

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Faculdade de Ciências Econômicas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Programa de Pós-graduação em Administração

Carlos Eduardo Penna de Macedo Rocha

A ESTRUTURAÇÃO DE PROBLEMAS ESTRATÉGICOS
SOB A ABORDAGEM DO *STORYTELLING*:
a prática da imaginação do futuro em *workshops* de tomada de decisão

Belo Horizonte
2023

Carlos Eduardo Penna de Macedo Rocha

**A ESTRUTURAÇÃO DE PROBLEMAS ESTRATÉGICOS
SOB A ABORDAGEM DO *STORYTELLING*:
a prática da imaginação do futuro em *workshops* de tomada de decisão**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Jonathan Simões Freitas

Belo Horizonte

2023

Ficha Catalográfica

R672e
2023

Rocha, Carlos Eduardo Penna de Macedo.

A estruturação de problemas estratégicos sob a abordagem do Storytelling [manuscrito]: a prática da imaginação do futuro em workshops de tomada de decisão / Carlos Eduardo Penna de Macedo Rocha. – 2023.

295 f. : il.

Orientador: Jonathan Simões Freitas

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.

Inclui bibliografia.

1. Pesquisa operacional – Teses. 2. Administração - Processo decisório - Teses. 3. Administração – Teses. I. Freitas, Jonathan Simões. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658.4034



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO do Senhor **CARLOS EDUARDO PENNA DE MACEDO ROCHA**, REGISTRO Nº 758/2023. No dia 26 de maio de 2023, às 14:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 04 de maio de 2023, para julgar o trabalho final intitulado **"A ESTRUTURAÇÃO DE PROBLEMAS ESTRATÉGICOS SOB A ABORDAGEM DO STORYTELLING: A prática da imaginação do futuro em workshops de tomada de decisão"**, requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Estratégia, Mercadologia e Operações**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Jonathan Simões Freitas, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do candidato. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do candidato e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

(X) APROVAÇÃO

() REPROVAÇÃO

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 26 de maio de 2023.

Prof. Dr. Jonathan Simões Freitas
ORIENTADOR - CEPEAD/UFMG

Profª. Drª. Leydiana de Souza Pereira
CEPEAD/UFMG

Cristiana Trindade Ituassu
CEPEAD/UFMG

Prof. Dr. Matheus Luiz Pontelo de Souza
PUC Minas



Documento assinado eletronicamente por **Jonathan Simoes Freitas, Professor do Magistério Superior**, em 26/05/2023, às 19:35, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Leydiana de Souza Pereira, Professora do Magistério Superior**, em 27/05/2023, às 10:32, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

01/06/2023, 13:59

SEI/UFMG - 2339382 - Ata



Documento assinado eletronicamente por **Matheus Luiz Pontelo de Souza, Usuário Externo**, em 29/05/2023, às 19:17, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Cristiana Trindade Ituassu, Professora do Magistério Superior**, em 31/05/2023, às 15:53, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **2339382** e o código CRC **90263056**.

Referência: Processo nº 23072.231830/2023-33

SEI nº 2339382

“Stories discipline by defining characters, sequencing plots, scripting actions. Stories even precede people’s birth and linger death.” (BOJE, 1995, p. 1000)

“O herói é o grupo.” (participantes dos *workshops*, 2022)

Resumo

A Pesquisa Operacional (PO) é um campo importante para o desenvolvimento científico da Administração, sendo a PO-Soft uma abordagem mais voltada a aspectos qualitativos do suporte à tomada de decisão. Os Métodos de Estruturação de Problemas (MEPs) são um destaque da PO-Soft, focando na estruturação de problemas. Apesar da popularidade de alguns MEPs, neles ainda se observa uma ênfase em aspectos computacionais, e, eventualmente, complexidade e falta de transparência. Percebe-se, pois, a oportunidade de proposição de um MEP com ênfase em aspectos qualitativos que ofereça uma mecânica amigável e envolvente, tal como a apresentada pelas estruturas narrativas. Transformada nos objetivos desta pesquisa, tal percepção foi avaliada a partir de uma série de *workshops* em uma abordagem de pesquisa-ação, visando a produção de um novo artefato, na lógica da Pesquisa em *Design Science*. Uma relativamente grande empresa de arquitetura abrigou os eventos que testaram a estruturação de diferentes problemas simulados. Na forma de *briefings* arquitetônicos, estes problemas traziam componentes e contextos envolvendo complexidade, conflito e/ou incerteza. A opção pela testagem em uma organização voltada à arquitetura foi especialmente relevante pela natureza individualizada e não estruturada das decisões tomadas durante o planejamento e o desenvolvimento de projetos. Em primeiro lugar, este estudo visa avaliar e reforçar o potencial de abordagens qualitativas para os MEPs, especialmente através do apoio de narrativas e suas estruturas, um recurso que em parte já foi testado por alguns métodos, mas que ainda apresenta boas perspectivas para desenvolvimento. A viabilidade deste apoio foi demonstrada através da compilação de duas estruturas narrativas básicas, sendo uma genérica e outra lastreada no Monomito (ou ‘Jornada do Herói’) originalmente desenvolvido por Joseph Campbell em 1949, ao qual se somaram as contribuições de Christopher Vogler em 2007. Enfim, este estudo propõe o estabelecimento de um novo Método de Estruturação de Problemas resultante da mescla das duas estruturas narrativas testadas. Denominado ‘HERO’, este método está baseado em um modelo interativo ou objeto transacional (*boundary object*) construído a partir da referência teórica e dos testes empíricos. O Disco HERO traz uma dimensão lúdica, amigável, envolvente e participativa, aos moldes de um tabuleiro de jogo, em torno do qual os participantes interagem. A partir da ênfase na construção coletiva e interativa de uma estrutura e solução para o problema, o método consolidado em torno do Disco HERO e proposto por esta pesquisa pretende trazer uma abordagem mais abduzitiva e orientada ao futuro que favoreça a imaginação e a criatividade na solução de problemas em *workshops* voltados a decisões estratégicas.

Palavras-chave: Pesquisa Operacional *Soft*; Método de Estruturação de Problemas; *Storytelling*; História; Narrativa; Jornada do Herói; Método HERO; Disco HERO.

Abstract

The Operational Research (OR) is an important field for the scientific development of Business Administration, with Soft-OR being an approach more focused on qualitative aspects of decision-making support. While focusing on problem structuring, the Problem Structuring Methods (PSMs) are a highlight of Soft-OR. Despite the popularity of some PSMs, there is still an emphasis on computational aspects, occasionally leading to complexity and lack of transparency. Therefore, there is an opportunity to propose a PSM with an emphasis on qualitative aspects, offering a friendly and engaging mechanics, like those presented by narrative structures. This perception, aligned with the objectives of this research, was evaluated through a series of workshops using an action-research approach, aiming to produce a new artifact within the logic of Design Science Research. A relatively large architecture firm hosted the events, which tested the structuring of different simulated problems. These problems were presented to participants as architectural briefings, encompassing components and contexts involving complexity, conflict, and/or uncertainty. The choice of testing within an architecture-oriented organization is particularly relevant due to the individualized and non-structured nature of the decisions made during the planning and development of architecture design. Firstly, this study aims to evaluate and reinforce the potential of qualitative approaches for PSMs, especially through the support of narratives and their structures, a resource that has already been partially tested by some methods but still holds promising prospects for development. The feasibility of this support was demonstrated through the compilation of two basic narrative structures, a generic one and one based on the Monomyth (or 'Hero's Journey') originally developed by Joseph Campbell in 1949 and supplemented by Christopher Vogler's contributions in 2007. Finally, this study proposes the establishment of a new Problem Structuring Method resulting from the fusion of the two tested narrative structures. Named 'HERO', this method is based on an interactive model or boundary object constructed from the theoretical reference and empirical tests. The HERO Disc brings a playful, friendly, engaging, and participatory dimension, resembling a game board around which participants interact. By emphasizing the collective and interactive construction of a structure and solution for the problem, the method consolidated around Disco HERO, as proposed by this research, aims to bring a more abductive and future-oriented approach that fosters imagination and creativity in problem-solving during workshops focused on strategic decisions.

Keywords: Soft Operational Research; Problem Structuring Method; Storytelling; Story; Narrative; Hero's Journey; HERO Method; HERO Disc.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 — Arquitetura da Argumentação	22
Figura 2 — Arquitetura da Dissertação	23
Figura 3 — Distribuição de publicações sobre PO-Soft entre 2010 e 2019	33
Figura 4 — “ <i>Storytelling Canvas</i> ”	72
Figura 5 — O processo de interação entre os personagens na Teoria do Drama	76
Figura 6 — Estágios da Análise Narrativa	80
Figura 7 — Estrutura narrativa: identificação dos atores (<i>actants</i>) em um texto ...	81
Figura 8 — Esquema do “Modelo de Atores” de Greimas (1996)	82
Figura 9 — FC mostrando uma metavisão do design do artefato, com ênfase no uso e geração de conhecimento.....	96
Figura 10 — Um FC ilustrativo do rigor conceitual da Pesquisa em <i>Design Science</i> ...	96
Figura 11 — O ciclo da Pesquisa em <i>Design Science</i>	97
Figura 12 — O processo cíclico da pesquisa-ação	106
Figura 13 — Etapas gerais para a pesquisa-ação	107
Figura 14 — Ciclo de 4 Passos em Espiral para pesquisa-ação voltada à PO-Soft e MEPS	110
Figura 15 — Esquema da “Jornada do Herói” segundo Joseph Campbell	120
Figura 16 — Esquema da “Jornada do Herói” de Joseph Campbell, interpretada por Vogler (2007)	121
Figura 17 — Sala de Reuniões onde ocorreram os workshops e algumas ferramentas utilizadas durante os testes.....	125
Figura 18 — Briefing (Problema) N.º 1	128
Figura 19 — Briefing (Problema) N.º 2	128
Figura 20 — A Estrutura Narrativa Clássica (Genérica)	132
Figura 21 — Adaptação do Monomito ou ‘Jornada do Herói’ segundo Campbell (2008) e Vogler (2007)	133
Figura 22 — Condução lógica para a instrução do método aos participantes	139
Figura 23 — O Disco HERO	142
Figura 24 — Como um grupo interveio no Disco HERO para desenvolvimento e representação da estruturação inicial do problema	216

Figura 25 — Como um grupo interveio no Disco HERO para desenvolvimento da roteirização da solução	217
Figura 26 — O Disco HERO preenchido pelo Grupo T no segundo workshop do grupo	218
Figura 27 — Um grupo finalizando suas discussões compiladas no Disco HERO e em anotações adicionais	219
Figura 28 — O Disco HERO já preenchido e sendo utilizado para a marcação das cenas da execução da solução	220
Figura 29 — Output da estruturação na forma de texto relativo ao evento E2-T-1/2 ...	261
Figura 30 — Output da estruturação na forma de texto relativo ao E2-U-1/2	262
Figura 31 — Output da estruturação na forma de gráfico (Disco HERO) elaborada pelo Grupo W no evento E2-W-1/2	263
Figura 32 — Resultado (Estudo arquitetônico simplificado) do Evento E1-X-1/4	266
Figura 33 — Resultado (Estudo arquitetônico simplificado) do Evento E1-X-2/4	267
Figura 34 — Resultado (Estudo arquitetônico simplificado) do Evento E1-X-1/4	268
Figura 35 — Resultado (Estudo arquitetônico simplificado) do Evento E1-Y-1/4	269
Figura 36 — Resultado (Estudo arquitetônico simplificado) do Evento E1-Y-3/4	270
Figura 37 — Resultado (Estudo arquitetônico simplificado) do Evento E1-Y-4/4	271
Figura 38 — Resultado (Estudo arquitetônico simplificado) do Evento E2-U-2/2	272
Figura 39 — Resultado (Estudo arquitetônico simplificado) do Evento E1-V-2/2	273
Figura 40 — Resultado (Estudo arquitetônico simplificado) do Evento E1-W-2/2	274

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 — Características da PO-Soft (e seus métodos)	26
Quadro 2 — Comparação entre os paradigmas do PO Quantitativo e Qualitativo com as 13 Questões do “ <i>Framework</i> dos Quatro Pilares”	40
Quadro 3 — Análise sobre os artigos mais importantes sobre MEPs conforme listado por Gomes Júnior e Schramm (2021)	42
Quadro 4 — Conjunto de 9 proposições para avaliar um verdadeiro MEP	45
Quadro 5 — Exemplo de Análise de Atuadores, após alguma depuração	82
Quadro 6 — A pesquisa-ação representada em 3 esquemas	105

Quadro 7 — Proposição de etapas para pesquisa-ação segundo Thiollent (1997)	107
Quadro 8 — Proposição de etapas para pesquisa-ação segundo Coughlan e Colman (2002)	108
Quadro 9 — Proposição de etapas para um ciclo de pesquisa-ação voltada a PO-Soft/MEP em estratégia de <i>Design Science</i>	109
Quadro 10 — Etapas da modelagem e testagem da metodologia proposta	118
Quadro 11 — Lista de grupos da Primeira Etapa e seus componentes (codificados) ...	130
Quadro 12 — Programa de eventos da Primeira Etapa da Pesquisa	128
Quadro 13 — Lista de grupos da Segunda Etapa e seus componentes (codificados) ...	136
Quadro 14 — Programa de eventos da Segunda Etapa da Pesquisa	137
Quadro 15 — Estrutura da apresentação dos resultados	153
Quadro 16 — Comparação entre pontos fortes da ‘Estrutura Narrativa Clássica’ e ‘Jornada do Herói’	159
Quadro 17 — Estrutura FIM/IFM/IMF	167
Quadro 18 — Avaliação do modelo do método em proposição em relação às <i>affordances</i> de Franco et al. (2013)	221
Quadro 19 — Contraposição das Características da PO-Soft (e MEPs) ao Método	229
Quadro 20 — Análise de compatibilidade do método em proposição às definições de um MEP segundo Pidd (1996) e Shaw (2006)	231
Quadro 21 – Avaliação do Método em Desenvolvimento em Relação às nove (9) Proposições de Yearworth e White (2014) para a identificação de um MEP	233
Quadro 22 — Exemplo de consolidação de respostas dos participantes em relação a uma pergunta	235
Quadro 23 — Contraposição das características de um novo MEPs ao método em proposição.....	236
Quadro 24 — Exemplo de consolidação de respostas dos participantes em relação a uma pergunta.....	288

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

OR	<i>Operational Research</i>
PO	Pesquisa Operacional
<i>Soft-OR</i>	<i>Soft Operational Research</i>
PO-Soft	Pesquisa Operacional Soft
<i>Hard-OR</i>	<i>Hard Operational Research</i>
PO-Hard	Pesquisa Operacional Hard
PSM	<i>Problem Solving Method</i>
MEP	Método de Estruturação de Problemas
DS	<i>Design Science</i>
DSR	<i>Design Science Research</i>
PDS	Pesquisa em <i>Design Science</i>
AR	<i>Action Research</i>
PA	Pesquisa-Ação
FC	<i>Frame Conceitual</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Problema e objetivos	16
1.2 Arquitetura da Argumentação e da Dissertação.....	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	24
2.1 Pesquisa Operacional	24
2.1.1 Pesquisa Operacional - Conceito.....	24
2.1.2 Pesquisa Operacional “Soft” (PO-Soft) - Características	25
2.1.3 PO-Soft – Relação Próxima com a Prática.....	27
2.1.4 PO-Soft – A Questão da Legitimidade.....	29
2.1.5 PO-Soft – A Questão da Indiferenciação com os MEPs	30
2.1.6 PO-Soft – Barreiras à adoção; Declínio; Ascensão e Perspectivas.....	31
2.2 Os Métodos de Estruturação de Problemas (MEPs)	34
2.2.1 MEPs – História	36
2.2.2 MEPs – Uso no Mundo	36
2.2.3 MEPs – A Questão do “Problema”.....	37
2.2.4 MEPs – Caracterização	39
2.2.4.1 MEPs – Buscando Critérios para Caracterização	39
2.2.4.2 MEPs – Métodos Codificados mais Estabelecidos e Disseminados	41
2.2.4.3 MEPs – Métodos Não Codificados.....	44
2.2.5 MEPs – Modelos como Principal Característica.....	46
2.2.6 MEPs – Objetos Transacionais e Representações de Modelos	47
2.2.7 MEPs – Visão crítica.....	50
2.3 Conclusão Sobre o Contexto de PO-Soft e MEPs.....	52
2.4 <i>Storytelling</i> Organizacional.....	53
2.4.1 <i>Storytelling</i> - Contextualização	53
2.4.2 Definição de Histórias, Narrativas e <i>Storytelling</i>	55
2.4.3 O Paradigma Narrativo de Fisher	59
2.4.4 Utilidade e Aplicação do <i>Storytelling</i> nas Organizações	63
2.4.5 O Estudo do <i>Storytelling</i> nas Organizações.....	65
2.4.5.1 Mitos Organizacionais.....	66
2.4.5.2 Natureza das Pesquisas Sobre <i>Storytelling</i> nas Organizações.....	67
2.4.5.3 A Sistemicidade Bojeana.....	68
2.4.5.4 <i>Storytelling</i> – Propostas Criativas.....	71
2.5. O <i>Storytelling</i> no Contexto da <i>Operational Research</i>	73
2.5.1 O <i>Storytelling</i> na Prática da PO e na Solução de Problemas Organizacionais	73
2.5.2. A Questão Estética Embasando a Aplicação do <i>Storytelling</i> em PO	77
2.5.3 A Análise Narrativa na PO	79

2.5.4 A Engenharia Narrativa em PO através de <i>Workshops</i>	83
2.5.5 O <i>Storytelling</i> como Ferramenta Organizacional de Interação, Representação e Transformação.....	85
2.5.6 Conclusão Sobre a Relação entre <i>Storytelling</i> , a PO e os MEPs.....	87
3 METODOLOGIA	90
3.1 Pesquisa em <i>Design Science</i> (PDS).....	90
3.1.1 PDS Como Paradigma mais Apropriado para a PO e MEPs	90
3.1.2 Origens e Conceito das <i>Design Sciences</i> (DS).....	90
3.1.3 Conflito entre Ciências Explanatórias e o Conhecimento Prático.....	91
3.1.4 Pesquisas Prescritivas e Regras Tecnológicas	92
3.1.5 Relação da Administração com as <i>Design Sciences</i> (DS).....	93
3.1.6 Conceito e Aplicação da Pesquisa em <i>Design Science</i> (PDS)	94
3.1.7 Estratégias para a Utilização da PDS nas Organizações	95
3.2 Pesquisa-ação	99
3.2.1 Origens da pesquisa-ação	99
3.2.2 Definição de pesquisa-ação	100
3.2.3 A Relação entre pesquisa-ação; PO-Soft; MEPs e <i>Design Sciences</i>	101
3.2.4 Vantagens da pesquisa-ação para a PO-Soft	102
3.2.5 Legitimidade da pesquisa-ação na PO-Soft e MEPs	103
3.2.6 Metodologia da pesquisa-ação na PO-Soft e MEPs	104
3.2.6.1 Ciclo e Processo da pesquisa-ação	105
3.2.7 Riscos e Desafios para a pesquisa-ação.....	110
3.2.8 Conclusão.....	112
3.3 Metodologia para este Estudo	112
3.3.1 Caso Selecionado	112
3.3.2 Conceitos.....	114
3.3.3 A Importância da Interatividade e Diversão em <i>Workshops</i>	115
3.3.4 Procedimentos.....	117
3.3.4.1 Passo 1: <i>Design</i> da Pesquisa.....	117
3.3.4.2 Passo 2: A Aplicação do Método e Coleta de Dados.....	123
3.3.4.2.1 Primeira Etapa da Pesquisa.....	124
3.3.4.2.2 Segunda Etapa da Pesquisa.....	134
3.3.4.2.2.1 Teste do <i>input</i> na forma de texto (e seus respectivos <i>outputs</i>)	140
3.3.4.2.2.2. Teste do <i>input</i> na forma de gráfico (e seus respectivos <i>outputs</i>).....	140
3.3.4.2.2.3 <i>Output</i> (saída dos resultados a partir da aplicação do método)	146
3.3.4.3 Passo 3: Reflexão Metódica e Análise dos Dados	147
3.3.4.3.1 Coleta de dados	148
3.3.4.3.2 Consolidação e análise de dados.....	149
3.3.4.3.2 Documentação do processo de coleta e análise.....	150
3.3.4.4 Passo 4: Exploração e <i>Redesign</i>	150

3.3.4.5 Finalização	151
4 RESULTADOS.....	153
4.1 Primeira Etapa.....	153
4.1.1 Entrevistas com os participantes - síntese, análise e conclusões.....	153
4.1.1.1 O problema, sua apresentação e o entendimento pelos participantes.....	153
4.1.1.2 As estruturas narrativas auxiliando a estruturação e solução dos problemas: impactos e benefícios	155
4.1.1.3 Percepções e preferências dos participantes em relação às estruturas narrativas testadas	156
4.1.1.4 Aplicabilidade do método em desenvolvimento em outros momentos ou contextos	159
4.1.1.5 A atuação do facilitador/orientador e dos observadores e sua importância para o método	160
4.1.1.6 O diálogo, a participação nos grupos e o alcance do consenso	161
4.1.1.7 Resumo ou balanço geral dos participantes sobre a experiência com o método em proposição	163
4.1.1.8 Críticas e sugestões que os participantes destacaram no método em proposição	163
4.1.2 Observações empíricas - síntese, análise e conclusões	165
4.1.2.1 Estrutura geral	165
4.1.2.1.1 O ‘F-I-M’ - Avaliação para engajamento (ou não) na proposta de se estruturar e solucionar um problema	167
4.1.2.1.2 O ‘I-F-M’ - Elaboração da Narrativa para estruturação e solução do problema.....	168
4.1.2.1.3 O ‘I-M-F’ - Desempenho da narrativa elaborada (estruturação e plano de ação).....	172
4.1.2.2 Personagens e papéis.....	174
4.1.2.3 A ‘Jornada do Herói’	182
4.1.2.4 ‘Estrutura Narrativa Clássica’	185
4.1.3 Conclusões da Primeira Etapa	186
4.1.3.1 Conclusão do ponto de vista dos participantes	186
4.1.3.2 Conclusão do ponto de vista da observação dos <i>workshops</i>	187
4.1.3.3 Conclusão geral sobre a Primeira Etapa	187
4.2 Segunda Etapa.....	188
4.2.1 Entrevistas com os participantes - síntese, análise e conclusões.....	188
4.2.1.1 O problema, sua apresentação e o entendimento pelos participantes.....	188
4.2.1.2 A base oferecida pela estrutura narrativa (inspirada no Monomito de Campbell (2008) ou ‘Jornada do Herói’) como auxílio para a estruturação e solução do problema	189
4.2.1.3 O impacto e os benefícios em se usar o método em detrimento de não o utilizar	190
4.2.1.4 Os <i>inputs</i> , interfaces e <i>outputs</i> textuais ou gráficos, incluindo análises qualitativas, preferências e relações	191
4.2.1.5 A evolução no aprendizado e compreensão do método através da prática.....	193
4.2.1.6 A atuação do facilitador/orientador e dos observadores e sua importância para o método	194
4.2.1.7 O diálogo, a participação nos grupos e o alcance do consenso	195
4.2.1.8 Resumo ou balanço geral dos participantes sobre a experiência com o método em proposição	197
4.2.1.9 Críticas e sugestões que os participantes destacaram no método em proposição	199

4.2.2 Observações empíricas - síntese, análise e conclusões	200
4.2.3 Conclusões da Segunda Etapa	203
4.2.3.1 Conclusão do ponto de vista dos participantes	203
4.2.3.2 Conclusão do ponto de vista da observação dos <i>workshops</i>	204
4.2.3.3 Conclusão geral sobre a Segunda Etapa	205
5 DISCUSSÃO	206
5.1 <i>Workshops</i> : Planejamento, Realização e Resultados	206
5.2 O Apoio em Estruturas Narrativas e a Identificação dos Participantes com elas	211
5.2.1 A ‘Jornada do Herói’ como estrutura narrativa básica para o método	212
5.2.3 A Mescla das Estruturas Narrativas.....	212
5.2.4 A Base Gráfica como Modelo	214
5.2.5 Estrutura FIM/IFM/IMF.....	222
5.3 Diversidade e limites.....	223
5.4 A Importância de Personagens, Atributos, Papéis e Definições de Cenas para o Método	224
5.5 Participação, Engajamento e Consenso dos Participantes	226
5.6 Flexibilidade e Aplicabilidade do Método (inclusive em outros contextos)	227
5.7 Identificação como Método de Estruturação de Problemas	229
6 CONCLUSÃO	239
7 REFERÊNCIAS.....	245
APÊNDICE A — Tradução do resumo da ‘Jornada do Herói’	251
APÊNDICE B — Textos introdutórios às atividades dos <i>workshops</i> da Segunda Etapa da Pesquisa	252
APÊNDICE C — Roteiro para <i>output</i> narrativo na forma de texto para a estruturação	259
APÊNDICE D — Exemplos de <i>outputs</i> observados a partir dos <i>workshops</i>	261
APÊNDICE E — Exemplos de Resultados da Execução das Soluções	266
APÊNDICE F — Base para entrevista com membros da Primeira Etapa da pesquisa empírica (Grupos X e Y).....	275
APÊNDICE G — Base para entrevista com membros da Segunda Etapa da pesquisa empírica (Grupos T, U, V e W).....	278
APÊNDICE H — Exemplo de relatório de consolidação de observações empíricas.....	281
APÊNDICE I — Exemplo de relatório de consolidação de entrevistas individuais	287

1 INTRODUÇÃO

Nesta seção, é apresentada uma contextualização da problemática abordada por esta pesquisa, além de seus objetivos e justificativa para a investigação.

