconhecer as organizações como conjuntos de pessoas motivadas por diferentes histórias, experiências e emoções, o *design thinking* enfatiza a colaboração, o diálogo e a aprendizagem. E, ao envolver os colaboradores na definição dos problemas e no desenvolvimento em conjunto das soluções, o *design thinking* auxilia no comprometimento das equipas de liderança com a mudança e com o desempenho de seus resultados (Liedtka, 2018). Por fim, ao moldar as experiências dos agentes inovadores em cada etapa, de acordo com o contexto e as reações, o *design thinking* se revela uma importante ferramenta social prática para a gestão estratégica de recursos humanos nas organizações (Liedtka, 2018).

Bibliografia

- Backes, D. S., Colomé, J. S., Erdmann, R. H., & Lunardi, V. L. (2011). Grupo focal com o técnica de coleta e análise de dados em pesquisas qualitativas. *O mundo da saúde*, 35(4), 438-442.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2014). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage publications.
- Curado, C., & Bontis, N. (2006). The knowledge-based view of the firm and its theoretical precursor. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 3(4), 367-381.
- Distrito. (2021). Os impactos da pandemia no mercado financeiro. [Página da web]. Retirado de <https://distrito.me/pandemia-mercado-financeiro/>.
- Duarte, M. D. Q., Santo, M. A. D. S., Lima, C. P., Giordani, J. P., & Trentini, C. M. (2020). COVID-19 e os impactos na saúde mental: uma amostra do Rio Grande do Sul, Brasil. *Ciência & Saúde Coletiva*, 25, 3401-3411.
- Elsbach, K. D., & Stigliani, I. (2018). Design thinking and organizational culture: A review and framework for future research. *Journal of Management*, 44(6), 2274-2306.
- Friedrich, T. L., Vessey, W. B., Schuelke, M. J., Ruark, G. A., & Mumford, M. D. (2009). A framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 933-958.
- Gibeau, É., Langley, A., Denis, J. L., & van Schendel, N. (2020). Bridging competing demands through co-leadership? Potential and limitations. *Human Relations*, 73(4), 464-489.
- Hoch, J. E., & Dulebohn, J. H. (2013). Shared leadership in enterprise resource planning and human resource management system implementation. *Human Resource Management Review*, 23(1), 114-125.
- Hutz, C. S., Nunes, C. H., Silveira, A. D., Serra, J., Anton, M., & Wieczorek, L. S. (1998). O desenvolvimento de marcadores para a avaliação da personalidade no modelo dos cinco grandes fatores. *Psicologia: reflexão e crítica*, 11, 395-411.
- Kitchenham, B. (2004). Procedures for performing systematic reviews. *Keele, UK, Keele University*, 33(2004), 1-26.
- Kolko, J. (2015). Design thinking comes of age. *Harvard Business Review*, 66-71.
- Kumar, V. (2013). *101 design methods: A structured approach for driving innovation in your organization*. John Wiley & Sons.
- Laloux, F. (2017). Reinventando as organizações: Um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana. *São Paulo: Editora Voo*.

Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Barry, B. (2014). *Fundamentos de Negociação-5*. AMGH Editora.

Lewrick, M., Link, P., & Leifer, L. (2018). *The design thinking playbook: Mindful digital transformation of teams, products, services, businesses and ecosystems*. John Wiley & Sons.

Liedtka, J. (2018). Why design thinking works. *Harvard Business Review*, 96(5), 72-79.

Magalhaes, R. (2020). The Resurgence of Organization Design and Its Significance for Management Education. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 6(4), 482-504.

Martin, J., Cormican, K., Sampaio, S. C., & Wu, Q. (2018). *Shared leadership and team performance: An analysis of moderating factors*. *Procedia computer science*, 138, 671-679.

O'Toole, J., Galbraith, J., & Lawler III, E. E. (2002). When two (or more) heads are better than one: The promise and pitfalls of shared leadership. *California management review*, 44(4), 65-83.

Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2002). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Sage Publications.

Pearce, C. L., Conger, J. A., & Locke, E. A. (2008). Shared leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 622-628.

Pearce, C. L., & Sims Jr, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group dynamics: Theory, research, and practice*, 6(2), 172-197.

Rainer, T. S., & Rainer, J. (2011). *The millennials*. B & H Publishing Group.

Rodrigues, R. M. R. (2018). *Diferenças Geracionais no Trabalho e Retenção de Millennials*.

Seidel, V. P., & Fixson, S. K. (2013). Adopting design thinking in novice multidisciplinary teams: The application and limits of design methods and reflexive practices. *Journal of Product Innovation Management*, 30, 19-33.

Scudamore, B. (2018). Why co-leadership is the new strategy for company growth. *Forbes*, 10 April.

Tripp, David. (2005). Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. *Educação e Pesquisa*, 31(3), 443-466.

Watson, T. J. (2011). Ethnography, reality, and truth: the vital need for studies of 'how things work' in organizations and management. *Journal of Management Studies*, 48(1), 202-217.

Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall.

A nexos

Anexo 1- Mapeamento do número de artigos com os termos estudados na última década – 2011 a 2021- através da plataforma online b-on.

Termo	Número de artigos	Revistas Acadêmicas	Principais Assuntos
Co-leadership	832	817	Liderança, entrevistas, pesquisas qualitativas, líderes
Leadership	968.317	914.989	Liderança. Gestão, performance, líderes
Design-thinking	635.881	611.848	Pesquisa qualitativa, metodologia de pesquisa, entrevista, psicologia

Anexo 2 -Entrevista semi estruturada para diagnóstico inicial

Esta entrevista foi realizada com o Lucas, sócio 1, Milennial, para a obtenção de um melhor entendimento da rotina da empresa, da interação entre os sócios, as dificuldades e entraves de uma gestão compartilhada. Esta entrevista serviu para auxiliar no desenho da pergunta de pesquisa e dos objetivos do trabalho.

(sócio 1)

1) Quais são os principais desafios e/ou dificuldades que você tem na sua empresa?

2) Com relação ao resto da equipa? Quais os entraves e como vocês influenciam a mesma?

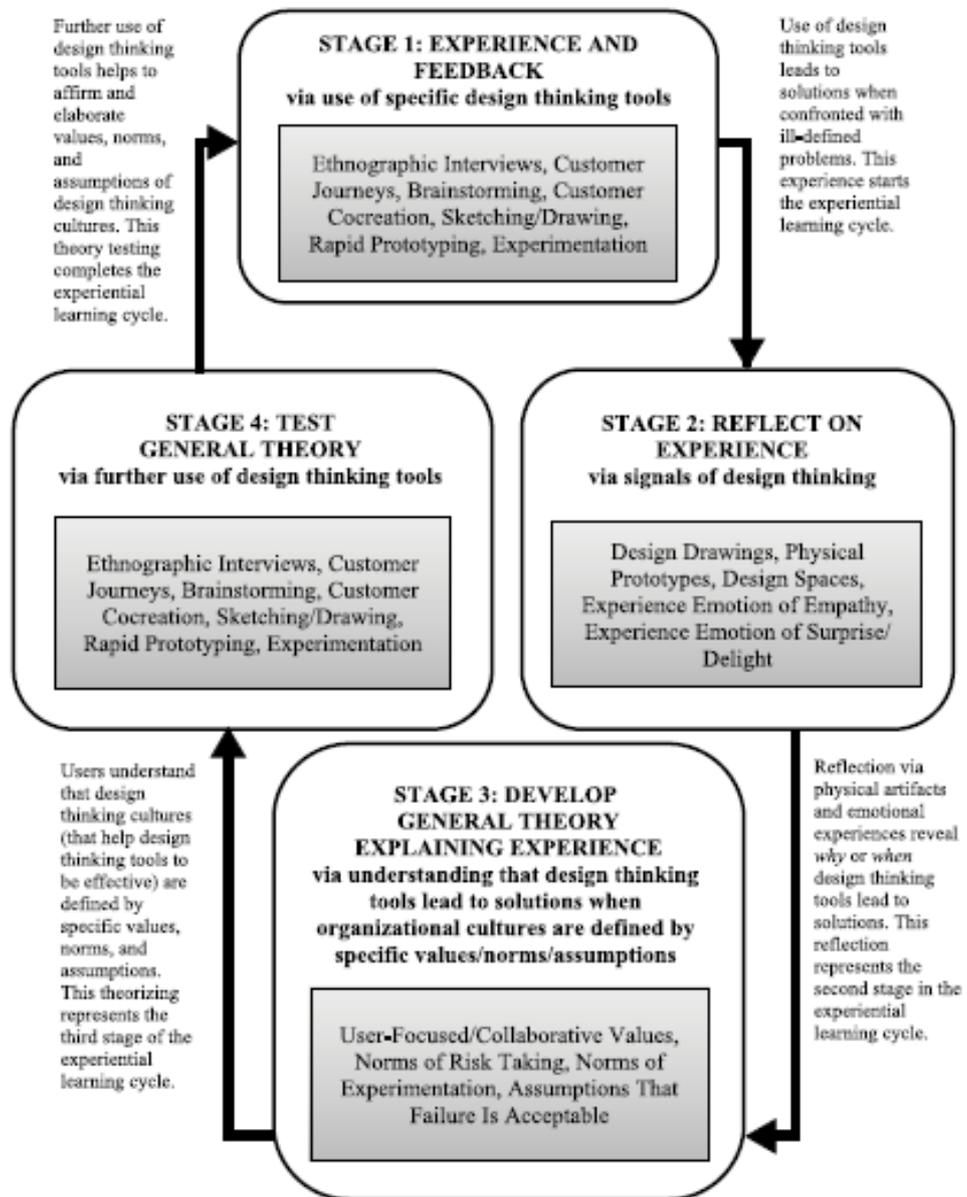
3) Após as sessões de coaching, quais entraves sumiram ou melhoraram?