1.1 Problema e objetivos

As decisões, em especial as estratégicas, têm uma natureza confusa e complexa, por envolverem interações entre diferentes participantes, cada qual com suas respectivas visões e preferências. Neste sentido, é importante, senão uma necessidade, prestar atenção aos métodos e processos envolvidos na tomada de decisão. Segundo Pidd (2004), estes métodos deveriam comportar uma “racionalidade procedural” com um foco no processo das escolhas, mais do que na escolha racional realizada, propriamente dita (PIDD, 2004, p. 794).

A “OR”, *Operational Research*, ou “PO”, Pesquisa Operacional, é um campo de pesquisa importante para o desenvolvimento científico da Administração. Nas organizações, a PO está voltada à prática na gestão de sistemas complexos, sendo uma das suas principais características a estruturação de problemas para tomada de decisão (DYSON *et al.*, 2021, p. 730). Nas origens, a PO recorria, quase que exclusivamente, a dados quantitativos (SMITH; SHAW, 2019; DYSON *et al.*, 2021), e sua base de conhecimento inicial era produzida por praticantes não acadêmicos, que posteriormente migraram para a academia (DYSON *et al.*, 2021). A concepção original da PO ficou conhecida como “PO-Hard” (GOMES JÚNIOR; SCHRAMM, 2021), especialmente após o surgimento de uma abordagem mais voltada a dados e aspectos qualitativos, concebida como a “PO-Soft”.

Um dos destaques da PO-Soft é a proposição dos *Problem Structuring Methods* (PSMs) ou “Métodos de Estruturação de Problemas” (MEPs) (DYSON *et al.*, 2021; RANYARD *et al.*, 2015; GEORGIU; HECK, 2017). Estes métodos são destinados à prática nas organizações e invariavelmente ocorrem em um contexto no qual o problema não está bem definido e que envolve falta ou insuficiência de dados (MINGERS, 2011; DYSON *et al.* (2021); EURO, [s.d.]). Com tolerância às incertezas, estes métodos buscam a estruturação e solução consensual do problema, através do envolvimento e engajamento participativo de grupos de pessoas (membros de uma organização), estimuladas a um compromisso com a direção sobre um resultado acordado na forma de ação ou ações. O processo, estruturado e rigoroso, envolve a construção de um modelo negociado, como um objeto transacional ou fronteiroço (*boundary object*), capaz de sintetizar o consenso sobre o problema e o encaminhamento das soluções

(MINGERS, 2011; ACKERMANN, 2011; SHAW, 2006; DYSON *et al.*, 2021; FRANCO *et al.*, 2013).

As aplicações práticas dos MEPs nas organizações e o sucesso em sua utilização declaradamente reportada em vários estudos, estão amplamente documentados, por exemplo, no trabalho de Mingers e Rosenhead (2004). A partir da análise de pontos em comum em três dos mais reconhecidos MEPs (MINGERS, 2001; MINGERS e ROSENHEAD, 2004; EDEN; ACKERMANN, 2006; DYSON *et al.*, 2021, RANYARD *et al.*, 2015; GEORGIU; HECK, 2017; GOMES JÚNIOR; SCHRAMM, 2021), a saber, “*Soft Systems Methodology*” (SSM), “*Strategic Choice Approach*” (SCA), e “*Strategic Options Development and Analysis*” (SODA), Eden e Ackermann (2006) tecem algumas recomendações para novos métodos, destacando que os MEPs não existem apenas para estruturar problemas, mas também para facilitar acordos para a ação. Considerando que os problemas envolvem várias partes interessadas (*stakeholders*), Eden e Ackermann (2006) assinalam que múltiplas perspectivas na intervenção devem ser respeitadas, buscando uma equalização das contribuições entre os diversos membros de um grupo.

Outra recomendação importante de Eden e Ackermann (2006) é que os MEPs devem ser mais transparentes. A complexidade e falta de transparência de determinados métodos fazem com que apenas uma pequena parte de seu potencial seja aproveitado pelos usuários (a mesma síndrome apresentada pelos *softwares* mais sofisticados e que têm apenas 10% de seus recursos aproveitados). A opacidade ocorre porque os métodos são complicados e essa complicação advém do fato de tentarem lidar com a complexidade, em vez de buscarem sua redução (EDEN; ACKERMANN, 2006).

Podem-se resumir as recomendações de Eden e Ackermann (2006) para um novo MEP, entendendo que um método proposto deve ser transparente, devendo buscar uma redução da complexidade da situação, enquanto leva em conta as diferentes perspectivas dos participantes de maneira a facilitar acordos para a ação. Conjuguar diferentes visões e perspectivas é, pois, uma das principais funções dos MEPs, que em geral propõem a construção de um modelo ou artefato, em torno do qual os participantes de um grupo de intervenção interagem (MINGERS, 2011; DYSON *et al.*, 2021; FRANCO *et al.*, 2013).

Como uma inspiração para a definição de como deveria ser o modelo para interação em um MEP, destaca-se o conceito apresentado por Franco *et al.* (2013), em relação aos “objetos transacionais” ou “objetos fronteiriços” (“*boundary objects*”). Segundo Franco *et al.* (2013), um artefato compartilhável e tangível é aquele em torno do qual os membros do grupo podem interagir em relação a uma situação problemática de preocupação. Tais artefatos podem incluir

objetos como repositórios; formulários padronizados; esboços e desenhos; protótipos; ferramentas de estratégia, além de objetos mais abstratos como narrativas. Ao trabalhar dentro de organizações ou entre elas, indivíduos e grupos orientam-se em relação a estes objetos transacionais em termos de suas *affordances*, ou seja, as diferentes possibilidades que estes objetos oferecem para ação (FRANCO *et al.*, 2013, p. 721). O recurso a narrativas como modelos, ou mais especificamente, objetos transacionais em uma interação em grupo, típicos às intervenções em MEP (ACKERMANN, 2011; FRANCO *et al.*, 2013), é uma proposta não apenas interessante, mas viável.

Uma questão que sugere o potencial da contribuição das narrativas para práticas de PO-Soft tem a ver com a natureza do raciocínio. Se Dyson *et al.* (2021) colocam que a PO-Soft tem “sua ênfase no processo de enquadrar e formular problemas e no uso do raciocínio indutivo e dedutivo” (DYSON *et al.*, 2021, p. 735), que são mais computacionais (DYSON *et al.*, 2021, p. 729), o recurso às narrativas e suas estruturas em MEPs pode estimular um raciocínio mais abdutivo, que dê margem à imaginação, ao surpreendente. Estas dimensões, a propósito, são compatíveis com a projeção, ou seja, com o exercício de cenários futuros, decisões estratégicas, mudanças organizacionais e com a criatividade na solução de problemas. Na esfera do estímulo à participação, Dyson *et al.* (2021) explicam que é comum à PO-Soft recorrer a representações atraentes para os modelos a fim de estabelecer uma comunicação com os *stakeholders* relevantes. Na forma, estes modelos podem ser representados por diagramas, quadros, tabelas, gráficos e árvores decisórias, além de outras apresentações gráficas e pictóricas com o intuito de explicar problemas para outros e para representar a estrutura das decisões.

Na Administração, como um todo, as narrativas e *Storytelling* têm sido amplamente utilizados como ferramenta útil tanto para a prática quanto para a pesquisa (BOYCE, 1996; GIROUX; MARROQUIN, 2005; BEIGI *et al.*, 2019). Na esfera da PO-Soft, entretanto, as narrativas são utilizadas em uma escala ainda reduzida, embora sejam reconhecidas como um dos possíveis recursos para a construção, representação e análise de modelos em MEPs. Esta possibilidade de uso não chega a ser uma novidade, uma vez que Mitroff e Kilmann (1975) já experimentavam como o *Storytelling* poderia colaborar na direção de obtenção de consenso na resolução de problemas organizacionais.

Entre os exemplos mais recentes relacionando narrativas e PO-Soft está a “Engenharia Narrativa” de Klein *et al.* (2007) que sugere a realização de *workshops* de sucessivo aprimoramento e conciliação de histórias individuais em histórias que representem o grupo coletivamente. Por sua vez, White e Taket (2000) propõem a “Análise Narrativa” no contexto da PO, reconhecendo a importância dos “textos” como recurso de transferência e nivelamento

de conhecimento organizacional. A “Análise Narrativa” agrega valor, por exemplo, através da “Análise dos Atuadores”, que traz uma metodologia para reconhecer os atuadores (que são pessoas com papéis específicos) em cada contexto de análise. Estudos como estes demonstram que narrativas e *Storytelling* podem ser usados em *workshops* para a solução de problemas em processos que buscam o acordo ou consenso.

Mais especificamente em relação a MEPs, métodos como a “Teoria dos Jogos” (“*Theory of Games*”) já recorreram à lógica das narrativas como base de conhecimento para a estruturação de problemas. Como expressa sua denominação, a Teoria dos Jogos se aproxima justamente de características dos jogos. Em termos gerais, este método visa identificar dois ou mais jogadores entre os participantes, além de buscar estratégias para cada jogador, suas preferências e possíveis saídas (ou resultados) para os jogos (BENNETT *et al.*, 2001). Através de analogias a histórias ou partindo delas para sua dinâmica, a maior importância da Teoria dos Jogos, para o presente estudo, é ter dado origem a uma derivação, a “Teoria do Drama” (“*Drama Theory*”), a qual poderia ser resumida como um processo de administração de confrontações e relacionamentos (BRYANT, 1997).

Analisando a Teoria do Drama, percebe-se como estruturas narrativas reconhecidas em qualquer história se revelam: episódios, personagens e suas interações, contexto (de cena), conflito, clímax, desfecho (resolução) (BRYANT, 1997; BENNETT *et al.*, 2001). Embora o enfoque do método seja dramatizar situações reais, é possível recorrer a dramas já escritos, como peças de teatro e romances, tratando os personagens ficcionais como reais (BENNETT *et al.*, 2001).

Em relação a estas experiências metodológicas, pode-se afirmar que, embora a Teoria dos Jogos se inspire de maneira livre em estruturas narrativas ou nelas se apoie, as soluções propostas pelo método se apegam a matrizes lógicas de difícil aplicação ou com pouca transparência para os participantes. Já a Teoria do Drama, conquanto recorra a uma estrutura narrativa, coloca um foco importante em questões emocionais, inclusive a partir de intensa dramatização dos problemas e soluções. A organização da sucessão de episódios pode ser complexa, demorada ou até exaustiva para os participantes, em função da carga emocional e racional envolvida na dramatização.

Em resumo, tanto na Teoria dos Jogos quanto na Teoria do Drama, entende-se que o uso da narrativa e do *Storytelling* está implícito em alguma instância dos métodos. Na Teoria dos Jogos, o foco às vezes está em uma heurística computacional, enquanto, na Teoria do Drama, a ênfase está nas relações racionais e emocionais dos participantes. Argumenta-se, pois, sobre a existência de uma lacuna na literatura e um potencial latente em favor de um uso mais

contundente das estruturas narrativas e *Storytelling* como base para um MEP. Um método baseado em narrativas e suas estruturas deveria atender às recomendações de Eden e Ackermann (2006) para novos MEPs, incluindo a transparência e uma busca pela redução da complexidade da situação, ao mesmo tempo considerando as diferentes perspectivas dos participantes de maneira a facilitar acordos para a ação.

Buscando contribuir para o campo da PO, é proposto, pois, como objetivo desta dissertação, construir e testar um artefato baseado em *Storytelling* — potencialmente um novo MEP — que, voltado à imaginação do futuro, dê suporte à tomada de decisão coletiva em relação a problemas estratégicos. A proposta é reforçar o *Storytelling* como uma aplicação que vai além de uma ferramenta unidirecional de comunicação ou obtenção de dados (de experiências pessoais ou sociais). O recurso a Estruturas Narrativas pode se configurar como um instrumento interativo de apoio ao planejamento, à formulação estratégica e tomada de decisões em múltiplas camadas organizacionais (do âmbito macro ao micro, a depender da necessidade), com foco na estruturação e solução de problemas em *workshops* decisórios.

Para esta aplicação prática das narrativas, buscou-se inspiração no “*Storytelling* Projetivo”, que Garud *et al.* (2014) fundamentaram na literatura sobre a “sociologia das expectativas” as quais desejam ser atendidas no âmbito organizacional e que podem ser divididas entre cognitivas (para a compreensão do contexto) e pragmáticas (para visualização dos benefícios futuros que podem ser obtidos a partir de um caminho trilhado). O “*Storytelling* Projetivo” funciona, por um lado, como um instantâneo voltado à estruturação do contexto e, por outro, enquanto cumpre o desafio de estabelecer futuras expectativas que sejam compreensíveis e plausíveis, também assume o caráter de “guia”, o qual será formulado e reformulado ao longo da implementação das visões e encaminhamentos obtidos nas discussões em grupo (GARUD *et al.*, 2014).

Ao mesmo tempo em que se demonstra o potencial da aplicação estética das narrativas e *Storytelling* na modelagem de objetos transacionais, pretende-se confirmar o potencial de uma abordagem mais qualitativa da PO, reforçando a proposta da PO-Soft. Ao recorrer a uma estrutura à qual os seres humanos estão habituados — a das histórias — é possível oferecer uma maior transparência metodológica para os participantes de intervenções com fins decisórios, além de praticidade na aplicação dos métodos tanto da parte de pesquisadores quanto de praticantes nas organizações.

Para as organizações, a contribuição de um MEP mais “amigável”, com uma linguagem e imagem mais próxima das pessoas em geral pode ser muito positiva. É possível que a maior parte das organizações tomem decisões baseadas em dados desestruturados. Além de colaborar

para o processo decisório diante de problemas complexos, um MEP baseado em narrativas pode somar no dia a dia organizacional, como um mecanismo gerencial para fomentar a interação entre as pessoas, o aprendizado e a consolidação de conhecimentos.

Ao assumir o desenvolvimento e teste de um novo MEP, este estudo buscou inspiração no paradigma da Pesquisa em *Design Science* (PDS) e na estratégia de engajamento metodológico através da pesquisa-ação (PA). A PDS é impulsionada por problemas de campo, e, enquanto foca contextos selecionados e em intervenções que fazem interagir várias pessoas em processos iterativos, sua ênfase é no conhecimento orientado à solução (AKEN; ROMME, 2009; AKEN *et al.*, 2016; KEYS, 2007).

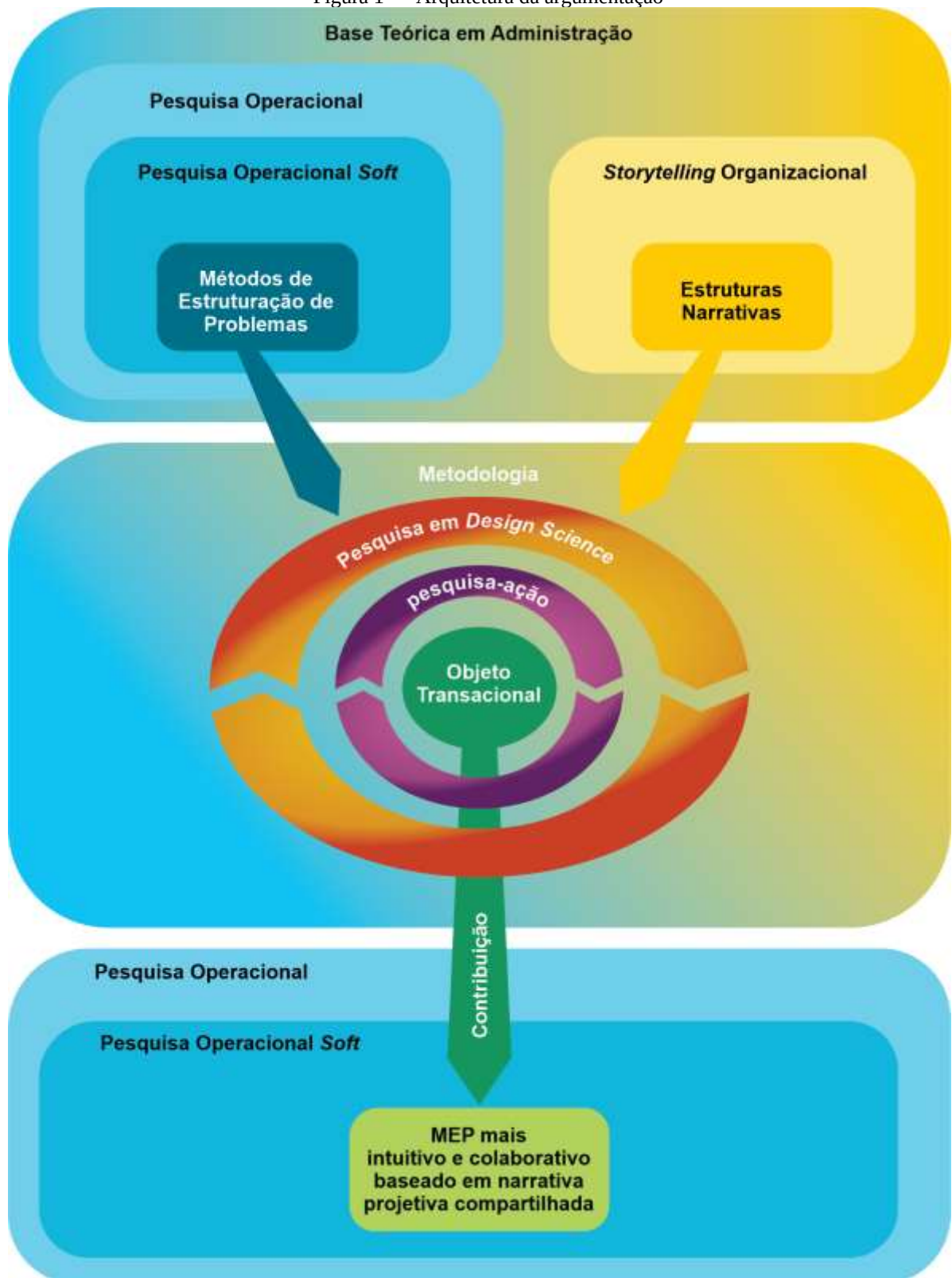
Ao mesmo tempo, a PA é uma pesquisa "em ação" — e não “sobre uma ação” — que, além do pesquisador, conta com a participação ativa dos membros da organização. Na PA, enquanto a reflexão é a atividade que integra ação e pesquisa, é a partir das intervenções experimentais — como na sequência de 16 *workshops* realizados por este estudo — que os dados obtidos são realimentados no sistema e ações são empreendidas como consequência, incluindo a modificação da hipótese, se a pesquisa empírica assim o indicar (AGUINIS, 1993; EDEN; ACKERMANN, 2018; FREITAS *et al.*, 2010). Não por acaso, boa parte dos MEPs mais conhecidos estão baseados na metodologia da PA e tal fato confirma a contribuição desta metodologia tanto para a prática quanto para a teoria (ACKERMANN, 2011, p. 652).

O cenário dos testes foi um relativamente grande escritório de arquitetura, com estrutura organizacional, processos e universo de colaboradores capaz de abrigar as intervenções propostas. A aplicação desta pesquisa em um escritório de arquitetura é especialmente relevante e apropriada quando se considera que esse tipo de organização é desafiado a lidar, predominantemente, com decisões únicas e não estruturadas durante o planejamento e execução de cada projeto arquitetônico. Tal característica favorece, se não torna obrigatória, uma experiência de estruturação em cada projeto desenvolvido.

1.2 Arquitetura da Argumentação e da Dissertação

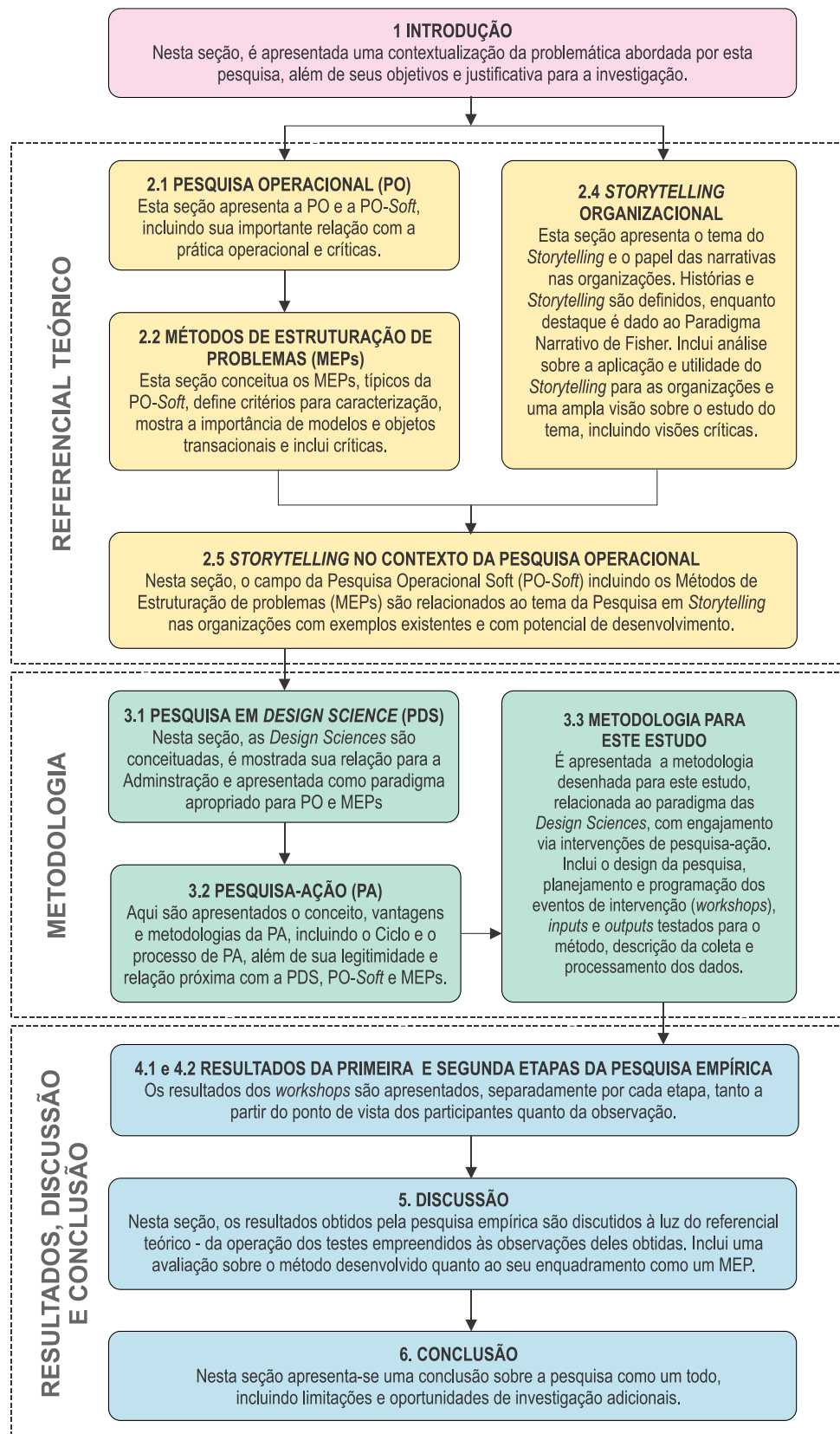
Nesta seção, apresentamos, de forma sintética, a arquitetura da argumentação deste estudo (Figura 1) e da dissertação (Figura 2).

Figura 1 — Arquitetura da argumentação



Fonte: De autoria própria

Figura 2 — Arquitetura da dissertação



Fonte: De autoria própria

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, são apresentadas os conceitos que servirão como base para o desenvolvimento do objetivo da presente pesquisa. Assim, estão presentes os fundamentos da PO, mais especificamente a *PO-Soft*, através de seus MEPS. Apresenta-se ainda o tema do *Storytelling* organizacional, enquanto se estabelecem suas conexões com o campo da PO.

2.1 Pesquisa Operacional

2.1.1 Pesquisa Operacional - Conceito

Dyson *et al.* (2021) cita Pidd (2004) para ressaltar a natureza confusa e complexa das decisões organizacionais, especialmente as estratégicas, pelo fato de envolverem interações entre diferentes participantes, cada qual com suas respectivas visões. Segundo Pidd (2004), esta natureza evidenciaria a necessidade de se prestar atenção aos métodos de tomada de decisão e seus processos, os quais deveriam comportar uma “racionalidade procedural” cujo foco estaria no processo das escolhas, mais do que na escolha racional realizada (PIDD, 2004, p. 794). O campo da PO veio, justamente, somar a essa necessidade da estruturação de problemas para tomada de decisão.

Um esclarecimento inicial cabe em relação aos termos “*Operational Research*” e “*Operations Research*”, que seriam intercambiáveis na representação da “Pesquisa Operacional”, em inglês. Segundo Dyson *et al.* (2021), o primeiro termo tem suas origens no Reino Unido, enquanto o segundo é o utilizado nos EUA. No presente estudo, em respeito à produção tradicionalmente prolífica do Reino Unido em relação à PO, em especial a “*PO-Soft*” (sobre a qual se discorrerá mais adiante), quando citada em inglês, a PO será referida preferencialmente como *Operational Research*.

Em geral, conforme Dyson *et al.* (2021), as definições de PO tipicamente destacam seu envolvimento com o método científico e com o desenvolvimento e uso de métodos analíticos e modelos quantitativos/matemáticos para aprimorar a tomada de decisão organizacional. Entende-se como interessante a definição da EURO, [s.d.] sobre o que seria a PO:

“Embora não haja nenhuma ‘definição oficial’ sobre o que seja a Pesquisa Operacional, ela poderia ser descrita como uma abordagem científica para a solução de problemas na gestão de sistemas complexos. Em um ambiente em rápida transformação, um entendimento é buscado para facilitar a escolha e a implementação de soluções mais eficazes as quais, tipicamente, podem envolver interações complexas entre os elementos de um sistema... O objetivo dos Pesquisadores Operacionais é trabalhar com os clientes para encontrar soluções práticas e

pragmáticas para os problemas operacionais e estratégicos... ... A maioria dos problemas que a Pesquisa Operacional enfrenta é complexo, frequentemente envolvendo considerável incerteza. A Pesquisa Operacional pode usar métodos quantitativos avançados, modelagem, estruturação de problemas, simulações e outras técnicas analíticas para examinar premissas, facilitar uma compreensão aprofundada e decidir as ações práticas... ... A Pesquisa Operacional na prática é o esforço de uma equipe, requerendo cooperação próxima entre os tomadores de decisão e as pessoas que serão afetadas pela ação da gestão” (EURO, [s.d.]).

2.1.2 Pesquisa Operacional “Soft” (PO-Soft) - Características

Em uma definição rápida condicionada a um entendimento prévio do que seja a PO, a “PO-Soft” seria uma pesquisa através de uma intervenção que permite alcançar uma decisão sem a obrigatoriedade de construção de um modelo quantitativo. Enquanto a PO-*Hard* traz modelos computacionais, o campo da PO-*Soft* traz métodos comumente denominados como “Métodos de Estruturação de Problemas” (MEPs) (DYSON *et al.*, 2021; RANYARD *et al.*, 2015; GEORGIU; HECK, 2017), sobre os quais se discorrerá adiante. Não obstante, Gomes Júnior e Schramm (2021) lembram o colocado por Mingers, de que, apesar de a PO-*Soft* existir há décadas, esforços ainda são necessários para reconhecê-la como uma disciplina legítima da PO.

Ocorre que, ao mesmo tempo que a PO se desenvolveu a partir de uma abordagem quantitativa, também cresceu a percepção de que o campo de investigação poderia ser enriquecido através de uma abordagem qualitativa, ou seja, a PO-*Soft*. Segundo Dyson *et al.* (2021), a motivação para o desenvolvimento da PO-*Soft* partiu de uma preocupação em relação ao que se poderia denominar como limitações da PO-*Hard*, à qual normalmente se refere como simplesmente “PO”. De fato, Smith e Shaw (2019) mencionam que uma “crise na PO” teria sido identificada nos anos 1970, sob a percepção de que as premissas que suportavam técnicas PO quantitativas eram mal equipadas para lidar com os problemas sociais com os quais se deparavam as organizações (SMITH; SHAW, 2019, p. 404).

Mingers (2011) afirma que foi a partir da migração da PO do ambiente prático organizacional para a academia, especialmente nos EUA, que se percebeu uma ênfase exacerbada nas técnicas e modelos algorítmicos, (MINGERS, 2011, p. 730; ACKOFF, 1979, p. 94), assim caracterizando uma PO-*Hard*.

Além disso, Ackoff (1979) credita que a ênfase na matemática e na lógica ocorreu em detrimento da capacidade de formulação dos problemas de gestão, bem como sua solução e implementação. Isto, sem contar a capacidade de lidar com ambientes turbulentos. Ackoff (1979) sustenta que a obsessão pelas técnicas, em associação a uma ignorância ou mesmo uma

indiferença com as demandas em constante mudança trouxe uma dissociação da PO dos variados contextos (ACKOFF, 1979, p. 94).

Com sua tônica quantitativa e, nas palavras de Ackermann (2011), mais adequada às soluções ótimas e mais racionais, a *PO-Hard* não seria aplicável a qualquer contexto e não abrangeria todas as necessidades ou oportunidades de equacionamento de problemas e apoio para a tomada de decisão. Ackoff (1979) complementa que, com o tempo, os métodos PO foram banalizados e reduzidos a contextos que permitiam a aplicação de técnicas “matematicamente sofisticadas, mas contextualmente ingênuas” (ACKOFF, 1979, p. 94).

A necessidade de abordagens diferentes das empreendidas pela *PO-Hard* ficaria, pois, evidenciada quando os problemas em questão (assim como suas informações e as ramificações em todo o sistema) são mal formulados, confusos (*messy*), complexos, volumosos (com “*swamp conditions*”), ou seja, envolvendo múltiplos atores, perspectivas e tomadores de decisão; interesses e valores conflitantes ou incomensuráveis ou questões intangíveis proeminentes), ou, ainda, quando são problemas difíceis ou impossíveis de resolver (“*wicked problems*”), geralmente em função de seus requisitos serem incompletos, contraditórios, cambiantes e/ou difíceis de reconhecer (CHURCHMAN, 1967; ACKERMANN, 2011; DYSON *et al.*, 2021; SMITH; SHAW, 2019).

No Quadro 1, busca-se simplificar a compreensão das principais características da *PO-Soft* e seus métodos, consolidando e adaptando a visão de Mingers (2011) e complementando-a com a abordagem de Dyson *et al.* (2021).

Quadro 1 — Características da *PO-Soft* (e seus métodos)

Característica	Descrição
Problema não bem definido	O “problema” em si (e/ou o contexto) não é bem definido e não tem seus objetivos acordados de forma que os meios para os alcançar possam ser bem construídos. Métodos “ <i>Hard</i> ” como “Análise de Caminho Crítico”, “Análise decisória” ou simulação não podem ser usados.
Tolerância às incertezas	Diante da limitação ou falta de dados confiáveis — quantitativos ou de qualquer natureza — ou de dados intangíveis, as incertezas são significativas, esperadas e toleradas.
Importância do aprendizado e exploração	O processo do método envolve mais aprendizado, exploração e negociação do que a solução técnica de um problema ou o alcance de uma otimização.
Processo estruturado e rigoroso	Os métodos (ou metodologias) não são matemáticos, mas estruturados e rigorosos. Baseiam-se em procedimentos qualitativos e, frequentemente, modelos diagramáticos. Informação numérica pode ser incluída, mas não equações complexas. O processo envolve a decisão sobre quais modelos usar e quando.

Modelo	Os métodos geralmente giram em torno de um processo de construção de um modelo como foco das discussões. Os modelos são importantes para a conciliação e consolidação de diversas opiniões e pontos de vista em uma solução voltada à ação. Para tanto, os modelos devem ser “construídos” de forma participativa e devem ser transparentes às partes interessadas. Em geral, os modelos são diagramáticos, envolvendo mapas causais, cognitivos, diagramas de influência, gráficos decisórios, imagens e um rico conteúdo.
Negociação e concordância entre múltiplas partes interessadas	A situação envolve a negociação entre vários atores ou partes interessadas, quer sejam representantes de um departamento da organização ou representantes de entidades externas (por vezes conflitantes). As partes interessadas devem poder expressar suas diferentes perspectivas e os múltiplos objetivos e necessidades das partes, por vezes conflitantes, sem que sejam reduzidas a uma medida final única (e em geral de caráter financeiro). O “sucesso” da intervenção depende de um grau de concordância entre as partes envolvidas na formulação do problema, bem como no planejamento e empreendimento dos cursos de ação determinados (solução).
Engajamento	As interações do analista com as diversas partes interessadas e entre estas são indispensáveis para alcançar uma compreensão do problema, promover o aprendizado e definir as ações. É comum o recurso a <i>workshops</i> (presenciais ou virtuais) facilitadores, nos quais é estimulada a participação ativa das partes.

Fonte: Adaptação e consolidação de Mingers (2011) e Dyson *et al.* (2021).

2.1.3 PO-Soft – Relação Próxima com a Prática

Uma questão interessante em relação à PO-Soft é sua conexão com a prática. Mingers (2011) lembra que, em suas origens, nos anos 1940, a PO era “uma atividade muito prática e multidisciplinar, embasada na metodologia de uma ciência natural e seu objetivo era resolver problemas utilizando quaisquer métodos e dados que fossem apropriados ou estivessem disponíveis” (MINGERS, 2011, p. 729–730).

Dyson *et al.* (2021) ressaltam o movimento de praticantes do mercado que se tornaram acadêmicos e os que foram na direção contrária como uma indicação de que a prática é importante, seja como fomentadora ou como validadora das pesquisas. Para a PO-Soft, ou possivelmente, para a PO de maneira geral, a conexão e a imersão na prática são muito importantes como recurso de desenvolvimento teórico e metodológico na área (DYSON *et al.*, 2021, p. 734–736).

Ranyard *et al.* (2015) pontuam que, nos primórdios da PO, as conferências e publicações eram fortemente influenciadas pela prática, sendo que 50% dos artigos submetidos à publicação eram produzidos por praticantes e mais do que esta proporção correspondia às contribuições de praticantes para as duas primeiras conferências do IFORS (*International Federation of Operational Research Societies*), em 1957 e 1960 (RANYARD *et al.*, 2015, p. 2). Dyson *et al.*

(2021) confirmam estas origens, sustentando que os pioneiros da *PO-Soft* eram em geral praticantes do mercado, ou seja, suas formulações — e publicações — resultaram de suas próprias experiências corporativas.

Se o caráter prático da *PO-Soft* parece ser claro em suas origens, na atualidade, no entanto, esta relação pode estar sob risco enquanto se observa uma menor produção de conhecimento por parte dos praticantes. Segundo Dyson *et al.* (2021), esta redução pode decorrer das pressões e demandas, inclusive de disponibilidade de tempo, exercidas sobre estes profissionais corporativos. Isto só reforçaria a importância do estabelecimento de canais sólidos entre a academia e o mercado para a continuidade do desenvolvimento da PO (DYSON *et al.*, 2021, p. 734–736).

Eden e Ackermann (2018) ressaltam que, entre os propósitos históricos da PO e que passaram a fazer parte de sua própria natureza, estão os atos de projetar (*to design*) para a prática e impactá-la. Em outras palavras, os métodos *PO-Soft* são desenvolvidos através de seu próprio uso e aplicação. Neste sentido, colocam Eden e Ackermann (2018), é de se esperar que a PO, especialmente a *PO-Soft*, com sua base na estruturação e solução de problemas complexos e confusos (“*messy problems*”), seja capaz de fazer uma contribuição séria ao desenvolvimento da teoria da administração (gestão). Vidal (2004) oferece uma caracterização sucinta para os MEPS, classificando-os como sendo métodos:

“não-matemáticos, que utilizam conceitos, processos e técnicas baseados em sistemas, enquanto enfatizam o diálogo e a participação dos clientes. Do ponto de vista epistemológico, podemos afirmar que esses métodos tentam combinar a experiência prática com o conhecimento teórico e os fatos objetivos com a apreciação subjetiva, com o propósito de resolver problemas em situações muito complexas” (VIDAL, 2004, p. 529).

Por outro lado, com sua ênfase na prática em nível operacional, ou talvez justamente em função dela, Eden e Ackermann (2018) reconhecem que a PO tem tido menos impacto específico no desenvolvimento da estratégia organizacional e na tomada de decisões de times de gestores seniores (EDEN; ACKERMANN, 2018, p. 1145–1146).

Eden e Ackermann (2018) concordam com a afirmação de Cummings e Jones (2004) de que o conhecimento deve ser capaz de se ver transformado em ação (“*actionable*”), caso pretenda ser útil para os gestores. Segundo Eden e Ackermann (2018), a teoria (no caso, da PO) deve ser expressa de tal forma que seja possível desenhar (*to design*) a prática como um reflexo da teoria, mesmo quando produzida por pesquisadores acadêmicos que se concentram em um *design* inicial que posteriormente será comentado por praticantes e gestores quando

efetivamente o experimentarem nas organizações. Eden e Ackermann (2018) colocam que, ao serem combinadas, teoria e a prática se enriquecem mutuamente, sendo que ambas se beneficiam quando evoluem para uma pesquisa baseada na prática. Eden e Ackermann (2018) afirmam que este tipo de visão integradora equivale à criação de pontes na cadeia de valor da produção de conhecimento, com o propósito de enriquecer e adaptar a teoria para um formato que possa ser aplicada na prática.

2.1.4 PO-Soft – A Questão da Legitimidade

Eden e Ackermann (2018) registram que os métodos de PO-Soft têm sido desenvolvidos a partir de um uso contínuo, na prática e em resposta a algumas limitações percebidas nos métodos de PO de base matemática. Não obstante, os métodos “Soft” recebem críticas por não estarem adequadamente embasados por teoria sólida (EDEN; ACKERMANN, 2018, p. 1145). Segundo Mingers (2011), muitos vêem o termo “PO-Soft” com conotações negativas, associando-o a uma imprecisão e falta de rigor, o que dificultaria sua aceitação no seio da PO como um todo (MINGERS, 2011, p. 730).

Dyson *et al.* (2021) estão entre os que encontram justificativas para a inclusão da PO-Soft no escopo da PO, afirmando que:

“a estruturação de problemas é explicitamente reconhecida na Europa; é um procedimento sistemático e analítico; ela reforça a importância do processo na formulação de problemas; e emprega o método científico de raciocínio dedutivo e indutivo no desenvolvimento de modelos diagramáticos, bem como na estruturação de problemas e nos processos de resolução” (DYSON *et al.*, 2021, p. 730).

De fato, Dyson *et al.* (2021) concluem que “existem fortes evidências tanto da parte dos fundadores da PO quanto a partir dos pronunciamentos das Sociedades Norte-americana e Europeia de que a PO-Soft é um legítimo subconjunto da PO” (DYSON *et al.*, 2021, p. 736) e complementam afirmando que:

“Com sua ênfase no processo de enquadrar e formular problemas e pelo uso do raciocínio indutivo e dedutivo, a PO-Soft deveria, portanto, ser universalmente reconhecida como um braço legítimo da PO, mesmo que alguns membros da comunidade da PO evitem prosseguir na direção de uma decisão sem um modelo quantitativo” (DYSON *et al.*, 2021, p. 736).

Dyson *et al.* (2021) creditam a uma falta de comunicação e entendimento inicial entre as duas vertentes da PO, *Hard* e a *Soft*, a negação ou ressalvas de um em relação ao outro. Ao

mesmo tempo, Ackermann (2011) conclama os colegas da PO a reconhecerem o fato de que o fato de a “PO-Soft” trabalhar com dados subjetivos, mais do que com dados objetivos, não diminui a PO (como um todo, em sua importância), mas sim a complementa (ACKERMANN, 2011, p. 656).

A recomendação de Dyson *et al.* (2021) na conclusão de seu estudo é que, em vez de enxergarmos os modeladores matemáticos e os adeptos da PO-Soft como partícipes de escolas separadas, um caminho para o desenvolvimento da PO seria justamente focar naquilo que há de comum entre a *Soft* e a *Hard*, construindo sobre os pontos fortes de cada abordagem. Para tanto, o autor sugere um maior engajamento com a prática, bem como uma maior colaboração entre a academia e os praticantes, além do reconhecimento do valor de uma estruturação formal de problemas para resolver a grande maioria dos problemas e, ainda, a interação entre os modeladores *hard* e os *experts* em PO-Soft. Em outras palavras, a recomendação é que a colaboração entre ambas as comunidades pode trazer muitas oportunidades de desenvolvimento para a PO.

2.1.5 PO-Soft – A Questão da Indiferenciação com os MEPs

A indiferenciação entre os MEPs e a PO-Soft, muitas vezes tomados como a mesma coisa, pode, segundo Dyson *et al.* (2021), ser um dos fatores que prejudicam o reconhecimento da PO-Soft como um termo associável à PO como um todo. Por exemplo, quando afirmam que os MEPs, os quais estão frequentemente ligados a questões estratégicas, são uma outra maneira de nos referirmos ao “PO-Soft”, Ranyard *et al.* (2015) contribuem para esta indiferenciação. Já Ackermann (2011) dá uma dimensão um pouco diferente, quando menciona que os MEPs seriam uma “forma particular do PO” (ACKERMANN, 2011, p. 622).

Por vezes, a classificação como MEP em substituição ao “PO-Soft” é utilizada como estratégia de defesa de sua validade na medida em que a “PO-Soft” é vista por muitos por uma suposta “imprecisão e falta de rigor” (MINGERS, 2011, p. 2). No entanto, a associação ou possível intercambialidade da PO-Soft com os MEPs também pode trazer suas conotações negativas, uma vez que os próprios MEPs são criticados por alguns como estruturadores, mas não exatamente solucionadores de problemas. Na direção oposta, em função do sentido pejorativo que foi conferido ao termo “PO-Soft”, Ackermann (2011) não vê vantagem em utilizá-lo em detrimento de “MEP”, ainda que esta última seja uma designação inadequada e limitada para métodos que buscam a solução de problemas a partir de sua estruturação (ACKERMANN, 2011, p. 656).

Dyson *et al.* (2021) preferem a definição de que a PO-Soft abrange os MEPs, mas que não se limita nem se equivale a eles. Em outras palavras, Dyson *et al.* (2021) colocam que ao "considerar o uso dos termos PO-Soft e MEPs, nota-se que a PO-Soft é uma abordagem completa, da estruturação à decisão, sem o desenvolvimento e solução de um modelo quantitativo, enquanto os MEPs são métodos projetados para promulgar PO-Soft" (DYSON *et al.*, 2021, p. 728).

Em todo caso, a PO-Soft está intrinsecamente conectada aos MEPs. Há a questão, levantada por Ranyard *et al.* (2015), de que, apesar de os MEPs terem ganhado uma aceitação parcial na academia, há ainda um número bastante limitado de artigos publicados na área, embora o autor reconheça que o interesse sobre o tema tenha se consolidado a partir de fortes fluxos de conferências.

2.1.6 PO-Soft – Barreiras à adoção; Declínio; Ascensão e Perspectivas

Ranyard *et al.* (2015) argumentam que a prática da PO tem feito parte de sua autorreflexão desde as primeiras publicações e conferências sobre o tema, sendo que nos anos 1950 já havia críticas de que a PO estava se tornando excessivamente abstrata e matemática (RANYARD *et al.*, 2015, p. 2). Em outras palavras, esta dominância da matemática dissociava a PO da prática, algo que, segundo Ranyard *et al.* (2015), poderia ser confirmado por estudos de vários autores sobre o tema, demonstrando que, à época, as ferramentas e modelos foram desenvolvidos sem uma fundamentação (*grounding*) prática (RANYARD *et al.*, 2015, p. 2). Smith e Shaw (2019) corroboram essa visão de Ranyard *et al.* (2015), ressaltando que as técnicas matemáticas tradicionais não são aplicáveis a problemas que são definidos por atores de uma construção social e que requerem negociação constante (SMITH; SHAW, 2019, p. 404).

Pelo menos desde 1964, a partir de uma conferência sobre PO e as Ciências Sociais, havia uma demanda no meio tendo por objetivo a ampliação do escopo da PO, principalmente através de parcerias, ou mesmo através da inclusão de cientistas sociais nos times de pesquisa. Esta busca por uma interdisciplinaridade seria como um retorno da PO às suas origens, que envolviam a conjunção de diferentes disciplinas em sua prática, uma característica que, no entanto, perdeu-se no tempo (RANYARD *et al.*, 2015, p. 3).

Citando estudos de vários autores, Ranyard *et al.* (2015) registram um declínio da representatividade das publicações sobre PO em canais como o da *Harvard Business Review* e em programas MBA como uma aparente redução da importância organizacional da PO. Esta redução também teria, segundo Ranyard *et al.* (2015), impactado o posicionamento da PO nas

universidades com uma queda no número de *graduates* e *expert staffs* voltados ao tema. Ranyard *et al.* (2015) concordam que a PO também estaria sofrendo competição com a ascendente “*Business Analytics*”, cujo conjunto crítico de ferramentas (ou *skills*) traria vantagem estratégica, em uma sobreposição ao oferecido pela PO (RANYARD *et al.*, 2015, p. 1–2).

Segundo Ranyard *et al.* (2015), estudos demonstraram que a resistência por parte dos clientes (indo da falta de conhecimento a uma falta de compreensão) é o aspecto mais importante entre as barreiras a uma adoção mais ampla da PO. O custo da atividade de PO e limitações relativas à entrega de serviços (tais como a expertise do *staff* de PO, adequação de *Software* para PO e limitações relativas a dados) também foram consideradas como barreiras importantes.

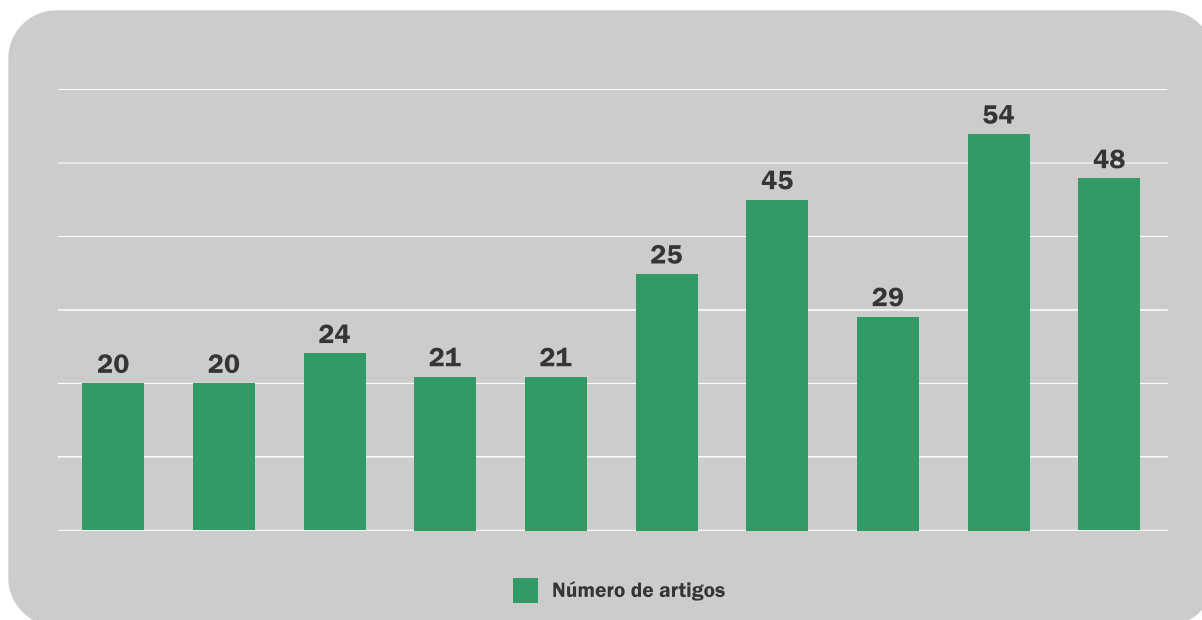
No âmbito do Reino Unido, citando a “*UK OR Society*”, Ranyard *et al.* (2015) reconhecem que, embora a adoção da PO esteja fortemente estabelecida no âmbito governamental, apenas um punhado das 100 maiores companhias daquele país reconhecem abrigar grupos de praticantes de PO em suas estruturas. Por outro lado, segundo Ranyard *et al.* (2015), tem sido observado um crescimento no uso da PO, embora a partir de uma base ainda pequena (RANYARD *et al.*, 2015, p. 6; p. 8).

Georgiou e Heck (2017) assinalam que mais da metade (52.3%) da publicação de *papers* por parte da rede de pesquisadores de PO-Soft ocorreu entre os anos 1970 e 1980. Após um crescimento constante verificado desde os anos 1950, a partir do final dos anos 1980, segundo Georgiou e Heck (2017), observou-se um declínio repentino de publicações sobre o tema, da ordem de 50%. Georgiou e Heck (2017) conjecturam, no entanto, que as publicações a partir deste período possam ter migrado para outros ambientes ou suportes, como conferências, livros etc. (GEORGIOU; HECK, 2017, p. 7).

Em evidente contraponto às percepções de declínio da representatividade da PO e da PO-Soft observadas respectivamente por Ranyard *et al.* (2015) e Georgiou e Heck (2017), um estudo recente apresenta dados bastante diferentes. Os autores deste estudo, Gomes Júnior e Schramm (2021), indicam um crescimento, e não uma queda na quantidade de publicações sobre MEPs e, portanto, sobre PO-Soft (Figura 3). Gomes Júnior e Schramm (2021) focaram apenas em publicações disponibilizadas na “*Web of Science Core Collection*”. A indicação é que, se, entre os anos 2010 e 2014, ou seja, na primeira metade da referida década, a média de publicações sobre o tema era de aproximadamente 21 *papers* anuais, este número praticamente dobrou para algo em torno de 40 publicações por ano, entre 2015 e 2019. A maioria das publicações continua se originando no Reino Unido e nos EUA, embora a representatividade

deste último país fique aquém de seu potencial científico e sua importância para a economia global (GOMES JÚNIOR; SCHRAMM, 2021, p. 18; p. 21).

Figura 3 — Distribuição de publicações sobre PO-Soft entre 2010 e 2019



Fonte: Reformatação de figura de Gomes Júnior e Schramm (2021, p. 7).