4) Após as sessões de coaching, quais entraves persistiram?

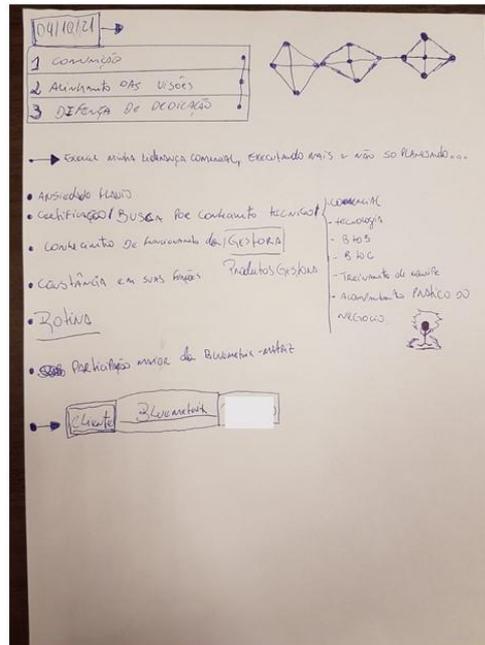
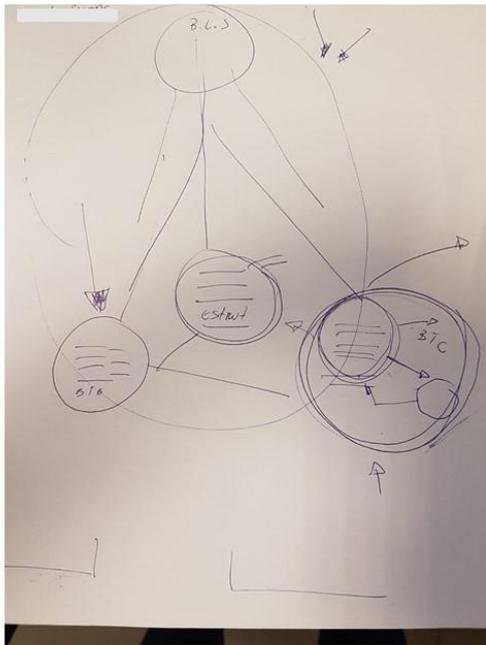
Anexo 3 - Guião de entrevista semi-estruturada com os sócios

- 1) Na sua opinião, quais são os principais desafios e/ou dificuldades da equipe?
- 2) Na sua opinião, quais são os pontos fortes e fracos da equipe?
- 3) De 0 a 10 qual seria a nota que você daria para a a relação da equipe (os 4 sócios)? (0 - Totalmente insatisfeito, 10- Totalmente satisfeito)
- 4) Na sua opinião, qual seria o fator principal que precisa ser melhorado para atingir um a maior sinergia dentre os 4 sócios?

Figure 1
An Experiential Learning Framework Relating Design Thinking Tools and Cultures



Anexo 5 – Anotações geradas durante o workshop presencial



Cliente

- Resultado...
- Atenção (comunicação constante do andamento do mercado)
- Posicionamento constante das demandas solicitadas pelos clientes e fechamento das demandas e feedback ao cliente.
- Modelo de atuação da Bluematrix (Cart. ADM / Estruturadas / F. dcl)

0 ENTREVISTAS INDIVIDUAIS → 3 INSATISFAÇÕES EM COMUM

A. COMUNICAÇÃO

B. FALTA DE CONHECIMENTO SOBRE FUTURO

C. COMPROMETIMENTO ENTRE OS 4

↓

- Presença na Bluematrix
- Rotinas (como Presença)
- Criterios Ação em Prática

• OBSERVAÇÃO → PERGUNTAS / SÍMBOLOS

• DEBATE DO PROCESSO EXPANSÃO QUE PRECISA DE HORAS? RESPONSABILIDADE

• F.M.B. → CAPACIDADE TÉCNICA (CERTIFICAÇÃO)

• M.B.C. → COMUNICAÇÃO INTER-PESSOAL (RELEVANTE)

• PRINCIPALMENTE EM CONFLITO

• F.M.V. → ANSIEDADE COÓMICA QUE CONTAMINA AMBIENTE

• M.M.V. → GERENCIAR E EXECUTAR (LIDERANÇA COMERCIAL)

NO OUTRO?

RES. 1

- ANSIEDADE
- CERTIFICAÇÃO DE TODOS
- BOM CONHECIMENTO ESPECÍFICA (TÉCNICA)
- MAIOR CONVERSÃO (MÁXIMO, INTENSIDADE)
- (OPRESSÃO. BUSCA DE AÇÃO UM?)

→ AUMENTO DOS OBJETIVOS COMUNS → GESTÃO, EXPANSÃO, LIDERANÇA DO EMPREENDEDOR

- ROTINAS