Ranyard *et al.* (2015) citam o otimismo de Corbett e Van Wassenhove em seu texto de 1993 em relação ao futuro da PO. Um dos caminhos que Corbett e Van Wassenhove teriam sugerido para que a PO prosperasse e que, segundo Ranyard *et al.* (2015), já estava sendo implementado à época de seu estudo, era o de incrementar o *marketing* da PO, melhorando a sua compreensão e de seu potencial. Outra recomendação de Corbett e Van Wassenhove seria reconhecer a diversidade de caminhos da PO, particularmente repensando a noção de que PO seria uma “engenharia”, bem como fazendo uma ponte entre a prática e a teoria da PO. Neste último caso, o propósito seria priorizar o desenvolvimento de ferramentas mais próximas e mais alinhadas aos problemas organizacionais (RANYARD *et al.*, 2015, p. 8).

A PO do tipo “facilitador”, via MEP, segundo Ranyard *et al.* (2015), tem crescido gradualmente e estendido o escopo da prática de PO (embora ainda com cobertura geográfica limitada). Ranyard *et al.* (2015) enfatizam que apenas uma minoria de grupos de praticantes de PO fazem menção a ela em suas denominações, prática que não evidenciaria a adoção dos métodos.

A diversidade de aplicações dos MEPs os coloca como ferramentas poderosas para solucionar problemas não estruturados das mais diversas naturezas, incluindo gestão ambiental,

gestão de saúde (*healthcare*) e questões sociais, entre outras (GOMES JÚNIOR; SCHRAMM, 2021, p. 19). Como exemplo, Gomes Júnior e Schramm (2021) listam 12 exemplos de estudos que relacionam os MEPs ao planejamento urbano (GOMES JÚNIOR; SCHRAMM, 2021, p. 13).

Segundo Gomes Júnior e Schramm (2021), a aplicabilidade dos MEP em diversas áreas é corroborada pela percepção de vários outros estudiosos, tais como o planejamento de desenvolvimento (“*development planning*”), pesquisa operacional comunitária, grandes intervenções em grupo, projetos de sistemas de informação e gestão de riscos. Outros autores, de acordo com Gomes Júnior e Schramm (2021), sugerem que os MEPs podem ser aplicados em desenvolvimento estratégico; gestão de mudanças; desenvolvimento sustentável; empreendedorismo social e ensino de métodos de pesquisa; além de apoio à tomada de decisão; gestão de negócios; gestão da cadeia de suprimentos; gestão de conhecimento; gestão de inovação; gestão de mudanças; gestão ambiental; gestão de custos; gestão de *stakeholders*; segurança da informação; setor de cuidados com a saúde; questões sociais; entre outras áreas (GOMES JÚNIOR; SCHRAMM, 2021, p. 2–3).

Entende-se que a PO se beneficiaria com uma diversificação que ampliasse seu escopo a partir do desenvolvimento de novos métodos ou aprimoramento dos existentes, especialmente daqueles voltados à gestão e estratégia. Também seria benéfica uma maior aceitação da PO-*Soft* pela própria rede PO e pelos acadêmicos da Ciência da Administração. A PO também seria valorizada a partir da adoção dos MEPs em metodologias mistas ou multimetodologias caso o contexto de aplicação demande e comporte. No âmbito exclusivo da PO-*Soft*, percebe-se que há amplo espaço para contribuições e inovações que enriqueçam e diversifiquem o conjunto de ferramentas típicas da abordagem, que são os MEPs, e sobre os quais se discorrerá na próxima seção.

2.2 Os Métodos de Estruturação de Problemas (MEPs)

Os MEPs são os métodos produzidos no contexto da PO-*Soft*, voltados à estruturação, solução de problemas e planejamento de ação. Segundo Rosenhead (2006), através dos MEPs a PO-*Soft* seria capaz de oferecer suporte aos problemas que abrangem “múltiplos atores, pontos de vista diferentes, interesses parcialmente conflitantes, intangíveis significativos e incertezas desconcertantes” (ROSENHEAD, 2006, p. 759), apresentando um caráter que se pode interpretar como de “multiplicidade”.

Ranyard *et al.* (2015) ressaltam que benefícios claros foram estabelecidos a partir do uso dos MEPs, os quais, além de permitirem a gestão da complexidade, têm a capacidade de acomodar múltiplas perspectivas e de integrar processo e conteúdo (RANYARD *et al.*, 2015, p. 4). Por outro lado, Smith e Shaw (2019) colocam que, para responder às novas características dos problemas, como, por exemplo, os problemas sociais, novas abordagens foram desenvolvidas com diferentes métodos de análise, que enxergavam os problemas a partir de uma posição filosófica também diferente. Estes métodos viriam a ser, precisamente, os MEPs (SMITH; SHAW, 2019, p. 404).

Segundo SHAW (2006), os MEPs adicionam valor aos dados ao envolverem um processo de modelagem explícito e transparente, que visa representar as relações sistêmicas entre as questões que afetam o problema, de forma compreensível pelos participantes. Nesse sentido, Smith e Shaw (2019) afirmam que os MEPs rejeitam o reducionismo do tipo em que elementos individuais são otimizados de forma independente ao todo (ou conjunto). A inspiração viria de Ackoff (1979) que afirmou que a “objetividade é uma propriedade sistêmica da ciência como um todo, não uma propriedade de uma pesquisa ou de pesquisadores individuais” (ACKOFF, 1979, p. 103). Assim, os MEPs gerem a complexidade (ROSENHEAD, 2006, p. 760) tomando uma abordagem holística e buscando as propriedades emergentes do sistema (SMITH; SHAW, 2019, p. 405).

A lista a seguir (itens de 1 a 4) apresenta as 4 principais características dos MEPs, segundo Pidd (1996 *apud* SHAW; 2006, p. 832). A estas características, Shaw (2006) acrescenta outras quatro (itens de 5 a 8). Em se tratando de uma lista caracterizadora de MEPs, o conjunto se assemelha à referência sobre características da PO-Soft como um todo:

(1) Várias partes interessadas, cada uma, provavelmente, com diferentes perspectivas do problema, tornam sua identificação/definição problemática;

(2) Agendas ocultas e objetivos conflitantes entre as partes interessadas exigem que a natureza da organização seja acordada;

(3) O modelo não é uma abstração definitiva do mundo real. A modelagem explícita das questões visa apoiar a discussão, o pensamento criativo e uma rigorosa exploração de problemas;

(4) A aprendizagem pessoal é priorizada como base para a construção de acordos entre as partes interessadas (PIDD, 1996 *apud* SHAW, 2006, p. 832);

(5) Os participantes devem ser tomadores de decisão (com o poder de adotar/rejeitar ações potenciais) que detêm um interesse genuíno na colaboração para resolver o problema;

(6) Os MEPs não são ferramentas para consulta. Em vez disso, os MEPs apoiam a negociação entre indivíduos poderosos e constroem seu compromisso de tomar medidas acordadas;

(7) A importância do modelo para um MEP não pode ser subestimada. O modelo é um objeto de transição (no sentido de que ele se desenvolve no decorrer do *workshop* em alinhamento com o entendimento em desenvolvimento do grupo) que apoia o diálogo e o pensamento, representando/gerenciando grandes quantidades de dados complexos;

(8) As habilidades artesanais de facilitação de grupo são fundamentais para a gestão de uma oficina de grupo MEP eficaz (SHAW, 2006, p. 832).

2.2.1 MEPs – História

Um momento marcante na história dos MEPs foi a publicação do “RAPW - *Rational Analysis for a Problematic World*” (GEORGIU; HECK, 2017, p.1), que visava estender o escopo de PO, enquanto buscava trazer coerência ao campo de PO-Soft (DYSON *et al.*, 2021; RANYARD *et al.*, 2015; GEORGIU; HECK, 2017). Smith e Shaw (2019) acrescentam que a publicação do RAPW, o qual classificam como um “trabalho seminal”, identificou que os MEPs constituíam um novo paradigma de análise quando comparados com a PO tradicional (SMITH; SHAW, 2019, p. 403).

Se para Mingers (2011), o termo “MEP” teve origem na revisão de literatura sobre estruturação de problemas realizada por Pidd e Woolley em 1980 (Mingers, 2011, p. 730), para Georgiou e Heck (2017), Dunn já utilizava o termo “Método de Estruturação de Problemas” desde 1981 em seu livro “*Public Policy Analysis*”. No contexto da rede de PO (“*the network*”), o termo também teria aparecido pela primeira vez no *paper* de 1988 do mesmo Dunn, ou seja, um ano antes da referência aos métodos como “MEP” na consolidação do “RAPW1989” (GEORGIU; HECK, 2017, p. 11).

2.2.2 MEPs – Uso no Mundo

Ranyard *et al.* (2015) reconhecem que os MEPs (e a “PO-Soft”), através de três de suas abordagens mais populares (*Structured Objective Decision Analysis/SODA*, *Soft Systems Methodology/SSM* e *Strategic Choice Analysis/SCA*) são, de certa forma, utilizados regularmente no Reino Unido, mas menos frequentemente em outros locais do mundo. Em sua pesquisa com usuários da PO, Ranyard *et al.* (2015) identificaram que 31% deles utilizavam um conjunto de ferramentas (“*tool set*”) relativas especificamente ao Suporte a Decisões/MEP”.

Entende-se que tal percentagem, pelo menos naquele contexto, indica uma participação significativa de métodos associados ao “PO-Soft” entre praticantes da PO em geral, assim indicando perspectivas para seu crescimento (RANYARD *et al.*, 2015, p. 9).

No estudo de Georgiou e Heck (2017) “*Problem Structuring Methods, 1950s-1989: An Atlas of the Journal Literature*”, fica evidente que, no período por eles analisado, ou seja, até a publicação da primeira edição do “*Rational Analysis for a Problematic World*” em 1989, a maior parte das publicações sobre PO-Soft/MEPs se dividia entre autores do Reino Unido (47%) e dos Estados Unidos (EUA) (39%). Em seguida, totalizando os restantes 14% das publicações, os autores tinham raízes nos Países Baixos, Alemanha, Bélgica, Canadá e Israel. Isto mostra a dianteira e a concentração dos estudos sobre o tema em países do hemisfério norte e entre falantes da língua inglesa. O primeiro lugar no *ranking* das publicações no período fica com o Reino Unido, em consonância com o observado por Ranyard *et al.* (2015) sobre a prática da PO/MEP (GEORGIOU; HECK, 2017, p. 53; RANYARD *et al.*, 2015, p. 9).

Segundo Gomes Júnior e Schramm (2021), em sua investigação sobre os estudos sobre MEP publicados e disponibilizados na “*Web Of Science Core Collection*”, entre 2010 e 2019, os autores destes artigos tinham origem em 61 países diferentes. Nesta análise, a Inglaterra permaneceu, de longe, como a principal originadora de publicações sobre MEP, com 117 *papers*, seguida pela Austrália, com 41 publicações, e os Estados Unidos (neste estudo, aparecendo em terceiro lugar), com 37 publicações. Praticamente empatados, no quarto lugar, seguem-se Itália, Nova Zelândia e Brasil, respectivamente com 21, 20 e 19 publicações. É notável o crescimento da representatividade do Brasil no *ranking*, especialmente a partir de 2015, conforme ressaltam Gomes Júnior e Schramm (2021), o que indicaria um interesse recente e crescente sobre o tópico neste país, da parte de praticantes e acadêmicos. A título de comparação, informam Gomes Júnior e Schramm (2021), em estudo empreendido por Mingers (2011a), o Brasil era responsável por apenas 2% das publicações sobre MEPs. Em suma, a pesquisa de Gomes Júnior e Schramm (2021) demonstra tanto uma tendência de crescimento das publicações brasileiras sobre MEPs (e PO-Soft) quanto o crescimento da importância do Brasil no contexto internacional deste tópico.

2.2.3 MEPs – A Questão do “Problema”

De forma bem objetiva, Eden e Ackermann (2018) sustentam que uma PO eficaz depende de uma compreensão apropriada do problema a ser resolvido, ou seja, depende de se encontrar o “problema certo”. Na visão de Eden e Ackermann (2018), os MEPs têm sido

desenvolvidos exatamente para apoiar os pesquisadores operacionais a identificar o problema corretamente (EDEN; ACKERMANN, 2018, p. 1145).

Na prática, na maioria dos casos, não existe um “problema” único à mão, mas sim uma situação problemática na qual não fica claro exatamente qual seja o problema (ou seja, várias interpretações sobre o problema são admissíveis) (CHECKLAND, 1981 *apud* ACKERMANN, 2011). Ackoff (1979) afirma que: “Os gerentes não são confrontados com problemas independentes uns dos outros, mas sim com situações dinâmicas que consistem em sistemas complexos de problemas em constante mudança que interagem entre si” (ACKOFF, 1979, p. 99). Segundo Smith e Shaw (2019), os MEPs “veem” os problemas como sistemas nos quais os elementos componentes estão conectados por interrelações, mais do que por “retratos estáticos” (SMITH; SHAW, 2019, p. 405).

Smith e Shaw (2019) mencionam que, se por um lado os problemas são variados e difíceis de serem exaustivamente listados em seus atributos, por outro, e segundo eles interpretando o entendimento de C. West Churchman e outros autores, os problemas compartilham muitas das seguintes características:

- não podem ser exaustivamente formulados;
- toda formulação é a declaração de uma solução;
- não há uma regra de parada (ou seja, para terminar a formulação/análise);
- não há o “verdadeiro” e o “falso”;
- não há uma lista exaustiva de operações;
- existem muitas explicações para o mesmo problema;
- todo problema é o sintoma de outro problema;
- não há nenhum teste imediato ou derradeiro;
- soluções não são realizadas de uma só vez ou têm apenas uma chance de acontecer ou de serem realizadas com sucesso;
- cada problema é único;
- os problemas frequentemente padecem de dados confiáveis (SMITH; SHAW, 2019, p. 404).

Nestas situações problemáticas, o senso comum (dos envolvidos) é que algo não está certo e que, portanto, há uma demanda por uma intervenção sistêmica e sustentável (ACKERMANN, 2011, p. 652). Neste mesmo sentido, pode-se afirmar que os problemas abordados pelos MEPs são pluralísticos, na medida em que as partes interessadas (*stakeholders*) têm visões divergentes sobre metas e objetivos (SMITH; SHAW, 2019, p. 404).

2.2.4 MEPs – Caracterização

A definição de Ackermann (2011) para os MEPs é elucidadora:

"A estrutura básica de qualquer MEP compreende a captura e representação de diferentes pontos de vista em alguma forma diagramática (por exemplo, uma imagem rica se usando SSM, um gráfico de decisão se usando SCA ou um mapa causal, se usando SODA). Essas visões podem ser obtidas individualmente ou criadas com o grupo. Este material capturado é explorado com o grupo, utilizando várias técnicas/análises de modelagem, para promover o desenvolvimento de uma compreensão aprimorada pelos participantes, para permitir que uma linguagem compartilhada seja desenvolvida e através do uso de uma ou mais representações que atuem como objetos transitórios, ajudando um grupo a negociar na direção de um conjunto de melhorias e ações para que a situação seja resolvida. Tipicamente os métodos adotam uma abordagem cíclica, com as ações de uma deliberação fornecendo *insights* para a próxima iteração, mas também, possivelmente, levantando questões e assim demandando um retorno a uma consideração anterior. Todos os métodos dão especial atenção à necessidade de atender tanto às demandas políticas quanto analíticas do grupo decisor" (ACKERMANN, 2011, p. 653).

Entre os métodos que podem ser considerados MEPs estão: “*Soft Systems Methodology*” (SSM); “*Strategic Options Development and Analysis*” (SODA) e “*Strategic Choice Approach*” (SCA), bem como o “*Decision Conferencing*”, “*Robustness Analysis*” (RA) e o “*Viable Systems Model*” (VSM), além da “*Drama Theory*” (Bryant, 1997), que é uma metamorfose ou evolução (BRYANT, 1997; GEORGIU; HECK, 2017; ROSENHEAD e MINGERS, 2001) e das “*Metagames Analysis*” e “*Hypergames Analysis*”. Outros métodos citados na literatura são “*Interactive Planning*”, “*Strategic Assumption Surfacing and Testing*”; “*Drivers, Pressures, State, Impact and Response*” (DPSIR) e “*Waste and Source-matter Analyses*” (WASAN) (EDEN; ACKERMANN, 2006; DYSON *et al.*, 2021; GEORGIU; HECK, 2017; GOMES JÚNIOR; SCHRAMM, 2021; MINGERS; ROSENHEAD, 2004; RANYARD *et al.*, 2015).

2.2.4.1 MEPs – Buscando Critérios para Caracterização

Para Smith e Shaw (2019), que buscam um *framework* para a classificação “do que é” e “do que não é” um MEP, um método legítimo poderia ser identificado a partir de respostas afirmativas a 13 perguntas. Estas perguntas foram formuladas a partir de uma extensa revisão de literatura que reuniu conceitos dispersos entre diversos autores, aparentemente relevantes para a maioria deles. Segundo Smith e Shaw (2019), as perguntas 8 a 13 seguem a premissa de Guba e Lincoln que introduz quatro medidas para avaliar a qualidade e rigor da pesquisa

qualitativa, a saber: credibilidade, “transferabilidade”, “dependabilidade” e confirmabilidade (SMITH; SHAW, 2019, p. 407–409).

No Quadro 2, as referidas questões propostas por Smith e Shaw (2019) para identificação de MEPs, denominadas “*Framework* dos Quatro Pilares”, foram consolidadas a outros dois quadros de Smith e Shaw (2019), nos quais as características dos paradigmas da PO-*Hard* e PO-*Soft*, segundo Rosenhead e Mingers, (2001a *apud* SMITH; SHAW, 2019), são comparadas entre si.

Quadro 2 — Comparação entre os paradigmas da PO quantitativa e qualitativa ⁽¹⁾
com as 13 Questões do “*Framework* dos Quatro Pilares”⁽²⁾

Paradigma Quantitativo da PO ⁽¹⁾	Paradigma Qualitativo da PO⁽¹⁾	<i>Framework</i> dos Quatro Pilares⁽²⁾
Formula o problema em termos de um objetivo único e otimização. Múltiplos objetivos, se reconhecidos, estão sujeitos a compensações em uma escala comum.	Não otimização; busca por soluções alternativas que sejam aceitáveis em dimensões separadas, sem compensações.	7: A abordagem mira desenvolver uma adesão a saídas politicamente viáveis.
Demandas esmagadoras de dados, com consequentes problemas de distorção, disponibilidade e credibilidade de dados.	Demanda reduzida de dados, alcançados por uma maior integração de dados “ <i>Hard</i> ” e “ <i>Soft</i> ” com julgamentos sociais.	4: A abordagem constrói um modelo qualitativo.
Cientificação e despolitização, consenso assumido.	Simplicidade e transparência, voltada à clarificação das condições de conflito.	10: O processo de construção de modelos visa criar confiança nas saídas através de uma racionalidade procedural.
		11: O modelo funciona como uma trilha de auditoria validada através de investigação colaborativa.
As pessoas são tratadas como objetos passivos.	Concebe as pessoas como sujeitos ativos.	2: A abordagem modela as interpretações de mundo subjetivas dos participantes.
		5: A construção do modelo envolve a facilitação dos participantes.
		8: A credibilidade é estabelecida nos modelos através da preservação das múltiplas contribuições dos participantes.
Supõe um único tomador de decisão com um objetivo abstrato a partir do qual ações concretas podem ser deduzidas para implementação através de uma cadeia hierárquica de comando.	Facilita o planejamento de “baixo para cima” (<i>bottom-up</i>)	6: A construção do modelo aprimora o aprendizado dos participantes sobre a situação.

Tenta abolir incertezas futuras e antecipa decisões futuras.	Aceita as incertezas e busca manter as opções em aberto.	3: A abordagem busca construir uma compreensão holística do sistema.
Não incluído	Não incluído	1: A abordagem identifica um sistema a um modelo.
		9: O processo de construção de modelo é adequadamente genérico ao ponto de ser transferível para múltiplos contextos de problemas.
		12: A abordagem estrutura conhecimento através de diferentes estágios de análise.
		13: A abordagem tem fases distintas para pensamentos divergentes e convergentes.

Legenda: (1) Rosenhead and Mingers (2001a) *apud* Smith e Shaw (2019, p. 404).

(2) Smith e Shaw (2019, p. 414).

Fonte: Síntese das figuras “1” e “9” de Smith e Shaw (2019).

2.2.4.2 MEPs – Métodos Codificados mais Estabelecidos e Disseminados

Segundo Smith e Shaw (2019), apenas os três MEPs mais bem estabelecidos (i.e., SSM, SODA e SCA) respondem afirmativamente a todas as 13 perguntas de seu “*Framework dos Quatro Pilares*” (SMITH; SHAW, 2019, p. 413), e, por esta razão, somente estes métodos poderiam demandar um enquadramento ou classificação como “MEP”. Além de Smith e Shaw (2019) acreditarem que questões adicionais deveriam ser consideradas para um veredito final, eles admitem a possibilidade da existência de um efeito recursivo dos três MEPs mais reconhecidos influenciando a própria definição do que seja um MEP e, assim, limitando uma expansão e evolução do conceito.

Eden e Ackermann (2018) citam Mingers & Rosenhead (2004) enquanto reconhecem que “*Soft Systems Methodology*” (SSM), “*Strategic Choice Approach*” (SCA), e “*Strategic Options Development and Analysis*” (SODA) são MEPs amplamente utilizados e frequentemente referenciados como “PO-Soft”, estando cada um destes métodos lastreado tanto em visões particulares da vida organizacional quanto, em maior ou menor grau, na teoria (EDEN; ACKERMANN, 2018, p. 1145), Georgiou e Heck (2017) sugerem que a “*Robustness Analysis*” (RA) poderia ser acrescentada a essa restrita lista, embora reconhecendo que este método recebe uma atenção menor do que SSM, SCA e SODA (GEORGIOU; HECK, 2017, p. 1).

Georgiou e Heck (2017) informam que há quatro acadêmicos associados aos três principais métodos: John Friend (SCA), Colin Eden (SODA) e Peter Checkland (SSM), além de Jonathan Rosenhead, com o RA. Embora a literatura tenha alternado a maneira como se refere aos autores associados aos MEPs, chamando-os ora como “progenitores”, ora “originadores” ou mesmo “gurus”, Georgiou e Heck (2017) preferem o termo “instigadores” para denominá-los (GEORGIOU; HECK, 2017, p. 2).

Os autores mais citados em estudos relacionados aos MEPs entre 2010 e 2019, segundo estudo de Gomes Júnior e Schramm (2021), dividem-se em quatro grupos de afinidade. O campeão de citações entre todos os autores, J. Mingers, encabeça o primeiro grupo, que também inclui o vice-campeão de citações, P. Checkland, e o bastante citado R. Ackoff, além de C. Churchman e D. Lane. Outro grupo seria o “liderado” por Colin Eden, que abarca os também muito mencionados J. Rosenhead, L. A. Franco, F. Ackermann e L. White. Já o grupo de G. Midgley é composto por M. Jackson, bastante citado, além de W. Ulrich, S. Beer e R. Flood, todos com boa representatividade. Omerod “lidera” o grupo que, como um todo, é menos citado que os demais e que inclui autores como P. Keys, B. Latour e H. Tsoukas (GOMES JÚNIOR; SCHRAMM, 2021, p. 10–11).

No período analisado (entre 2010 e 2019) por Gomes Júnior e Schramm (2021), os artigos mais importantes sobre os MEPs, acompanhados por um breve comentário, seriam os apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 — Análise sobre os artigos mais importantes sobre MEPs conforme listados por Gomes Júnior e Schramm (2021)

Artigo	Autores/ Data	Comentário
<i>PO-Soft comes of age — but not everywhere!</i>	Mingers (2011)	Neste trabalho — que, segundo Gomes Júnior e Schramm (2021), é o mais importante e referenciado da lista —, Mingers apresenta os principais MEPs e argumenta sobre o sucesso destes métodos tanto em relação à teoria quanto à prática, enquanto comenta sobre a invisibilidade dos MEPs na literatura, em uma tentativa de promover a <i>PO-Soft</i> como uma legítima disciplina da PO (GOMES JÚNIOR; SCHRAMM, 2021).
<i>Facilitated modelling in Operational Research</i>	Franco e Montibeller (2010)	Este artigo promove uma ampla revisão de literatura sobre a facilitação de modelagem, que é uma ferramenta tradicional nas intervenções dos MEPs. Colaborativa, a abordagem facilitada de modelagem envolve a participação ativa de diferentes partes interessadas na construção de modelos, com o

		objetivo de integrar diferentes perspectivas e conhecimentos na análise do problema.
<i>Problem structuring methods “in the Dock”: Arguing the case for PO-Soft</i>	Ackermann (2011)	A autora argumenta que a abordagem da PO tem sido limitada pela sua ênfase em modelos matemáticos e técnicas quantitativas, ignorando a complexidade e a subjetividade dos problemas organizacionais. Diante de desafios atualmente enfrentados pelas organizações — tais como a crescente incerteza, a necessidade de colaboração e a diversidade de perspectivas —, ao recorrer a técnicas qualitativas e interpretativas, a PO-Soft seria mais adequada para a compreensão de problemas complexos.
<i>Towards a new framework for evaluating systemic problem structuring methods</i>	Midgley et al. (2013)	Este artigo propõe um novo modelo de avaliação para métodos de estruturação de problemas sistêmicos, com ênfase na relação entre contexto, propósitos, métodos e resultados. O <i>framework</i> proposto busca uma abordagem única de avaliação que tanto possa apoiar avaliações localmente (contextualmente) significativas quanto comparações de longo prazo entre métodos.
<i>A review of the recent contribution of systems thinking to Operational Research and management science</i>	Mingers e White (2010)	Os autores deste artigo argumentam que a teoria e a prática dos métodos de PO e ciência da gestão estão cada vez mais voltadas para uma perspectiva sistêmica, reconhecendo a complexidade dos sistemas organizacionais e enfatizando a necessidade de integrar múltiplas perspectivas e partes interessadas na análise de problemas.
<i>Rethinking PO-Soft interventions: Models as boundary objects</i>	Franco et al. (2013)	Este artigo propõe uma nova abordagem para o uso de modelos em intervenções de PO-Soft, considerando-os como objetos transacionais ou fronteiriços. Estes objetos funcionam como pontos de conexão entre as diferentes perspectivas e conhecimentos dos participantes, facilitando a comunicação e o compartilhamento de informações entre os diversos atores envolvidos na intervenção, favorecendo a colaboração e uma melhor compreensão das implicações de suas decisões.

Fonte: Adaptado de Gomes Júnior e Schramm (2021, p. 12–13).

Gomes Júnior e Schramm (2021) deduzem, a partir de seu estudo sobre quantidade e qualidade de *papers* publicados sobre MEP entre 2010 e 2019, que a *Soft System Methodology* (SSM) é, entre todos, o método mais frequentemente utilizado. Gomes Júnior e Schramm (2021) ressaltam a “simplicidade” do método como uma das vantagens para sua popularização, mas pontuam que a condução de sua aplicação por um analista experiente é recomendável para que os resultados obtidos não sejam questionáveis. Neste mesmo sentido, Gomes Júnior e Schramm (2021) alertam que há um risco de que se entenda que SSM e MEP são a mesma

coisa, e que, apesar dos esforços para a divulgação e pela popularização dos MEPs, o “Clube dos MEPs” é bastante fechado, incluindo apenas três métodos, que são SODA, SCA e SSM. (GOMES JÚNIOR; SCHRAMM, 2021, p. 19).

2.2.4.3 MEPs – Métodos Não Codificados

Smith e Shaw (2019) e outros autores, sob diversas abordagens, restringem a abrangência — e quem sabe, também o alcance e popularidade — dos MEP, concentrando-os em uma lista bastante exclusiva com três ou quatro representantes (como visto, essencialmente SSM; SODA; SCA e, eventualmente, RA). Enquanto outros autores parecem focar na validação de um método oficialmente proposto como sendo ou não um MEP, o que acaba enquadrando a evolução dos MEP a partir do já estabelecido pelos métodos mais populares e clássicos, o foco de Yearworth e White (2014) é encontrar “meios de detectar evidências do uso de MEPs, mesmo quando os métodos não foram descritos como tais” (YEARWORTH; WHITE, 2014, p. 932). Assim, propõem Yearworth e White (2014), encontrando uma definição constituinte genérica para os MEPs, pode-se também desmistificá-los. Ackermann (2011) parece concordar, mencionando que, embora os MEP tenham ajudado uma ampla gama de organizações, os resultados alcançados nem sempre são creditados como derivados da aplicação de um MEP (ACKERMANN, 2011, p. 656). É possível que os MEPs utilizados por estas organizações sejam métodos não codificados.

Para Yearworth e White (2014), trazer à luz da comunidade de PO mais dados relativos ao uso não codificado de MEP “só pode ser algo bom” (YEARWORTH; WHITE, 2014, p. 944), de forma que, expor a existência de MEPs em uso prático, mas não mapeado, além de permitir a avaliação dos MEPs, também permite seu desenvolvimento e evolução. A formalização do uso de MEPs não codificados dentro de uma organização, explicam Yearworth e White (2014), pode permitir um engajamento integral em seu aperfeiçoamento metodológico e, ao mesmo tempo, funcionar como motivação para sua adoção pela comunidade de (empresas) de engenharia (que foram o foco do estudo) (YEARWORTH; WHITE, 2014, p. 944). Neste sentido, Yearworth e White (2014) desenvolveram um conjunto de proposições testáveis, os quais também denominam como “princípios” ou “axiomas” capazes de reconhecer como MEPs os métodos não codificados em uso nas organizações.

O resultado do estudo de Yearworth e White (2014) é apresentado no Quadro 4, abaixo. Ao todo, são incluídos 9 princípios ou proposições, entre P1 e P9, que, no conjunto, caracterizariam um MEP (codificado ou não) em uso prático em uma organização.

Quadro 4 — Conjunto de 9 proposições para avaliar um ‘verdadeiro’ MEP

Proposição	Definição Constitutiva
1) Atividade de Melhoria	Foi adotada uma abordagem estruturada de intervenção sistêmica, projetada para levar a melhorias em uma situação problemática do mundo real, por meio de um conjunto de atividades propositais.
2) Abordagem Sistêmica	A abordagem de estruturação do problema utilizou ideias de sistemas (incluindo fronteira ou “boundary”, hierarquia, comunicação e controle) que: 1) são apropriadas ao contexto, 2) teoricamente adequadas e 3) apoiadas por modelagem de sistemas apropriada.
3) Adaptação/ Criatividade	O pensamento consciente e a criatividade devem ter sido aplicados na adaptação da abordagem de estruturação do problema ou na combinação de elementos para a situação problemática específica.
4) Lições Metodológicas	O uso da abordagem de estruturação do problema proporcionou lições metodológicas, extraídas por meio de reflexão consciente.
5) Visões de Mundo	O processo de problematização reconheceu que os problemas são construções da mente de um indivíduo, eles não existem independentemente do pensamento humano. Essas construções são definidas pela “visão de mundo” de um indivíduo; a abordagem de estruturação do problema reconheceu isso e trabalhou com elas.
6) Bagunça	O contexto do problema em que a abordagem de estruturação do problema foi utilizada foi reconhecido como bagunçado/perverso/pantanososo, seguindo definições como as contidas em Ackoff (1979, 1981), Rittel e Webber (1973), Rosenhead (1992) e Vennix (1999).
7) Interativo/ Iterativo/ Terapêutico	A intervenção na situação problemática ocorreu por meio do compartilhamento de “percepções, persuasão e debate” em um ambiente de grupo participativo, usando uma abordagem interativa e iterativa. O facilitador ou proprietário da abordagem de estruturação do problema adotou uma postura “interativa/terapêutica, não especialista”.
8) Subjetividade	Na abordagem adotada, reconheceu-se que as partes interessadas na situação problemática não estão “desligadas do problema” e que elas não poderiam atuar como “observadores objetivos” como em Sistemas de Engenharia “hard”.
9) Limites	As abordagens de estruturação do problema podem sofrer, inadvertidamente, de racionalidade limitada, inadequação da linguagem organizacional para fornecer terminologia conceitual adequada, aplicação de metodologia não apropriada, “desvios de assunto” etc. A abordagem utilizada demonstrou que lidava com tais limitações conceituais, incluindo a experiência no uso da estruturação do problema.

Fonte: Adaptado de Yearworth e White (2014, p. 939).

Na prática, é possível encontrar muitos pontos de contato entre as questões de Smith e Shaw (2019) para validação de um MEP e os princípios de Yearworth e White (2014) para avaliação de MEPs não codificados. O primeiro apresenta uma lista mais detalhada e ampla, objetivamente formalizada através de perguntas. Como visto anteriormente, todas as perguntas de Smith e Shaw (2019) devem ter resposta afirmativa para que o método em análise seja considerado como MEP. Já em Yearworth e White (2014), há a intenção de se ater a princípios mais genéricos (embora bem-conceituados) e, portanto, em uma lista de requisitos mais concisa, em busca da identificação de um MEP onde quer que ele ocorra, de maneira intencional ou não.

O que se percebe é que, embora não consensuais, as iniciativas de definição de um MEP codificado não trazem como vantagem uma clareza de conceitos e, portanto, uma ampliação de entendimento que permitam a expansão da adoção dos MEPs (e PO-Soft). Por outro lado, se

houvesse o consenso entre os autores que se dedicam a elencar os MEPs codificados, haveria o risco de se engessar a evolução dos próprios MEPs, o que não seria produtivo para sua disseminação. Ao buscar princípios mais gerais e abertamente voltados à análise de quaisquer métodos, mesmo aqueles não identificados a priori como MEP, o caminho trilhado por Yearworth e White (2014) parece mais interessante. O que parece óbvio é que o desenvolvimento de um MEP deve seguir uma lógica capaz de enquadrá-lo de forma consistente à denominação e ao seio da *PO-Soft*, ainda que traga, e cientificamente isto é algo desejável, características capazes de agregar ou até mesmo transformar a definição de MEP e, por que não, da *PO-Soft*.

2.2.5 MEPs – Modelos como Principal Característica

Smith e Shaw (2019) colocam a construção de um (ou mais) modelo(s) como a característica primeira dos MEPs (SMITH; SHAW, 2019, p. 407). Franco *et al.* (2013) destacam que os modelos criados dentro de intervenções de *PO-Soft* também têm o papel de relacionar os significados compartilhados pelos participantes de grupos de intervenção. Estes modelos buscam representar as diferenças e dependências entre conceitos, atividades ou *stakeholders*, relações de similaridade ou influência e relações entre opções diversas (FRANCO *et al.*, 2013, p. 727). Franco *et al.* (2013) mencionam que vários dos primeiros estudos sobre *PO-Soft*/MEPs como os de Eden, Jones, & Sims (1983); Eden, Jones, Sims & Smithin (1981) já enfatizavam o papel dos modelos na gestão de significado entre os envolvidos (na intervenção), enquanto outros trabalhos, como os de Midgley (2000); Midgley & Ochoa-Arias (2004); Rosenhead & Mingers (2001); White (2009) abordavam a questão da facilitação do diálogo entre os participantes (FRANCO *et al.*, 2013, p. 730).

Dyson *et al.* (2021) ressaltam que os modelos são um componente-chave para a *PO-Soft*/MEPs (e também para a *PO-Hard*), os quais ele define como “uma representação simplificada de um aspecto do mundo real, conforme percebido por seus usuários. Tais modelos podem ser físicos ou virtuais incluindo os simbólicos (matemáticos), gráficos, diagramáticos ou verbais” (DYSON *et al.*, 2021, p. 7). Em relação à utilização dos modelos, existem, no entanto, diferenças, conforme colocado por Dyson *et al.* (2021): “na *PO-Hard*, os modelos são simbólicos e a análise é computacional, enquanto na *PO-Soft* os modelos são tipicamente diagramáticos e são o foco de uma análise interativa, envolvendo raciocínio indutivo e dedutivo entre as partes interessadas (*stakeholders*)” (DYSON *et al.*, 2021, p. 729).

Segundo Franco *et al.* (2013), a natureza visual e acessível destas representações visuais dos modelos, em par com as análises interativas que elas facilitam, é valorosa para incrementar a compreensão das diferenças e dependências críticas por parte dos membros do grupo de intervenção. Por outro lado, a partir de seu estudo com dois grupos, Franco *et al.* (2013) assinalam que foi a transformação incremental dos modelos em artefatos concretos (ou seja, gráficos decisórios, mapas, modelos de portfólio) que mudou tanto as características da interação entre os participantes quanto o que foi aprendido através das diversas especializações profissionais representadas nos grupos. A resultante do uso das representações em grupos de intervenção seria, portanto, um auxílio no aprendizado para todos seus membros em relação ao contexto do problema e seus potenciais encaminhamentos e soluções (FRANCO *et al.*, 2013, p. 722; p. 727).

2.2.6 MEPs – Objetos Transacionais e Representações de Modelos

As razões para uma organização buscar mudanças podem ser várias, mas, para Franco *et al.* (2013), elas tipicamente se referem a alterações no ambiente, as quais requerem respostas organizacionais, tais como um novo produto, serviço ou processo. Tal objetivo frequentemente demanda que um grupo de *experts* com funções, formações e práticas variadas, ou seja, grupos interdisciplinares, engaje-se em um esforço conjunto e colaborativo para a solução do problema proposto. Nesta interação, limites (*boundaries*) são criados em decorrência da alta especialização de cada componente do grupo em termos de conhecimento e prática, bem como das diferentes perspectivas e propósitos dos componentes do grupo (FRANCO *et al.*, 2013, p. 721).

Segundo Franco *et al.* (2013), uma extensa literatura tem reconhecido o papel dos objetos em situações de colaboração interdisciplinar, mais especificamente, através dos objetos transacionais. Franco *et al.* (2013) defendem a extensão da noção de objetos transacionais para o caso dos modelos desenvolvidos no âmbito de intervenções de PO-*Soft*, pois estas tipicamente envolvem a estruturação e solução de problemas a partir de uma colaboração multidisciplinar em grupos não homogêneos (FRANCO *et al.*, 2013, p. 721; p. 722).

Franco *et al.* (2013) nos fornecem uma definição precisa do que são os objetos transacionais e seus *affordances* (termo que, inclusive na citação a seguir, é mantido preferencialmente no original em inglês, embora seja possível traduzi-lo para o português como “pregnância” ou “usabilidade”):

“Um objeto transacional é um artefato compartilhável e tangível em torno do qual os membros do grupo podem interagir em relação a uma situação problemática de preocupação, podendo incluir objetos como repositórios e formulários padronizados; esboços e desenhos; protótipos; ferramentas de estratégia e objetos mais abstratos como narrativas. Ao trabalhar dentro de organizações ou entre elas, indivíduos e grupos orientam-se em relação a estes objetos transacionais em termos de suas *affordances* (Gibson, 1986; Hutchby, 2001), ou seja, as diferentes possibilidades que estes objetos oferecem para ação. Por exemplo, um protótipo pode tornar o conhecimento especializado tangível e oferecer oportunidades para discutir questões de design entre representantes de diferentes grupos profissionais, departamentos, divisões ou organizações. Essa “tangibilidade” pode ser referida como a *affordance* do protótipo” (FRANCO *et al.*, 2013, p. 721).

Um objeto (ou seja, um artefato) se torna transacional, segundo Franco *et al.* (2013), quando oferece ao grupo oportunidades para:

- “(1) representar e transferir seu conhecimento aos lhes prover com uma sintaxe em comum para a comunicação;
- (2) traduzir seu conhecimento através da habilitação da especificação e aprendizado das diferenças e dependências entre os conhecimentos; e
- (3) desenhar, alterar ou negociar seu contexto de maneira que as pessoas do grupo possam aplicar e transformar o que elas sabem” (FRANCO *et al.*, 2013, p. 721).

Franco *et al.* (2013) enfatizam a natureza colaborativa e mutável, ou seja, evolutiva e negociável, do objeto transacional, comparando o conceito deste à noção de Eden (1992) dos modelos como “dispositivos de negociação”. Desta forma:

“De acordo com essa visão, os modelos são concebidos como um artefato visível, do qual se espera a capacidade de incentivar os envolvidos a compartilhar, elaborar e negociar seus conhecimentos, e assim mudar de ideia gradualmente. Além disso, dispositivos de negociação eficazes estão sempre em transição (Ackermann & Eden, 2011b), no sentido de que novos aspectos das discussões e negociações em grupo se refletem em mudanças no conteúdo do modelo” (FRANCO *et al.*, 2013, p. 730).

Conforme mencionado acima, Franco *et al.* (2013) estabelecem a importância não apenas do modelo, mas da maneira com a qual os participantes do grupo de intervenção se relacionam com ele, através do que denominam como *affordances*, ou seja, as oportunidades percebidas para ação orientada aos objetivos oferecidas aos membros do grupo em interação. Em seu experimento, segundo Franco *et al.* (2013), as *affordances* apresentaram um grau de variação que foi crucial para permitir ou restringir (com suporte do modelo) negociações de significado e criação de novos conhecimentos. Franco *et al.* (2013) afirmam que pelo menos cinco *affordances* com vários tipos de impacto podem ser identificadas:

(1) Tangibilidade: a capacidade de um modelo de tornar seu conteúdo visível e concreto. Esta *affordance* faz o conhecimento relevante para o contexto ser tangível, estar disponível e ser uma fonte de discussão e negociação para o grupo;

(2) Associabilidade: a capacidade de um modelo relacionar seu conteúdo com base em atributos compartilhados. Esta *affordance* permite que os envolvidos identifiquem diferenças de conhecimento e suas dependências;

(3) Mutabilidade: a capacidade de um modelo modificar seu conteúdo no próprio local de sua construção. Esta *affordance* permite que discussões e negociações relacionadas ao conhecimento em evolução sejam refletidas no modelo incrementalmente;

(4) Rastreabilidade: a capacidade de um modelo relacionar seu conteúdo temporal e estruturalmente. Esta *affordance* oferece oportunidades para a pesquisa e montagem de discussões e negociações relacionadas ao conhecimento;

(5) Analisabilidade: a capacidade de um modelo de transformar entradas em saídas. Esta *affordance* permite experimentar diferentes insumos relacionados ao conhecimento e calcular seu impacto.

As *affordances* descritas acima, individualmente ou como um pacote, foram manifestadas e percebidas de forma diferente pelos envolvidos nas oficinas, mas Franco *et al.* (2013) afirmam que alguns acadêmicos são persuasivos em dizer que é precisamente a habilidade de construir rápidas representações visuais, nos estágios mais iniciais de um processo em grupo suportado por um modelo, que influencia como as *affordances* potenciais são percebidas pelos envolvidos.

Segundo Dyson *et al.* (2021), em relação à forma e representação, a PO-Soft foca na utilização de modelos transparentes e comumente diagramáticos. De fato, é usual o recurso a diagramas, quadros, tabelas, gráficos e árvores decisórias, além de outras apresentações gráficas e pictóricas com o intuito de explicar problemas para outros e para representar a estrutura das decisões, assim conseguindo comunicar com as partes interessadas. Estes recursos podem incluir um privilégio ao uso de palavras e gráficos em detrimento de números (que, no entanto, não são necessariamente excluídos). Desta forma, os modelos de PO-Soft tipicamente incorporam informação qualitativa, ou uma faixa de variáveis qualitativas usadas para capturar a incerteza inerente às variáveis sociais e psicológicas (DYSON *et al.*, 2021, p. 732).

Em relação às típicas representações gráficas trazidas pelos MEPs, Ackermann (2011) concorda que elas dão suporte às decisões. Além disso, elas possibilitam a dissociação de uma ideia de seu proponente (ou seja, de um indivíduo), assim permitindo que as contribuições sejam levadas em conta pelo seu mérito. Esta separação entre autor e ideia também evita que os

participantes se sintam penalizados caso eventualmente mudem seus pensamentos, enquanto se aprofundam na apreciação da situação, de forma interativa com os demais participantes (ACKERMANN, 2011, p. 655).

No sentido da conjunção de perspectivas através dos modelos, enfim, Franco *et al.* (2013) lembram que típicas intervenções de PO-Soft envolvem trabalhar as fronteiras sintáticas, semânticas e pragmáticas. Desta forma, um modelo deve habilitar aqueles envolvidos a atravessar estas fronteiras caso se espere que ele se configure um objeto transacional “em uso” (FRANCO *et al.*, 2013, p. 731).

2.2.7 MEPs – Visão crítica

Fran Ackermann é uma das principais articuladoras da PO-Soft e MEPs, sendo uma das autoras mais citadas sobre o assunto (GOMES JÚNIOR; SCHRAMM, 2021, p. 12–13). Em seu estudo de 2011, promoveu uma discussão através da qual resume as características que depõem a favor e contra estes métodos.

A primeira característica a favor dos MEPs, citada por Ackermann (2011), seria seu foco na gestão da complexidade. Esta gestão apoia os decisores no sentido de uma apreciação compreensiva da situação e de um entendimento sobre qual seja o “problema”, antes de qualquer iniciativa de modelagem (ACKERMANN, 2011, p. 654). Eden e Ackermann (2006) reforçam a necessidade de se admitir e gerir a complexidade. Caso contrário, ao tentar reduzi-la, os métodos se tornam complicados e opacos (EDEN; ACKERMANN, 2006, p.767–768), o que pode reduzir seu uso integral pelos participantes.

A segunda característica a favor dos MEPs seria o fato de estarem voltados ao atendimento a múltiplas perspectivas, incluindo as sócio-políticas, sob o entendimento de que não há um único ponto de vista correto. Ao nos abrirmos a outros pontos de vista, aprendemos mais sobre nós mesmos, nossas organizações e outras visões de mundo, e, ao mesmo tempo, o resultado é enriquecido (ACKERMANN, 2011, p. 655).

A terceira e última característica a favor dos MEPs seria a gestão de processo e conteúdo. Esta gestão é feita apoiando uma negociação em grupo e priorizando o compromisso deste com a colaboração na intervenção de PO na direção de um resultado acordado na forma de ação ou ações (ACKERMANN, 2011; SHAW, 2006). Como Ackermann (2011) ressalta, todos os métodos recorrem a modelos como suporte para o pensamento. Estes modelos vão se transformando com o tempo enquanto ajudam o grupo a fazer a transição entre trabalhar com um conjunto de visões divergentes e predominantemente discretas até uma compreensão

compartilhada e um corpo de material que suporte negociação. Ackermann (2011) alerta que a busca é por uma acomodação de perspectivas e não por um consenso perfeito — o que seria difícil (ACKERMANN, 2011, p. 655).

Entre as características que depõem contra os MEPs, Ackermann (2011) cita a própria incompletude da denominação “Métodos de Estruturação de Problemas”. Para Ackermann (2011), o destaque para o termo “estruturação” não refletiria na integralidade o que os métodos fazem, parecendo omitir ou desconsiderar que ações são tomadas como resultado da aplicação de um MEP. Considerando que a própria definição sobre o que seja ou não um MEP também é um problema, a autora segue citando os desafios acadêmicos enfrentados pelos MEPs. Além das dificuldades inerentes à própria aplicação dos métodos nas organizações, segundo Ackermann (2011), há também a dificuldade de convencer os acadêmicos no âmbito do mundo da PO e da Ciência da Administração (*Management Science*) de que os MEPs são métodos válidos para a modelagem de problemas.

Segundo Ackermann (2011), outra característica que dificulta tanto a usabilidade dos MEPs quanto a avaliação de sua contribuição para a solução de problemas está relacionada à falta de evidência empírica sobre sua eficácia. Por um lado, os benefícios associados aos MEPs são tipicamente intangíveis, como, por exemplo, uma melhor compreensão sobre a situação (problemática). Por outro lado, há a questão da subjetividade na modelagem dos MEPs, que produziriam mais *insights* do que resultados testáveis. Este foco dos MEPs em *insights* em detrimento de soluções únicas, aliado a uma limitada experiência com o “mundo real”, traria aos estudantes de Administração, principalmente os novatos, uma dificuldade de compreensão sobre os métodos. A dificuldade de se ensinar os MEPs seria precisamente o último fator listado por Ackermann (2011) a prejudicar a disseminação destes métodos no ambiente acadêmico (ACKERMANN, 2011, p. 654–657).

Como balanço, levando em consideração os argumentos a favor e contra os MEPs, Ackermann (2011) tem uma visão positiva sobre sua inclusão como métodos de PO válidos. Segundo a autora, os MEPs lidam bem com as questões de rigor e valor costumeiramente endereçadas à PO-*Soft*, enquanto apresentam um potencial de crescimento no que diz respeito a uma integração de métodos (inclusive com os métodos “*Hard*”) (ACKERMANN, 2011, p. 657).

2.3 Conclusão Sobre o Contexto de PO-Soft e MEPs

Como visto, nascida na prática e depois migrando para a academia, a PO surgiu em favor das soluções, através da estruturação de problemas, especialmente os complexos. Esta estruturação apoia a tomada de decisões, especialmente as estratégicas, em contextos que envolvem interações entre diferentes partes interessadas, com diferentes visões.

A princípio focada em aspectos quantitativos, a PO foi “desmembrada” entre as dimensões “*Hard*” e “*Soft*”. A PO-Soft pode ser caracterizada como uma pesquisa realizada através de uma intervenção que permite alcançar uma decisão sem a obrigatoriedade de construção de um modelo quantitativo. Também foi visto que um dos principais instrumentos da PO-Soft são os MEPs, cujo propósito é o de trazer metodologias para organizar múltiplos pontos de vista. As diferentes visões dos participantes envolvidos no problema em questão são negociadas e organizadas em torno de modelos ou artefatos que cristalizam visões e caminhos consensuais.

Os MEPs sem dúvida trouxeram novas perspectivas para a PO, com dinâmicas iterativas de negociação que promovem a colaboração em uma modelagem transacional na direção do resultado. De um modo geral, os MEPs atuais estão muito baseados em uma racionalidade clássica. Mesmo não focando necessariamente em dados quantitativos, ainda se apoiam em uma modelagem mais formal e uma fundamentação analítica e computacional. Por outro lado, a racionalidade no meio organizacional tem evoluído em uma dimensão mais intuitiva e participativa, na qual histórias compartilhadas e negociadas estimulam a colaboração no sentido de uma aplicabilidade prática — e o sucesso — das resoluções. Neste sentido, entende-se que os MEPs podem se beneficiar de elementos do *Storytelling*, que tem longa tradição tanto na pesquisa acadêmica quanto na prática no ambiente organizacional. O *Storytelling* pode contribuir de uma maneira projetiva para a estruturação visando à solução de problemas, através de histórias construídas para a antecipação do futuro em processos decisórios estratégicos em grupo.

Na próxima seção, diversos aspectos do *Storytelling* Organizacional serão, pois, apresentados, incluindo suas variadas vertentes de estudo, para que se consiga conectar objetivamente o *Storytelling* à PO-Soft e MEPs, na seção subsequente.

2.4 *Storytelling* Organizacional

2.4.1 *Storytelling* - Contextualização

As histórias e narrativas, ou a contação de histórias (*Storytelling*), são meios ancestrais para a troca de conhecimento entre os seres humanos. As histórias primitivas evoluíram desde os registros visuais das tribos que usavam as paredes das cavernas para documentá-las e passá-las adiante até formas mais sofisticadas como as observadas atualmente, nas mídias sociais (KERNBACH, 2018).

Segundo Beigi *et al.* (2019), como “animais contadores de histórias”, os seres humanos têm a capacidade de perceber a realidade de forma narrativa, ou, em outras palavras, enxergar o presente brotando do passado, rumo ao futuro. As histórias podem ser classificadas como uma das “realizações que coroam o desenvolvimento humano” (BRUNER, 1990, p. 67 *apud* BEIGI *et al.*, 2019, p. 448).

A onipresença das histórias e do *Storytelling* no mundo se deve à sua capacidade de atrair a atenção e convencer audiências (KERNBACH, 2018, p. 390), de maneira que sua importância cultural e civilizatória pode ser observada em todos os grupos, ambientes, regiões e épocas, incluindo as organizações. O estudo e aplicação do *Storytelling* no contexto organizacional faz todo o sentido, pelo fato de se tratar de “uma ferramenta orgânica de comunicação que molda os relacionamentos e contextos nos quais as histórias são contadas, sendo as organizações um destes contextos” (BEIGI *et al.*, 2019, p. 448). Nas organizações, afirma Boje (1991), o “*Storytelling* é a moeda de troca preferida para a produção de sentido nas relações humanas entre os *stakeholders* internos e externos” (BOJE, 1991, p. 106).

Segundo Kernbach (2018), o *Storytelling* é uma prática informal que facilita a produção e transferência de conhecimento tácito nas organizações, sendo por isso usado e se relacionando à gestão de conhecimento, cultura corporativa e “branding”. Além disso, o *Storytelling* é utilizado nas e pelas organizações como uma forma de propaganda que agrega conteúdo e o conecta com uma audiência que a memorizará e para a qual fará sentido (KERNBACH, 2018, p. 390). Além da produção de conhecimento, o *Storytelling* organizacional é um processo contínuo de produção de sentido e construção de significado entre os diversos membros de uma organização (BEIGI *et al.*, 2019), cumprindo, assim, um importante papel social.

O desenvolvimento do campo do *Storytelling* organizacional, segundo Beigi *et al.* (2019), teve início nos primórdios da Administração (enquanto disciplina), sob influência da

Teoria Científica de Taylor (1911) e da Burocracia racional de Weber (1922), teorias estas que miravam em certezas sistemáticas a partir de histórias especulativas (BEIGI *et al.*, 2019).

De forma mais intensa e estruturada, o estudo das narrativas e do *Storytelling* no âmbito organizacional é relativamente recente, datando de algumas poucas décadas (BEIGI *et al.*, 2019, p. 447). Segundo Boyce (1996), as histórias e o *Storytelling* podem ser usadas nas organizações por pesquisadores, administradores e praticantes para descrever e sustentar a estrutura de poder vigente, ou, por outro lado, nutrir e impulsionar a criatividade e a liberação e, ainda, desenvolver novos significados para o trabalho e personalidade da parte de indivíduos e grupos (BOYCE, 1996, p. 10).

Já na esfera acadêmica, o *Storytelling*, ou as narrativas, têm sido analisadas por múltiplas disciplinas, embora nem sempre a área da Administração aceite abertamente esta multidisciplinaridade (BOYCE, 1996). Deste ponto de vista acadêmico, o *Storytelling* é, acima de tudo, um recurso para compreensão de contextos e cruzamento de percepções através das narrativas obtidas com a pesquisa na(s) organização(ões). Um exemplo são as diversas metodologias explanadas por Boje (2001), como “Análise de Desconstrução”, “Análise de Grande Narrativa”, “Análise de Microestórias”, “Análise de história em rede” e “Análise de Intertextualidade”, entre outras.

Uma das aplicações destas formas de análise de histórias organizacionais é a compreensão de quais são os mitos organizacionais e as ideologias corporativas e a maneira como elas são propagadas e absorvidas pelos membros da organização. Estas ideologias identificadas nas histórias disseminadas por uma organização, não excluindo intenções de controle e dominação sobre seus membros, servem para a construção da cultura e identidade corporativa tanto interna quanto externamente (BOYCE, 1996).

Na esfera da prática organizacional, o *Storytelling* chega a ser um modismo já há alguns anos, especialmente apresentado como uma ferramenta de convencimento, ou seja, de venda de ideias previamente elaboradas por um indivíduo ou grupo para outros indivíduos ou grupos (KERNBACH, 2018). Neste caso, mesmo que as referidas ideias envolvam estratégias ou fomentem a tomada de decisões, inclusive de alcance corporativo, o *Storytelling* muitas vezes se resume a uma separação entre os que produzem e os que consomem as histórias, em um processo de influência.

Aparentemente menos comuns, senão raras, são as propostas de utilização do *Storytelling* não como um processo sobre influência de uns sobre outros, mas de confluência, envolvendo pessoas em um processo de elaboração conjunta que suporte a tomada de decisões. Ou seja, a utilização do *Storytelling* como ferramenta para conformação da estratégia, em

detrimento de simplesmente comunicá-la, a partir de atividades colaborativas que objetivem situar os envolvidos em um contexto e movê-los na direção do futuro. Um exemplo neste sentido seria a “Engenharia Narrativa” de Klein *et al.* (2007) que propõem o exercício de construção de histórias consensuais em grupo. Em um “*workshop* de engenharia narrativa”, conforme a proposição de Klein *et al.* (2007), os participantes são convidados a ilustrar suas perspectivas através de histórias que podem ser reais ou ficcionais, porém sempre conectadas à realidade da empresa. Em seguida, as histórias vão sendo consensualmente consolidadas em grupos de representação, na direção de uma história que represente os objetivos do grupo.

O propósito de se analisar mais detalhadamente o *Storytelling* organizacional é o de considerar sua aplicação como uma ferramenta de PO/MEP. Confirmada esta possibilidade, o *Storytelling* poderia ser oferecido como uma aplicação prática — menos como uma ferramenta unidirecional de comunicação e mais como um instrumento de apoio ao planejamento — à formulação estratégica e tomada de decisões em múltiplas camadas organizacionais, do âmbito macro ao micro, a depender da necessidade.

2.4.2 Definição de Histórias, Narrativas e *Storytelling*

Antes de definir “*Storytelling*”, deve-se caracterizar o que são narrativas ou histórias e, para tanto, uma contraposição entre conceitos é interessante.

Boje e Rosile (2004) combinam as visões de Gabriel e Czarniawska no sentido de que as narrativas não seriam necessariamente histórias, podendo representar a descrição ou relato de fatos, mais voltados à objetividade. É quando as narrativas envolvem personagens em uma trama (ou enredo) com episódios relacionados causalmente e que culminam na solução para um problema, que podem ser consideradas como histórias. Além disso, as histórias teriam a capacidade de produzir emoção tanto no narrador quanto na audiência (BOJE; ROSILE, 2004, p. 2). No lugar de “capacidade”, o termo “intenção” talvez fosse mais apropriado, já que simples relatos (como o de um diagnóstico médico) também podem produzir emoção, sem que este fosse o propósito.

Na direção contrária, Boje (2001) registra que, tradicionalmente, as histórias são vistas como algo inferior às narrativas. Estas últimas demandariam enredo e coerência (ao contrário das histórias). Boje (2001) segue afirmando que, para a teoria narrativa, as histórias seriam mais folclóricas, um simples relato cronológico, sem enredo.

Na realidade, há uma grande controvérsia sobre o que seja uma história ou narrativa, ou mesmo o que seja trama e enredo. Os termos “história” e “narrativa”, ou mesmo trama e enredo,

costumam ser usados indistintamente e até mesmo histórias e narrativas se confundem com tramas e enredos para alguns autores. Giroux e Marroquin (2005) concordam que o conceito de “narração” carrega vários nomes (história, conto, saga, narrativa), que são frequentemente utilizados indiscriminadamente (GIROUX; MARROQUIN, 2005, p. 17–18). Esta discussão, aparentemente ineficaz e improdutiva, não será aqui aprofundada, uma vez que defensores da diferenciação entre narrativas e histórias, como Boje e outros, que inclusive apimentam a discussão com a proposição das antenarrativas (que será vista mais adiante), frequentemente se confundem entre os termos, em um campo de estudo que, por sinal, autodenomina-se “*Storytelling*” e não “*Narrativetelling*” ou algo semelhante.

Pode-se, pois, definir histórias (e narrativas) como uma trama ou enredo que inclui sequências de acontecimentos ou eventos (PENTLAND, 1999; BOJE, 2001), interconectados cronologicamente, que envolvem personagens (atores, atuadores; agentes, ou seja, pessoas ou personificações de entidades) (BOJE, 1995; LATOUR, 1996; PENTLAND, 1999; BOJE e ROSILE, 2004) inseridos em um dado contexto ou cenário (temporal; geográfico; situacional; cultural; moral) (PENTLAND, 1999; SHEPHERD; SUDDABY, 2017; BRYANT, 1997; BENNET *et al.*, 2001), que inclui significados e relações ocultas, ambivalências ou contradições (BOJE, 1991; WHITE; TAKET, 2000) e envolve algum tipo de mudança(s) (demandando pensamentos e/ou ações e reações dos personagens) (BOJE, 1995; BOJE, 2001), de forma que estas mudanças levarão a uma etapa de clímax (com tensões, conflitos e intensas interações entre os personagens e entre eles e o contexto) (BRYANT, 1997; BENNET *et al.*, 2001) para que seja, enfim, alcançado um desfecho (BRYANT, 1997; BOJE, 2001).

As histórias devem produzir algum sentido, tanto para o narrador (que tem uma intenção ou objetivo ao narrar uma história e que reflete um ponto de vista específico) (FISHER, 1984; KERNBACH, 2018; KLEIN *et al.*, 2007) quanto para uma audiência (que tem o interesse de absorver determinada história como uma forma de conhecimento, mas que será ou não acatado) (BOJE *et al.*, 2015; KERNBACH, 2018), enquanto embutem algum significado, valor cultural e moral (PENTLAND, 1999, p. 712–714).

É interessante notar que, no *Storytelling* (ou seja, em uma contação de história), o narrador e a audiência podem se confundir na mesma pessoa ou grupo (uma história ou narrativa pode ser produzida por um narrador apenas para consumo próprio, com o fim de organizar seu entendimento sobre uma sequência de fatos, em torno dos quais busca um sentido). Narrador e audiência também podem misturar seus papéis de forma colaborativa (como no estudo de BOJE *et al.* (2015) em relação à evolução da relação entre liderados e seguidores, através da teatralização de histórias, rompendo, por conseguinte, com papéis rígidos entre emissores e

receptores de mensagens e intenções). É importante ressaltar que, para o *Storytelling*, os acontecimentos, personagens, contextos ou cenários podem ser reais ou imaginários (BOJE, 2001), ou até abstratos, desde que ocorra uma produção de sentido intencional e comunicável entre o narrador (produtor da história/narrativa) e a audiência (que absorve a história) (BOJE, 1991; BOJE; ROSILE, 2004; BOYCE, 1996).

Como anota Fisher (1984), não importa se a história é “verdadeira” ou uma “fantasia”, ou se os personagens envolvidos são reais ou não: a credibilidade está menos na forma narrativa e mais na autoridade com que a mensagem é transmitida (FISHER, 1984, p. 8). Desta visão, decorre-se que qualquer história (ou narrativa), para existir e ser entendida como tal, não tem como pressuposto uma forma ou estrutura rígida. O pressuposto de uma história é a transmissão de uma mensagem, a partir da intenção de quem narra (registrando ou criando fatos, mas sempre de uma forma interpretativa e subjetiva) que se traduz em conhecimento, o qual, por sua vez, será ou não acatado por uma audiência.

O papel na geração de conhecimento é orientador no sentido de entender a importância das histórias (ou narrativas) serem produzidas e relatadas, o que é, inclusive, de interesse deste estudo, na esfera organizacional. Segundo a introdução de Mitroff e Killman (1975) para sua pioneira proposta de utilização do *Storytelling* para a solução de problemas organizacionais:

"Se contabilidade e finanças são a espinha dorsal das organizações, então as histórias que permeiam todas as organizações de qualquer porte são sua força vital. As histórias são tão centrais para as organizações que estas não apenas dependem das histórias, mas, de forma contundente, nem funcionariam sem elas. Grandes ou pequenas, cada organização depende de inúmeras histórias para seu funcionamento" (MITROFF; KILMANN, 1975, p. 18).

Henderson (2016) explica que, para Boje, o *Storytelling* é um processo que colabora para revelar a complexidade das organizações humanas em toda sua realidade confusa (“messy”) e não editada, não criticada. Segundo Henderson (2016), a partir de uma visão claramente pós-moderna, Boje entende que é possível compreender melhor as organizações através das histórias contadas por literalmente todos os seus membros, independentemente de sua posição na estrutura da organização. Isto nem sempre é reconhecido pelos próprios atores ou portadores das histórias (HENDERSON, 2016, p. 8).

O argumento de Mitroff e Kilmann (1975) é que as histórias são como sonhos e que muitos de nós, incluindo administradores nas organizações, não estamos nem treinados para reconhecê-las, nem para apreciar sua importância. Isto, segundo Mitroff e Kilmann (1975), demandaria “interventores” externos, para auxiliar a emergência das histórias e sua utilização

na prática. Ainda assim, é mais fácil para os gestores contar histórias sobre uma organização idealizada do que a real (MITROFF; KILMANN, 1975, p. 19–20).

O *Storytelling* seria, portanto, um sistema que relaciona processos de produção, compartilhamento (ou transmissão), recepção e avaliação de conhecimento através de histórias. Na essência do termo, pressupõe uma dinâmica em que visões e verdades são ajustadas continuamente, entre movimentos de imposição e aceitação — ou não aceitação — que ocorrem entre indivíduos e grupos em uma organização. Em outras palavras, o *Storytelling* é uma ação de negociação — porque demanda intenção e aceitação contínua — que deve ser continuamente revisada para que ocorra. A propósito, o *Storytelling* ocorrerá em uma organização independentemente de qualquer iniciativa hierárquica, uma vez que sua prática extrapola o ambiente organizacional e advém de uma educação social (conforme será apresentado adiante, em relação ao paradigma narrativo). O que a organização pode fazer não é deliberar a criação de histórias em suas entranhas (pois isto ocorrerá de forma automática), mas sim procurar entender e traduzir as narrativas sendo produzidas e negociadas, em benefício das pessoas e da própria organização.

Se as estruturas das histórias e narrativas são de comum entendimento de todos os seres humanos socializados, é desejável, inclusive da parte do presente estudo, que as organizações pudessem usá-las como instrumentos para melhorar operar suas ações presentes e futuras. Embora esteja relacionado à circulação de histórias, as quais à primeira vista parecem meros registros históricos (no sentido de se relacionarem ao passado), o papel do *Storytelling* volta-se à direção contrária, como preparação dos membros de uma organização como agentes do futuro (GARUD *et al.*, 2019). Seguindo este raciocínio, e mais uma vez respeitando a validade da dimensão histórica que embute como conhecimento, a verdadeira função do *Storytelling* é, na verdade, provocar movimento e mudança. Em outras palavras, se não produzisse sentido capaz de provocar mudanças e transformações adaptativas de pessoas, processos e estruturas a novos contextos, o *Storytelling* não haveria por que existir.

No sentido das transformações estratégicas que visam conectar e reconectar continuamente a organização com seu ambiente, Boyce (1996) concorda que o *Storytelling* é um processo criativo de renovação organizacional (BOYCE, 1996, p. 17). Já Boje (1991) descreveu o *Storytelling* nas organizações como “a moeda de troca preferida para produção de sentidos em relacionamentos humanos entre *stakeholders* internos e externos” (BOJE, 1991, p. 106; BOYCE, 1996, p. 13). Pode-se dizer que a negociação contínua entre produtores (ou registradores) de conhecimento e seus receptores através de relatos colabora ativamente para que grupos e organizações mantenham sua coerência (ou coesão) interna e suas conexões

externas, em um processo de conhecimento e entendimento. Como afirma Gioia (2019), somos todos humanos e, enquanto tais, temos uma inclinação à contação de histórias como uma forma de compreensão, o que inclui os acadêmicos (GIOIA, 2019, p. 32).

2.4.3 O Paradigma Narrativo de Fisher

Boa parte da pesquisa realizada sobre *Storytelling* considera o paradigma narrativo proposto por Walter Fisher a partir de estudos publicados em 1978, 1984 e 1987. Segundo Boyce (1996), a proposição deste paradigma é de particular relevância para o estudo de histórias organizacionais (BOYCE, 1996, p. 13). A consideração do paradigma narrativo conecta a questão do *Storytelling* e o estudo das histórias no âmbito organizacional com o campo da Comunicação, incluindo o discurso retórico, que tem uma longa tradição e inclui o argumento e a narrativa como formas de expressão (BOYCE, 1996, p. 13).

A proposta do “paradigma narrativo”, segundo o próprio Fisher (1984), deve suas origens ao artigo dele próprio, de 1978, "*Toward a Logic of Good Reasons*". No entanto, segundo Fisher (1984), a reflexão que levou efetivamente ao conceito do paradigma narrativo só lhe ocorreu a partir da leitura do trabalho de Macintyre (1981) intitulado "*After Virtue*", o qual afirmava que uma pessoa pode ser caracterizada através de suas ficções, e não somente através de suas ações e sua prática. O ser humano, seria, em sua essência, um animal contador de histórias (FISHER, 1984, p. 15).

Ainda inspirado em Mcintyre (1981), Fisher (1984) esclarece que as narrativas nos habilitam a compreender as ações dos outros porque nossas próprias vidas transcorrem como narrativas e as narrativas nos ajudam a compreender a vida (FISHER, 1984, p. 8). Fisher (1984) corrobora a visão de Goldberg (1982) de que as narrativas conectam fatos e experiências em um padrão coerente, e é em virtude das narrativas que nossas regras, princípios e noções abstratas ganham plena inteligibilidade (FISHER, 1984).

Segundo Fisher (1984), não há registro histórico de qualquer tipo de comunidade, civilizada ou não, que não tenha seus produtores e contadores de história “oficiais”, sejam sancionados por Deus, por um dom, pelo poder vigente, inteligência ou por eleição (FISHER, 1984, p. 9).

A narrativa, afirma Fisher (1984), seja escrita ou oral, é um recurso da natureza humana que atravessa o tempo e as culturas, conforme atestado por historiadores como White, pelo antropologista Turner e pelo linguista-folclorista Dell Hymes (FISHER, 1984, p. 8). Fisher (1984) corrobora a visão de Heidegger de que, como seres humanos, “somos uma conversa que

dá suporte à nossa existência” (FISHER, 1984, p. 7). O sentido da “conversa” aplicado por Fisher (1984) é segundo ele inspirado em Burke (1957) e diz que, enquanto pertencentes a uma civilização, desde que nascemos, somos inseridos em um grande e interminável diálogo narrativo. Até nossa morte participamos deste diálogo de uma maneira crescente, sempre absorvendo, trocando e agregando conhecimento (FISHER, 1984, p. 6–7).

É essa grande “conversa”, estabelecida através de narrativas e validada por Fisher (1984) que provê nossos sentidos individuais e coletivos. A forma destas narrativas não é o mais importante, mas sim a frequência com que são contadas e compreendidas como relevantes pelos outros. Dessa forma, enquanto o caráter do narrador ou narradores, os conflitos, resoluções ou mesmo o estilo possam variar, a cada história contada ou cada vez que uma mesma história é contada pelo mesmo narrador ou por diferentes narradores, estabelece-se uma maneira de nos relacionarmos com uma “verdade” em relação à condição humana (FISHER, 1984, p. 6).

Fisher (1984) sustenta que o impulso narrativo é parte de nosso ser porque adquirimos a narratividade no processo natural de socialização (FISHER, 1984, p. 8). Neste sentido, Fisher (1984) afirma que, em relação às histórias, não precisamos ser ensinados sobre questões como a plausibilidade (p.ex. a consistência de personagens ou suas ações) ou fidelidade (em que grau uma história se conecta com a experiência do observador em outros contextos). Estas capacidades, afirma Fisher (1984), nós as obtemos a partir de uma experiência e faculdade universais. Em termos epistemológicos, o mais importante seria o fato de uma narrativa satisfazer ou não as exigências de uma teoria coerente da verdade. Fisher (1984) atesta que as histórias mais envolventes são as míticas, e as mais edificantes são morais (FISHER, 1984, p. 16).

Fisher (1984) afirma que o paradigma narrativo veio se somar (e não se opor) ao que ele chamou de paradigma do mundo racional, o qual lhe preocupava por não ser inclusivo. Fisher (1984) entendia que o conceito do raciocínio técnico, ou a ideia da racionalidade sendo uma questão de competência argumentativa em campos específicos, alija o público e seu discurso para a esfera do “irracional”. O naturalismo, segundo Fisher (1984), teria restringido o paradigma do mundo racional a estudos especializados, assim relegando os assuntos cotidianos a um exercício irracional (FISHER, 1984, p. 5–15).

Fisher (1984) pontua que o campo filosófico do paradigma do mundo racional é a epistemologia e seus materiais linguísticos são proposições auto evidenciáveis, demonstrações, provas e defesas através da razão, ou seja, expressões verbais de determinados e comprováveis conhecimentos especializados ditados pelas situações, se legais, científicas, públicas, e assim

por diante, demandando altos níveis de consciência própria. A racionalidade seria determinada pelo conhecimento do assunto objeto e pela habilidade de argumentação. O mundo racional, segundo Fisher (1984), seria como um grande quebra-cabeças lógico que poderia ser resolvido através de uma análise apropriada e a aplicação da razão concebida como um construto argumentativo. Tudo isto conferiria o caráter “racional” a este paradigma, demandando um aprendizado, pelo menos de rudimentos de lógica e retórica, bem como de regras de advocacia em determinados campos. Se o mundo racional pareceria sempre ter estado em nossa consciência, seria porque, simplesmente, fomos educados em relação a ele (FISHER, 1984, p. 4; p. 8; p. 9; p. 15).

Em contraposição ao paradigma do mundo racional, tem-se então a proposta do paradigma narrativo. Fisher (1984) logo esclarece que, por não empreender um método particular de investigação, o paradigma narrativo seria formalmente “metafísico” ou um “metaparadigma” (FISHER, 1984, p. 2) e que a base filosófica para ele é a ontologia (FISHER, 1984, p. 8). Segundo Fisher (1984), a proposta do paradigma narrativo vem não para negar a razão e a racionalidade, mas para reconstituí-las, fazendo-as mais amenas para todas as formas de comunicação (FISHER, 1984, p. 2). Fisher (1984) explora esta noção quando afirma que a narração trabalha através da sugestão e identificação, enquanto a argumentação opera através de movimentos inferenciais e deliberação. Fisher (1984) declara que, sendo ambas as formas maneiras de expressar boas razões, as diferenças entre o paradigma narrativo e o paradigma do mundo racional se relacionam mais à forma que à substância (FISHER, 1984, p. 15).

Através do paradigma narrativo, Fisher (1984) propõe uma nova definição evolutiva para o ser humano, recorrendo à metáfora que denominou “*homo narrans*” enquanto estende o conceito de Burke sobre o ser humano como um animal utilizador (produtor e mal utilizador) de símbolos (FISHER, 1984, p. 6). Em outras palavras, o ser humano seria um contador de histórias (*storyteller*) enquanto cria e comunica símbolos, em última instância, através de histórias que conectam o seu passado a seu futuro. As histórias teriam o propósito, segundo Fisher (1984), de conferir ordem à experiência humana e induzir que outros nela habitem, estimulando, conseqüentemente, uma vida em comum, em comunidades que sancionem a história em que se constitui a vida de cada indivíduo (FISHER, 1984, p. 6).

Fisher (1984) se encanta pelo caráter mais democrático do terreno oferecido pelo paradigma narrativo, especialmente na crítica político-social, na medida em que dá voz a potencialmente qualquer narrador — qualquer ser humano, que, como visto, ele acredita ser naturalmente um *homo narrans* —, e não apenas aos escolados ou aos que se prendam unicamente a uma hierarquia de conhecimento pré-estabelecida (FISHER, 1984, p. 16). Por

vezes, Fisher (1984) se refere a uma “racionalidade narrativa”, a qual afirma ser uma capacidade que todos compartilhamos e que não é afeita a determinadas “leis de pensamento”, nem tampouco normativa no sentido de exigir que o raciocínio siga determinadas regras de cálculo ou a realização de inferências (FISHER, 1984, p. 9).

Registre-se que, em nenhum momento, Fisher (1984) questiona a legitimidade da hierarquia do conhecimento da racionalidade tradicional, a qual ele considera “inevitável”. Da mesma forma, Fisher (1984) não questiona a lógica como um todo, mas apenas a lógica que alija uma boa parte (senão a maior parte) dos seres humanos como irracionais, por serem considerados incapazes de julgar o conhecimento ao qual têm acesso ou que eles mesmos produzem e compartilham (FISHER, 1984, p. 16).

Citando Nachdenka, Fisher (1984) explica que pensar “contra” a, ou, se poderia dizer, “uma” lógica estabelecida, não significa uma aderência ao “ilógico” (FISHER, 1984, p. 16). Na realidade, alerta Fisher (1984), as pessoas julgam as histórias que são contadas para elas e sobre elas por terem uma capacidade racional que as habilita a fazerem tais julgamentos (FISHER, 1984, p. 9). Fisher (1984) cita Aristóteles, quando este afirma que “as pessoas” têm uma tendência natural a preferir a verdade e a justiça. Por outro lado, o paradigma narrativo não nega que as pessoas — ou o povo — possam errar em seus julgamentos sobre as histórias, mas as elites também podem se enganar em relação a seus argumentos, especialmente em relação a decisões sociais e políticas (FISHER, 1984, p. 9). Na prática, de acordo com o paradigma narrativo, as decisões humanas seguem a lógica das “boas razões”, as quais são regidas por assuntos como história, biografia, cultura e personalidade, dentre outras forças (FISHER, 1984, p. 8).

De acordo com a perspectiva do paradigma narrativo, afirma Fisher (1984), as pessoas são expostas a diferentes histórias, que até mesmo rivalizam entre si. Há histórias melhores do que as outras, mais coerentes, ou mais “verdadeiras” à maneira como as pessoas e o mundo são, tanto em relação aos fatos quanto valores. Algumas histórias são, portanto, melhores em satisfazer o critério da lógica das boas razões, que dá atenção tanto à razão quanto aos valores. Segundo Fisher (1984), as pessoas podem optar por não aderirem a uma narrativa pública, quando se percebem como espectadores insignificantes, mais do que como coautoras. Neste sentido, fica evidente a importância da audiência para as histórias. Diferentes audiências têm diferentes visões de mundo e diferentes concepções de si mesmas. O papel de conectar diferentes lados, ou versões de histórias que rivalizam entre si, ou, enfim, diferentes audiências, cabe justamente ao discurso, através da elaboração de histórias que não neguem estas visões

particulares que as pessoas têm de si mesmas, mas construindo sobre elas (FISHER, 1984, p. 14).

O paradigma narrativo de Fisher (1984) sustenta que o mundo como o conhecemos seria um conjunto de histórias. Deste conjunto, afirma Fisher (1984), devemos eleger algumas delas para vivermos nossas vidas, em um processo de contínua recriação. Ou seja, as histórias apreendidas são utilizadas como fomento para novas vivências, que recriam as histórias anteriores ou que criam histórias mais adequadas às suas próprias vidas ou que acrescentam à compreensão do mistério da vida em geral (FISHER, 1984, p. 8; BOYCE, 1996, p. 13).

Em ordem mais prática, um método valioso para aplicação do paradigma narrativo nas organizações, segundo Boyce (1996), envolve a identificação dos temas das histórias (focando em sua mensagem, a qual é avaliada em termos de credibilidade, confiabilidade e caráter), bem como da análise das histórias em termos das conexões entre valores, razões e ação (BOYCE, 1996, p. 14). Brown (1982) esclarece que as histórias “nos dão razões que proveem coerência e ordem para eventos que estão ocorrendo” (BROWN, 1982, p. 48 *apud* BOYCE, 1996, p. 6). O paradigma narrativo nos oferece, pois, uma “lógica” para a análise de histórias, enxergando-as como uma forma fundamental através das quais as pessoas expressam valores e razões, que servirão como base para decisões e ações (BOYCE, 1996, p. 6; p. 13–14). Estas visões são de particular importância para nosso estudo, ao passo em que estabelecem uma conexão entre as histórias e o processo decisório e ação efetiva na organização.

2.4.4 Utilidade e Aplicação do *Storytelling* nas Organizações

O *Storytelling* tem sido amplamente utilizado pelos acadêmicos como ferramenta de obtenção de conhecimentos relativos às organizações, especialmente em relação à construção ou compreensão de uma identidade corporativa. Investigando as narrativas oferecidas pelos membros de uma organização (os *stakeholders* internos) e por clientes e outras partes relacionadas a uma organização (os *stakeholders* externos), é possível elaborar uma narrativa conjunta mais próxima de uma realidade, em um dado contexto espaço-temporal. Autores como David Boje e outros enfatizam a natureza fluida destas construções e invocam uma “polivocalidade”, de maneira que um maior número de perspectivas sobre uma dada realidade organizacional é algo mais rico que uma única narrativa, planificada e homogeneizada.

Acadêmicos como Gioia (2019) compartilham como as histórias estão entremeadas em suas vidas particulares e como pesquisadores, podendo agregar valor às pesquisas e aos leitores. Gioia (2019) relata, como um exemplo, que suas histórias pessoais envolvendo a guerra são

compartilhadas em seus escritos com a intenção de serem relevantes para sua plateia (de pesquisadores, que leem seus estudos).

“Mine is a tale littered with war stories - stories I otherwise might not tell unless I thought they could be relevant to your own research. But I simply can’t help myself. I’m a storyteller, so I’ll tell you a few stories with an amiable goodwill and hope you can connect those stories to your own experience” (GIOIA, 2019, p. 27).

Gioia (2019) vai além e afirma que parte da beleza daquilo que os pesquisadores em Pesquisas Qualitativas fazem é ter que contar histórias, ainda que analíticas, mas que não deixam de ser histórias (GIOIA, 2019, p. 32).

Nas organizações, os administradores utilizam o *Storytelling* principalmente como forma de convencimento ou comunicação de decisões realizadas por outros indivíduos ou grupos. Isto ocorre, por exemplo, na transmissão ou compartilhamento de estratégias e objetivos para grupos ou equipes, como em uma apresentação de vendas. Gestores também têm usado o *Storytelling* como ferramenta de liderança, principalmente como ferramenta motivacional e de persuasão. Várias publicações disponíveis no mercado atestam uma certa popularização do *Storytelling* nestes sentidos mencionados, com algumas obras podendo seguir um caminho de “vulgarização” ou “simplificação”.

O *Storytelling* pode ter aplicações surpreendentes ou não óbvias, mesmo em relação à preservação e disseminação de conhecimentos técnicos. Locke (2011) cita o exemplo de Orr (1996) que percebeu como o *Storytelling* era um apoio para o diagnóstico e a manutenção de máquinas em uma organização, enquanto promovia a preservação e circulação de conhecimentos obtidos com dificuldade (ou seja, através de longos períodos de prática) por parte dos técnicos, oferecendo, assim, instruções e sabedoria relativa aos problemas enfrentados. Locke (2011) cita a surpresa de Orr (1996) ao perceber que até mesmo o conhecimento técnico é encorpado através da socialização e das narrativas compartilhadas (LOCKE, 2011, p. 621).

Giroux e Marroquin (2005) alegam que o *Storytelling* tem atraído a atenção de pesquisadores e praticantes oriundos dos mais diversos setores das empresas. Para ilustrar, as autoras mencionam exemplos de diversas áreas da administração que já foram contempladas com estudos sobre a aplicabilidade do *Storytelling* em seus contextos, indo da área estratégica à da contabilidade, passando pelos setores de produção, sistemas de informação, recursos humanos, marketing, finanças e comunicação (GIROUX; MARROQUIN, 2005, p. 17–18).

Entre as aplicações que configuram a utilidade do *Storytelling* para as organizações, de acordo com a extensa revisão de Boyce (1996) estão:

- a) abordagens para a solução de problemas/pesquisa-ação (preparando um ou mais grupos para o planejamento, implementação de planos e a tomada de decisões em consonância com objetivos compartilhados);
- b) a criação colaborativa de visão e estratégia organizacionais, a renovação organizacional (corrigindo e alterando a realidade organizacional);
- c) a inovação e desenvolvimento de novos produtos, o fomento para a socialização e geração de compromisso (inclusive com a orientação de novos membros de uma organização; também funcionando como indicador da adaptação destes novos membros a partir da familiaridade destes com as histórias organizacionais dominantes);
- d) a criação e comunicação de cultura organizacional (o *Storytelling* como ferramenta de organização e disseminação da cultura organizacional, incluindo engajamento dos funcionários);
- e) a centralização coletiva (o *Storytelling* como um terreno em comum para trocas entre diferentes indivíduos ou grupos);
- f) o aprendizado (o *Storytelling* como um processo de transmissão de conhecimento);
- g) a produção de sentido (desenvolvido consciente ou inconscientemente, desenvolvendo, afinando e renovando o sentido de propósito para os membros da organização);
- h) a confirmação de experiências e significados compartilhados por indivíduos e grupos dentro da organização, além da criação de novos significados;
- i) o controle social (o *Storytelling* como instrumento de dominação política e ideológica);
- j) a exclusão social (o *Storytelling* como ferramenta para exclusão de indivíduos ou grupos, entendidos como “vozes dissonantes”) ou, ao contrário;
- k) a participação e a emancipação (o *Storytelling* como instrumento de inclusão social) (BOYCE, 1996, p. 7; p. 16; p. 19).

2.4.5 O Estudo do *Storytelling* nas Organizações

A pesquisa sobre histórias e *Storytelling* nas organizações se situa em uma investigação mais ampla sobre mitos e narrativas e tem uma base multidisciplinar. Hoje, os interessados no tema abrangem de folcloristas a teóricos críticos, passando por antropologistas, teóricos da comunicação, sociólogos e filósofos, além, é claro, de pesquisadores organizacionais. No

entanto, como coloca Boyce (1996), há uma certa relutância para os pesquisadores em administração sobre *Storytelling* em admitir esta multidisciplinaridade (BOYCE, 1996, p. 12; p. 14).

2.4.5.1 Mitos Organizacionais

Os mitos organizacionais são um dos temas que motivaram e ainda motivam várias das abordagens através da análise de histórias e do *Storytelling*, Boyce (1996) cita Mitroff e Kilmann (1975), comentando que o aspecto mais saliente do trabalho destes autores sobre os “mitos épicos” é o uso de histórias compartilhadas como uma abordagem em larga escala para a solução de problemas organizacionais (BOYCE, 1996, p. 15). De fato, Mitroff e Kilmann (1975) sustentam que os “mitos épicos organizacionais” servem a vários propósitos, mas o principal deles é definir a qualidade única de uma organização em particular. O mito corporativo, colocam Mitroff e Kilmann (1975), é o “espírito da organização” e, como tanto, está introjetado em todos os seus níveis políticos e decisórios (MITROFF; KILMANN, 1975, p. 18–19).

Tendo visto anteriormente que Fisher (1984) ressalta o poder de envolvimento que as histórias míticas apresentam (FISHER, 1984, p. 16), é provável que os fundamentos deste interesse pelos mitos organizacionais e pelo próprio estudo do *Storytelling* estejam conectados a um trabalho influente no meio e citado por Boyce (1996), que é o estudo de Clark (1972) intitulado “*The Organizational Saga in Higher Education*”, que abriu caminho para a visão da trajetória organizacional como uma saga (GIROUX; MARROQUIN, 2005, p. 17). No referido estudo, Clark (1972) define a “saga organizacional”, conectando um líder carismático imbuído de sólidos propósitos a uma alegação de realização (conquista) única (inigualada) (CLARK, 1972, p. 178).

O processo de “remitologização” na organização é visto acontecer, por vários autores, de forma semelhante. Há um estágio inicial em que a mitologia é construída ou desenvolvida, seguida por uma fase em que a mitologia fundadora se consolida, para ser, então, trazida à consciência, revivida, compartilhada, transformada e revitalizada, enfim, repactuada (BOJE *et al.*, 1982; BOYCE, 1996, p. 16–17).

Entende-se, pois, que o papel do *Storytelling* na compreensão macroscópica da organização através de seus símbolos, através do processo de “remitologização” demonstra a natureza dinâmica e colaborativa do *Storytelling* em uma direção essencial e simbólica, na produção de sentido, no caso, de um sentido corporativo de amplo escopo. Este processo,

entretanto, sugere-nos a possibilidade de que exercícios semelhantes possam ser aplicados em contextos localizados, com o envolvimento de indivíduos comprometidos com a compreensão e conscientização sobre narrativas alimentadoras no sentido de reestruturá-las na direção de uma maior aplicabilidade e utilidade no presente e no futuro.

2.4.5.2 Natureza das Pesquisas Sobre *Storytelling* nas Organizações

Em geral, as pesquisas sobre *Storytelling* referem-se às três categorias que Boyce (1996) dividiu entre diferentes perspectivas:

- a do *Storytelling* na construção social da realidade (corporativa);
- a do *Storytelling* sob a ótica do simbolismo organizacional (com um papel organizador);
- e, enfim, a do *Storytelling* sob a teoria crítica (incluindo abordagens em relação aos mitos organizacionais, ideologias etc.) (BOYCE, 1996).

Embora coincidindo em alguns pontos com a interpretação de Boyce (1996), Giroux e Marroquin (2005) fazem uma divisão um pouco diferente, classificando os estudos sobre o *Storytelling* entre 5 diferentes perspectivas:

- Funcionalista: sob a perspectiva funcionalista, a organização é encarada como uma realidade objetiva e seu interesse reside em fatores que podem afetar o desempenho dos negócios. Neste sentido, o *Storytelling* é uma ferramenta de gestão (essencialmente de transmissão de informações);
- Interpretativa: a perspectiva interpretativa busca as representações e significados criados pelos indivíduos da organização em suas atividades simbólicas, especialmente no que tange à comunicação. Assumindo a organização como um universo subjetivo, o *Storytelling* é aqui entendido como um reflexo da cultura;
- Processual: de acordo com a perspectiva processual, a organização é vista não como uma entidade, mas como um “processo de organização” voltado à construção coletiva da ação. Sob esta ótica, o *Storytelling* atua como um mecanismo na construção coletiva da realidade;
- Crítica: para a perspectiva crítica, há uma assimetria nos poderes da organização, vista como um lugar de dominação, através do poder e controle, enquanto a comunicação serve aos interesses de um grupo em particular que

busca tornar natural uma ordem estabelecida, obscurecendo representações alternativas. Neste domínio, o *Storytelling* atuaria dando voz ao “diferente”, como um instrumento de denúncia e resistência;

- Pós-moderna: para a perspectiva pós-moderna, a textualidade assume uma posição central. O discurso, o diálogo e a polifonia são valorizados de maneira que a linguagem não é mais uma ferramenta de referência, mas efetivamente construtiva da realidade, assim como na abordagem processual. Sob esta perspectiva, o *Storytelling* é, acima de tudo, um instrumento para a mudança (GIROUX; MARROQUIN, 2005, p. 21–28).

Em uma abordagem ainda diferente das demais, Beigi *et al.* (2019) realizaram uma ampla revisão explorando a temática da pesquisa acadêmica sobre narrativa organizacional tomando como amostra 165 artigos publicados entre os anos de 1975 e 2015. Neste estudo, Beigi *et al.* (2019) afirmam ter confirmado os mesmos temas encontrados por Rhodes e Brown (2005a), classificando os estudos das narrativas e *Storytelling* organizacional entre:

- a criação de sentido (e subversão);
- comunicação (e manipulação);
- mudança, aprendizado (e desafio);
- poder (e dissidência); e
- identidade e identificação (e alienação) (BEIGI *et al.*, 2019, p. 1).

Diante do pesquisado, entende-se que a maior parte do estudo do *Storytelling* empreendido por David Boje e outros pesquisadores relaciona-se com a visão acadêmica sobre a mecânica da coleta e processamento, além da dinâmica de disseminação e compartilhamento de narrativas (ou mesmo o que Boje denomina como “antenarrativas”). Outras buscas comuns à maioria dos estudos sobre narrativas nas organizações se relacionam com a busca de algum tipo de compreensão acadêmica ou corporativa sobre como as histórias funcionam como meio de comunicação, persuasão, dominação ou alienação ou como afetam (influenciam) e são afetadas por indivíduos ou grupos ou pela própria organização, enquanto produzem sentido e significado, individual e coletivo.

2.4.5.3 A Sistemicidade Bojeana

Autores como Boje, Rosile, Durant e Luhman, entre muitos outros, produziram estudos interessantes sobre o processo de *Storytelling* organizacional, especialmente como um veículo para uma centralização coletiva (o processo de um grupo focado na essência organizacional),

através do compartilhamento de histórias (BOYCE, 1996, p. 18) e da produção coletiva de sentido — o que, segundo Boyce (1996), é um conceito de Mink *et al.* (1979) (BOYCE, 1996, p. 18). Em outras palavras, as histórias, narrativas e os processos que as produzem e as disponibilizam no contexto da organização são atos contínuos através dos quais a simbologia organizacional (como uma expressão do inconsciente jungiano) é interpretada e compreendida para que, trazida à consciência, habilite uma renovação da organização. Os significados mais profundos da organização são formulados simbolicamente como histórias que guiam as ações em um processo denominado “remitologização”, o qual revive constantemente nos mitos fundadores de uma organização, aqueles que levaram a definir sua identidade e os evolui, desta forma, conectando sua energia primal às demandas e condições do presente (BOYCE, 1996, p. 16).

Esta conjunção de indivíduos na produção de sentido na organização (ou para a organização) através de um processo negociado, através do qual as partes envolvidas estabelecem o quanto se conta e o quanto se ouve das histórias foi objeto de um estudo de Boje (1991), que focava na organização como um sistema de *Storytelling*. Este estudo foi empreendido por David Boje, autor e pesquisador que, a partir de sua influência, quantidade e qualidade de estudos publicados, bem como por sua atuação no meio, pode ser considerado o principal pesquisador do tema “*Storytelling*” nas organizações como um todo. Neste trabalho, Boje (1991) chama a atenção para os usos do *Storytelling* tanto por *stakeholders* internos (em termos de previsão, empoderamento e modelagem de mudanças) como por *stakeholders* externos (com a produção de sentido contextual, a negociação de interpretações alternativas e a acomodação de novos precedentes) e, ainda, para a dinâmica que afeta a performance das histórias (BOYCE, 1996, p. 18). Boje (1991) demonstra que as histórias compartilhadas em uma organização expressam tanto a experiência dos seus membros quanto dos clientes.

Segundo Boyce (1996), a importância das múltiplas perspectivas na pesquisa organizacional associada ao *Storytelling* é reforçada por ainda outro estudo de Boje (1995) que usou uma peça dramática denominada “Tamara” como metáfora para a realidade plurivocal do discurso organizacional, algo que ainda é contestado em várias organizações (a Disney, no caso do estudo específico), que reforçam (ou reforçavam) discursos hegemônicos nas narrativas, em detrimento dos plurivocais (BOYCE, 1996, p. 18). De uma outra maneira, pode-se afirmar que as histórias produzidas, resgatadas, compartilhadas e reformuladas no âmbito organizacional são processos dinâmicos e vivos, que envolvem múltiplas fontes e *stakeholders*. A síntese desses processos deve considerar a plurivocalidade, em vez de nivelamentos que empobrecem ou dissimulem a realidade da organização.

Já na visão de Henderson (2016), o aspecto mais interessante do *Storytelling* na visão de Boje não é o polivocalismo, mas o que ela chama de “fluidez multifacetada”, enquanto “sistemicidade” é o termo escolhido pelo próprio Boje. Explicando, mais do que levar em conta múltiplas perspectivas enquanto analisando as histórias existentes em uma organização, a obra de Boje proporia a exploração das maneiras através das quais estas perspectivas se transformam, expandem e se contraem ao longo do tempo, enquanto redefinem as fronteiras organizacionais. Henderson (2016) chama este movimento de “dança contínua de emergência e dissipação” e que ocorre às vezes de forma imprevista, como uma resposta multifacetada aos fatores ambientais aos quais está sujeita, bem como do desenvolvimento de redes internas de histórias vivas (HENDERSON, 2016, p. 8–9).

A sistemicidade bojeana, ainda segundo Henderson (2016), e suas abordagens analíticas estão lastreadas no conceito de “antenarrativa”, um conceito caro a Boje, que o cunhou em 2001. Segundo a visão de Boje e Rosile (2004), o *Storytelling* pode ser estudado a partir de diferentes pontos de vista, por exemplo, pelos narrativistas, que seriam os puristas do *Storytelling* e os antenarrativistas, grupo no qual estes autores se incluem (BOJE; ROSILE, 2004, p. 6). Boje e Rosile (2004) afirmam que, para eles, existe um mundo especial “dentro” do *Storytelling*, o qual inclui a antenarrativa, complementando que, no tecido das antenarrativas confusas, com seus trancos e barrancos e desorganização, há o que Bakhtin chama de “tecido da história” (BOJE; ROSILE, 2004, p. 6).

A antenarrativa, defendida pelos “antenarrativistas”, seria como uma “pré-história”, ou uma antessala para o *Storytelling*, antes que este adquira a forma de “BME” (*beginning-middle-end*, ou início-meio-fim, ou seja, uma narrativa completa), e que incluiria “apostas no futuro”, que ocorrem em tempo real enquanto a produção de sentido se desdobra (BOJE, 2001, p. 1; BOJE; ROSILE, 2004, p. 2; HENDERSON, 2016, p. 9–10). As antenarrativas seriam, pois, apostas de que uma pré-história (uma condição do conhecimento antes de estar organizado como uma história) possa ser contada e encenada teatralmente, enquanto envolve os interessados em formas “intertextuais” e transforma o mundo da ação em teatralidade (BOJE; ROSILE; DURANT; LUHMAN, 2004, p. 756; BOJE; ROSILE, 2004, p. 3).

As antenarrativas evoluem em trajetórias não lineares (como em um “redemoinho”), fragmentadas, em processo altamente interativo que constitui e constrói padrões de conexão pré-históricos (que vêm antes das histórias), formados, reformados, desterritorializados e reterritorializados, mudados e transformados em um labirinto emergente que se desvia do controle autoral (BOJE; ROSILE, 2004, p. 9). Neste sentido, partindo de reminiscências em busca da construção de um sentido, as antenarrativas são contadas e recontadas coletivamente

de forma incoerente ou imprópria, embora com a capacidade de orientar ações (com suas consequências), enquanto competem com as narrativas (tradicionais) difundidas em trajetórias lineares. A propósito, Boje e Rosile (2004) sugerem que olhar para o modelo narrativo e o antenarrativo que coabitam o “Espaço de Histórias” (*story space*) de uma organização é uma maneira colaborativa de proceder (BOJE; ROSILE, 2004, p. 4; p. 7).

O referido “Espaço das Histórias”, ou “*story space*”, é um conceito interessante ao qual recorrem Boje e Rosile (2004), bem como outros estudiosos, tanto “narrativistas” quanto “antenarrativistas”. O Espaço das Histórias, que existe em qualquer organização (na verdade em qualquer comunidade humana), é um espaço virtual que pode e é ocupado por antigos e novos membros da organização. Para os “antenarrativistas”, é neste espaço que se configura um sistema que denominam como “organização de *Storytelling*” em que narrativas e antenarrativas se opõem, em uma contestação (ou discussão, ou crítica) de uma memória coletiva (BOJE; ROSILE, 2004, p. 6).

Segundo Henderson (2016), Boje compartilharia a visão daquilo que Bennet (2010) chamou de “poder das coisas”, contextualizada como um espaço cocriativo de histórias emergentes e dissipativas, ora tangíveis, ora invisíveis, faladas ou concisamente contadas, mas sempre tão dinâmicas quanto a antenarrativa propriamente dita (HENDERSON, 2016, p. 9–11).

Segundo Henderson (2016), a importância do trabalho de Boje para o *Storytelling* relaciona-se às décadas que dedicou chamando a atenção para a vida organizacional como um processo que se desdobra entre o tempo, espaço, materialidade e uma profunda motivação espiritual. A autora explica que, de fato, Boje e outros colegas pesquisadores do tema “*Storytelling*” têm sugerido visões do tempo, espaço e matéria inspirados na teoria quântica, considerando que até mesmo as implicações metafísicas da ciência moderna têm um lugar na nossa compreensão da teoria e da prática organizacional moderna (HENDERSON, 2016, p. 11–12).

2.4.5.4 *Storytelling* – Propostas Criativas

Um exemplo de aplicação criativa do *Storytelling* na pesquisa organizacional é oferecido pelo estudo de Shepherd e Suddaby (2017), no qual propõem um *framework* narrativo para apoiar a concepção e construção de teorias organizacionais e aproveitar o potencial das narrativas de envolver e reunir um conhecimento prévio (por exemplo, a literatura existente) a um conhecimento emergente (ou seja, observações empíricas). Neste *framework*, entre outros elementos secundários, Shepherd e Suddaby (2017) sugerem o recurso a personagens, ao

contexto da narrativa e a uma sequência de eventos, além de um enredo/tema, como elementos estruturadores de uma “história”, que, na verdade, é o processo de teorização, resultando em uma teoria (SHEPHERD; SUDDABY, 2017, p. 65).

Na vertente do entendimento do *Storytelling* como ferramenta de comunicação, disseminação e compartilhamento de objetivos organizacionais, outra proposta interessante é a de um “*Storytelling CANVAS*” (Figura 4) (KERNBACH, 2018, p. 392).

Figura 4 — “*Storytelling CANVAS*”

 Tópico: Sobre o que é a história?					
 Audiência: Qual é a audiência da sua história? Quais são as necessidades destas pessoas?			 Objetivo: O que você quer alcançar com esta história?		
 Antes: O que sua audiência pensa, sente, sabe, quer, antes da experiência com a sua história?	 Início Comece com o porquê: Por que é útil? (conectar ao trabalho diário); Por que é relevante? Por que vale o entusiasmo?	Meio		Fim	 Depois: O que sua audiência pensa, sente, sabe, quer, depois da experiência com a sua história?
	 Base comum: O que o seu passado tem em comum: memórias, eventos históricos, interesses? Para onde você se volta no futuro? Que tipos de resultados são mutuamente desejados? Por que é especialmente qualificado para ser o guia deles? Que jornada similar você já empreendeu com um resultado positivo?	 Simplicidade: Qual é o ponto-chave? Como você sustenta o ponto chave? Por que se importar?		 Chamado à ação: O que você está pedindo que a audiência faça? Declare claramente como você quer que a audiência atue. Que tipo de decisão as pessoas têm que tomar?	
		 O inesperado: Surpreenda, estimule a curiosidade, introduza questões, crie lacunas e as preencha depois ou guie a audiência para completá-las, leve as pessoas a uma jornada.			
		 Concretude: Ofereça exemplos, imagens concretas, metáforas (meu tópico é como... estar em... é como...), analogias (Allenígena = Tubarão Branco em nave espacial).			
		 Credibilidade/Verdade: 4 verdades (do contador da história, da audiência, do momento e da missão), prova social, estatística, histórias pessoais.		 Recompensa: Como as pessoas irão se beneficiar diretamente ao adotarem a ideia de sua história? O que há para eles na história em termos emocionais ou materiais? Como isso as ajudará em suas esforços de influência como as dos amigos, colegas e subordinados diretos? Como as pessoas podem usar (sua história) com aqueles sobre a influência delas? Como isso ajudará os humanos ou o planeta?	
	 Uma grande ideia: Como a ideia geral está transmitindo sua perspectiva única? Como a ideia geral está comunicando o que está em jogo? Articule a ideia geral em uma única frase completa.	 Enredos: Explicação (passo a passo), 'Pitch' (superando um desafio), Drama (de cima para baixo, para cima até o topo)			
		 Momento 'S.T.A.R.' Dramatização memorável, 'trechos sonoros repetíveis' (frases de impacto, alterações, visuais evocativos, estatísticas chocantes).			

Fonte: Tradução de figura de KERNBACH (2018, p. 392).

Kernbach (2018) propõe o aproveitamento da lógica de estruturação visual de informações do “*Business Model CANVAS*” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 44), originalmente destinado à estruturação de negócios, para a organização dos elementos principais de histórias impactantes a serem contadas por *storytellers* (contadores de histórias) organizacionais. Um dos pontos mais interessantes apresentados pelo estudo de Kernbach (2018) é a utilização um *framework* de elementos constitutivos do *Storytelling*, inspirados em estruturas e estratégias narrativas como as de roteiros de Hollywood, ou a “Jornada do Herói” de Joseph Campbell, entre outras. Na estrutura visual e esquemática que buscou manter simples,

Kernbach (2018) propõe a divisão dos elementos narrativos entre os do “início”, “meio” e “fim” da história. Além disso, o “*Storytelling CANVAS*” inclui extrapolações sobre o “antes” e o “depois” da narrativa, bem como dados importantes para qualquer história, como o(s) tópico(s) abordado(s), para qual audiência se destina e com quais objetivos está sendo contada.

2.5. O *Storytelling* no Contexto da *Operational Research*

2.5.1 O *Storytelling* na Prática da PO e na Solução de Problemas Organizacionais

Caracterizado como uma área de estudo em si, conforme visto, o *Storytelling* organizacional conta com uma grande quantidade de estudos, estudiosos, defensores — e críticos. Em relação à solução de problemas organizacionais recorrendo ao *Storytelling* como uma ferramenta, ainda há um caminho a percorrer.

Já há algumas décadas, a partir de uma prática com centenas de gerentes, Mitroff e Kilmann (1975) objetivamente sugeriam o recurso ao *Storytelling* para a solução de problemas organizacionais. O ponto de partida de Mitroff e Kilmann (1975) foi a definição de quatro perfis psicológicos a partir do *framework* jungiano para tomada de decisão. Em dado momento do estudo, os gerentes eram solicitados a, individualmente, escreverem narrativas sobre como enxergavam um dado problema e seus componentes e como eventualmente proporiam a resolução ideal para ele. Os gerentes eram, então, deslocados para um dos quatro grupos associados a cada um dos perfis psicológicos, enquanto o grupo era solicitado a consolidar as narrativas individuais. Após a elaboração da declaração de cada grupo, obtinha-se, tipicamente, quatro perspectivas bem diferentes. Depois, contando com dois representantes de cada grupo “jungiano”, um novo grupo era criado para discutir as quatro diferentes perspectivas, premissas, valores, histórias e assim por diante. Mitroff e Kilmann (1975) informam que um amplo debate se estabelecia, sendo que cada indivíduo era estimulado a criticar seus próprios pontos de vista, entre forças e fraquezas. O processo se movia, portanto, na direção de uma síntese narrativa, momento no qual se observava, segundo Mitroff e Kilmann (1975), cada membro se esforçando na direção de soluções inovadoras, capitalizando sobre os pontos fortes de cada perspectiva e minimizando seus pontos fracos. Enfim, o grupo propunha uma solução integrada capaz de lidar com as questões desenvolvidas pelas diferentes perspectivas (MITROFF; KILMANN, 1975, p. 26 a 27).

Mitroff e Kilmann (1975) sugeriram que o método que testaram poderia ser replicado em qualquer organização e em qualquer contexto de solução de problemas. Reforçaram a importância de que cada organização construísse ou adaptasse um método próprio. Mitroff e

Kilman (1975) reconheciam que, se, por um lado, as organizações tinham sistemas de soluções de problemas instituídos, por outro, não faziam uso das informações únicas e diferentes perspectivas que o *Storytelling* como ferramenta poderia oferecer. Importante, Mitroff e Kilman (1975) propunham que estas histórias trabalhadas no contexto organizacional poderiam ser tanto aquelas que buscavam retratar a realidade existente como aquelas voltadas a imaginar uma outra realidade. O que Mitroff e Kilman (1975) sugerem é que, embora as organizações já buscassem incluir uma base de informações mais ampla e variada, estas informações se apoiavam quase que exclusivamente em dados quantitativos, enquanto o uso das histórias toca em fenômenos inconscientes e qualitativos que permeiam as organizações (MITROFF; KILMAN, 1975, p. 27 a 28).

Contemporaneamente, o estudo de Fregonese *et al.* (2020) foca na prática de Negociação e Decisão em Grupo (*Group Decision and Negotiation* – GDN). Nesta pesquisa, Fregonese *et al.* (2020) comparam o recurso a um MEP tradicional, no caso o SCA/*Strategic Choice Approach*, mesclado ao design arquitetônico *versus* uma abordagem da mesma questão através de um método de *Storytelling* voltado à instrução do problema.

Mais especificamente na esfera dos MEPs, entretanto, Fregonese *et al.* (2020) pontuam que o uso de *Storytelling* ainda é inovador (FREGONESE *et al.*, 2020, p. 1016). Fregonese *et al.* (2020) complementam, afirmando que o *Storytelling* ainda não é integralmente considerado como um MEP, a despeito de alguns pesquisadores como Klein *et al.* (2007) e Andrews *et al.* (2009) terem buscado relacioná-lo ao suporte para decisões em grupo em intervenções de PO (FREGONESE *et al.*, 2020, p. 998).

Ao proporem o conceito de “Engenharia Narrativa”, por exemplo, Klein *et al.* (2007) afirmam que a construção de um modelo é, de acordo com muitos estudiosos, “a” atividade-chave desenvolvida pela PO, sendo o processo de modelagem uma abordagem metafórica. Os autores sustentam então, que, se o modelo é uma metáfora, a maneira como ele é articulado, explorado e explanado é através do *Storytelling*, que tem um potencial persuasivo e facilitador da transmissão de conhecimento. Para reforçar seu conceito, Klein *et al.* (2007) citam McCloskey (1990), segundo o qual “explicações metafóricas e... narrativas respondem uma à outra” (KLEIN *et al.*, 2007, p. 1535–1536; p. 1540–1541).

Segundo Klein *et al.* (2007), o *Storytelling* pode ser um agente de mudança organizacional objetiva (para melhor ou para pior), através da prática de uma intervenção de PO. Isto ocorre principalmente através da mudança do conhecimento dos indivíduos e grupos envolvidos com esta mudança, que devem não apenas ser expostos ao conhecimento trazido à

tona, mas aproximados dele, envolvidos em sua produção e persuadidos a incorporá-lo (KLEIN *et al.*, 2007, p. 1535–1536).

Além das propostas já mencionadas, incluindo o próprio estudo de Fregonese *et al.* (2020), propostas de associação de *Storytelling* a PO/MEP são pontualmente observadas em alguns estudos, como , por exemplo, a de White e Taket (2000), estudo no qual propõem a “Análise Narrativa”, ou “Narrative Analysis”, sobre a qual se discorrerá mais adiante.

Ainda no âmbito da solução de problemas organizacionais, observa-se a proposição de MEPs que envolvem, em alguma instância, estruturas narrativas, como a Teoria dos Jogos e a Teoria do Drama. Conquanto inspirada em jogos e fazendo analogias e recursos a histórias, a Teoria dos Jogos mantém um foco na relação entre os jogadores, estando uma “história”, ainda que sucinta, em um plano de fundo. Muito em função da dinâmica, ou dramatização, a Teoria dos Jogos foi base para a Teoria do Drama, um método que analisa como os conflitos (em um grupo ou contexto) evoluem ao longo do tempo e os administra através de um processo que envolve confrontações e relacionamentos através de intervenções planejadas (BRYANT, 1997; BENNET *et al.*, 2001).

Para a Teoria do Drama (Figura 5), um “drama” se desenrola em uma série de episódios nos quais os personagens (as partes) interagem e cujas ações afetam o resultado de cada episódio e do que vem a seguir. Em cada episódio do método, há a contextualização da cena; o “*build-up*” (comunicação entre os personagens até a consolidação do posicionamento de cada um); o “Momento da Verdade” (uma espécie de embate, no qual os posicionamentos dos personagens são contrapostos, através de argumentação e persuasão, promessas e ameaças); e o clímax do episódio (gerando uma acomodação ou prevalência de determinados posicionamentos, que podem levar alguns personagens à ação). Findo um episódio, outro se inicia, de forma semelhante e sucessiva, com os personagens reformulando suas visões, com a tendência de o grupo se transformar em um “super personagem”, com um posicionamento consolidado (BENNET *et al.*, 2001).

O fim do processo da Teoria do Drama é o da “resolução”, com o alcance de um resultado (*outcome*) capaz de emanar tanto racionalidade quanto emoção, duas dimensões estimuladas ao longo de todo o método. Este patamar é alcançado quando não existem oportunidades para se “fazer melhor” no contexto atual da situação e quando não há dilemas remanescentes para disparar futuras transformações (BENNET *et al.*, 2001).

Figura 5 — O processo de interação entre os personagens na Teoria do Drama



Fonte: Reformatação de figura de Bryant (1997, p. 605).

Percebe-se, na Teoria do Drama, um paralelo com estruturas narrativas conhecidas, tais como a definição de um contexto (de cena), a distribuição da dinâmica em grupo em episódios, incluindo conflitos e cooperações, o enfoque em personagens, com suas interações e dilemas, uma etapa de clímax e outra de desfecho (resolução) (BRYANT, 1997; BENNET *et al.*, 2001). Além disso, há a possibilidade de o método trabalhar com dramas já escritos (ao invés dos reais, extraídos do cotidiano da organização), tais como peças de teatro e romances, tratando os personagens ficcionais como reais para os fins da intervenção (BENNET *et al.*, 2001).

Mesmo diante dos supracitados exemplos, ainda parecem raros os estudos que proponham o uso do *Storytelling* ou das narrativas e suas estruturas como ferramentas para a

gestão operacional e prática (e não apenas para a comunicação) para ação presente, ou então para o planejamento, com olhar estratégico para o futuro. Mesmo que não prolíficas, as investigações que já consideraram esta abordagem demonstram que é plausível recorrer ao *Storytelling* para a construção de *frameworks* e métodos voltados à solução de problemas organizacionais, incluindo gestão e decisões estratégicas.

2.5.2. A Questão Estética Embasando a Aplicação do *Storytelling* em PO

A linha de argumentação de Mitroff e Kilmann (1975), em relação à importância de se considerar múltiplas perspectivas para a tomada de decisão, foi reforçada poucos anos depois por Ackoff (1979), quando tentou mostrar que o objeto e os resultados da PO (e de sistemas) são de caráter estético e que os valores estéticos devem ser incorporados em nossas teorias e práticas (ACKOFF, 1979, p. 99). Segundo White (2006), em consonância com o defendido por Mitroff e Kilmann (1975), isto se tornou relevante depois que, em uma sociedade com uma alta taxa de aceleração nas mudanças, a prática tradicional buscou otimizar a “quantidade”, às custas da “qualidade” de vida (WHITE, 2006, p. 780).

Fregonese *et al.* (2020) explicam que a “estética” é um ramo da filosofia, e o termo deriva do grego antigo “*αἰσθάνομαι*” (*aisthánomai*), que significa “perceber”. Fregonese *et al.* (2020) consideram que ainda se sabe pouco sobre como a estética afeta os métodos e processos cognitivos na lida com situações problemáticas via MEPs, mas estão certos de que o papel da percepção é central nos processos mentais envolvidos (FREGONESE *et al.*, 2020, p. 996).

A consideração estética é um processo de conhecimento e compreensão através da empatia e dos sentidos (como a resposta emocional experimentada pelos indivíduos em relação a alguma externalidade), na busca de melhor compreender as intervenções. A estética é também uma forma de linguagem capaz de produzir sua própria forma de conhecimento (WHITE, 2006, p. 780; p. 782).

Citando Consoli (2015), Fregonese *et al.* (2020) consideram que a estética é uma maneira através da qual indivíduos em um grupo são capazes de comunicar algum conhecimento sobre algo que ainda não existe e sobre algo que pode vir a ser. Seguindo este raciocínio, Fregonese *et al.* (2020) afirmam que a imaginação pode nos trazer conhecimento durante um processo de aprendizado e que a ficção é uma simulação (orientada à realidade) que ocorre através de abstração, compressão e simplificação para nos oferecer modelos do mundo social. Neste sentido, se a imaginação é uma faculdade estética, mesmo não fazendo referência

a nada realmente existente e sendo uma simulação, ainda está orientada à realidade (FREGONESE *et al.*, 2020, p. 995–996).

White (2006) também relaciona a imaginação à estética e trabalha os temas de “realidade” e “simulação”, afirmando que o foco na estética nos induz a uma reflexão que ele denomina de “Imaginação Crítica” (WHITE, 2006). A “Imaginação Crítica” nos ajuda a ver as coisas de uma nova maneira, particularmente aquilo que se toma como “certo” e que não se podia enxergar, uma vez que, segundo White (2006), a racionalidade tradicional em grande parte suprimiu a imaginação. White (2006) explica que a imaginação pode ser mimética (cópia) ou recreativa (simulação), mas de maneira não excludente, também criativa, enquanto reúne ideias de uma forma que desafia as expectativas ou convenções. A imaginação crítica se revela não apenas em um cuidado com a “beleza” das intervenções em PO, no sentido de uma preocupação com sua mecânica na produção de processos relevantes para a tomada de decisão (incluindo a fluidez, maleabilidade e transparência da intervenção, o contexto, incluindo o espaço e a ambiência física e simbólica, o *layout*, a disposição física dos participantes e seu movimento, as questões visuais e simbólicas dos modelos físicos ou virtuais), mas também em seu potencial de engajamento dos participantes nas práticas e na direção de um consenso (WHITE, 2006, p.781–783; WHITE; TAKET, 2000, p. 710).

White (2006) afirma que processos belos (atraentes e harmoniosos) levam a resultados igualmente belos, possivelmente mais justos ou precisos e, por isso, mais sustentáveis, a partir do fato de que os participantes são capazes de expressar sua identidade ou imaginação criativa. White (2006) cita, como exemplos práticos destas considerações estéticas em PO que envolvem a imaginação crítica, o uso da Teoria do Drama na gestão de conflitos, o uso de metáfora em “*systems thinking*” e o uso de narrativas e histórias em situações analíticas (WHITE, 2006, p. 789).

Fregonese *et al.* (2000) constroem sobre a qualidade estética das narrativas, afirmando que a compressão de conhecimento em um dispositivo narrativo nos apresenta maneiras de compartilhar e transmitir esse conhecimento. Um destaque de Fregonese *et al.* (2000) que se considera importante é que, sob a perspectiva estética, as histórias resultantes da intervenção de PO não são simplesmente narrativas ou crônicas de eventos, mas um produto da imaginação (não de fantasia) com a capacidade de transmitir ou comunicar conhecimento sobre algo que ainda não existe (FREGONESE *et al.*, 2020, p. 1015–1016).

Fregonese (2020) concorda com Fisher (1984) no sentido de que, em uma intervenção em grupo, mais do que fantasias, o que pode ser produzido são “ficções retóricas”, ou seja, construções que mesclam fatos e crenças que têm força persuasiva. Fisher (1984) credita a

inspiração deste seu conceito a Bormann, quando este afirmou que “fantasia” é um termo técnico cujo significado é “a interpretação imaginativa de eventos que atendem a necessidades psicológicas ou retóricas” (BORMANN, 1983, p. 434 *apud* FISHER, 1984, p. 7). Fisher (1984) explica que os temas de fantasia surgem na interação em grupo enquanto as pessoas partem de uma lembrança sobre algo que tenham vivenciado no passado ou de um sonho sobre o que possam fazer no futuro. Desta mistura entre experiências do passado e perspectivas do futuro brotam as “visões retóricas” (BORMANN, 1972, p. 397–398 *apud* FISHER, 1984, p. 7), que parecem ser importantes para um grupo no exercício de projeções na solução de um problema com a idealização de sua solução.

2.5.3 A Análise Narrativa na PO

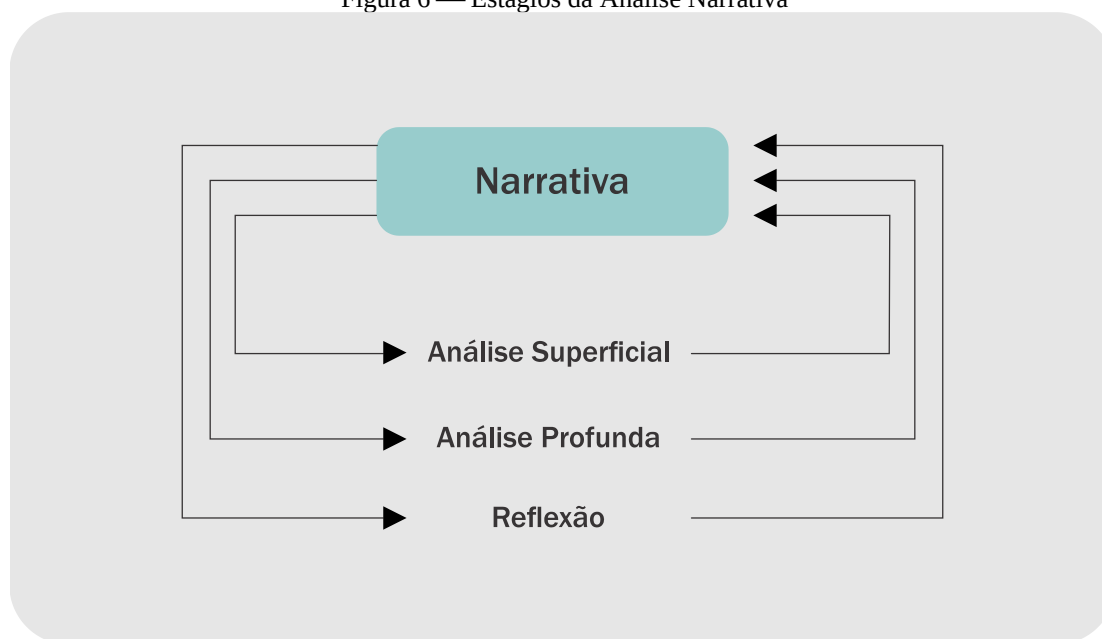
Evoluindo a exploração de Mitroff e Kilmann (1975) na direção de obtenção de consenso na resolução de problemas organizacionais através do *Storytelling*, White e Taket (2000) propuseram uma nova forma de análise em PO (Pesquisa Operacional) denominada “Análise Narrativa” (“*Narrative Analysis*”), que pode ser usada em paralelo a outros métodos de PO-Soft para facilitar diferentes aspectos do processo em grupo, para gerar narrativas para análise e para auxiliar na desconstrução (do problema em pauta). De uma forma geral, não se trata de uma abordagem sistemática formal, mas uma série de análises estruturadas sobre as narrativas de múltiplas partes interessadas em um contexto, tanto isoladamente quanto em conjunto (WHITE; TAKET, 2000, p. 700–701). A análise foca em um leque de meios, como relatórios, contratos, propostas e uma série de outros materiais textuais, utilizando um conjunto de diferentes símbolos, às vezes em combinação com os atores que os produzem e utilizam (WHITE, 2009, p. 826).

White e Taket (2000) partem de uma visão pós-modernista e pós-estruturalista de que o mundo é centrado nos textos (“*text-centred*”), ou seja, de que tudo (de uma reunião a uma palestra, passando por uma guerra, um feriado, a compra de um carro etc.) pode ser visto como texto, ou seja, todos os fenômenos e eventos podem ser associados a um texto e que “não há nada fora do texto”. Além disso, estes diversos textos podem ser interconectados, e o sistema de signos de um (texto) pode ser transferido para o outro em uma intertextualidade. Como uma conexão infinita entre textos, a intertextualidade não tem a perspectiva de alcançar uma concordância final ou uma interpretação definitiva, mas mantém o significado sempre adiado ou aberto à negociação. Considerando, pois, o texto como uma narrativa, White e Taket (2000) ponderam que está aberto à Análise Narrativa (WHITE; TAKET, 2000, p. 701).

Como vantagens da “Análise Narrativa” constatadas por White e Taket (2000), através de um estudo de caso, estão a facilidade de envolvimento dos participantes com a metodologia, que, em suas diferentes fases, é transparente, ao mesmo tempo que traz uma consciência crítica que é “quase natural para os participantes”. Em seus estudos, a “Análise Narrativa” também foi capaz de lidar com conflitos explícitos e implícitos, admitindo que diferentes perspectivas fossem expostas e consideradas. White e Taket (2000) ressaltam que não se pode garantir que a “Análise Narrativa” se aplique a qualquer contexto, mas sua adição à “caixa de ferramentas” à disposição dos analistas de PO pode ser considerada (WHITE; TAKET, 2000, p. 710).

Na Análise Narrativa de White e Taket (2000) (Figura 6), o texto (o fenômeno, o evento) é explorado em camadas que vão se aprofundando, buscando identificar estruturas e informações subentendidas.

Figura 6 — Estágios da Análise Narrativa



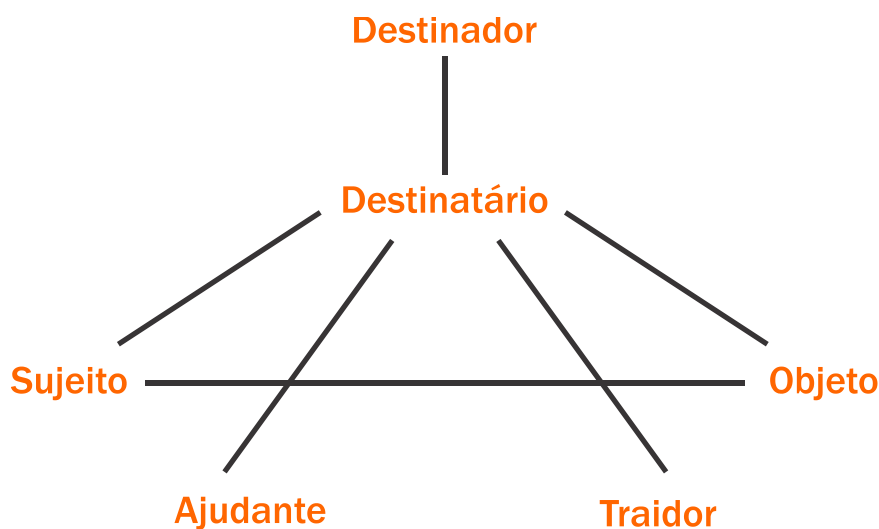
Fonte: Reformatação de figura de White e Taket (2000, p. 701).

A primeira camada, “Análise Superficial”, busca melhor compreender o fenômeno ou evento, especialmente a partir da identificação dos agentes da ação, ou atores, quanto à função que desempenham na narrativa, dividindo-os entre Destinatadores ou Remetentes (os agentes responsáveis por regras e valores presentes no texto, ou originadores da ideologia), Destinatários ou Executores (aqueles que recebem ou acolhem os valores dos Destinatadores), o Sujeito (quem ocupa o papel central no texto), o Objeto (o desejo ou objetivo na direção do qual as ações do sujeito ou seus reflexos se direcionam), Ajudantes ou Assistentes (entidades, que podem ser indivíduos ou a organização, que assistem o sujeito em direção à conquista de

seus objetivos) e os Oponentes (ou os Traidores, Trapaceiros ou Resistentes que tentam impedir o sujeito de alcançar seus objetivos) (WHITE e TAKET, 2000, p. 702; WHITE, 2009, p. 826). Segundo White (2009), qualquer narrativa pode ser analisada usando esta estrutura do “Modelo de Atuadores” (“*Actant Model Analysis*”), uma vez que cada atuador estará presente (de alguma forma) na narrativa (WHITE, 2009, p. 826). A identificação dos atuadores nas estruturas narrativas foi diretamente inspirada no “*Actantial Model*” da análise semântica narrativa de Greimas (1966) e nas seis categorias básicas de papéis comuns a todas as histórias, divididos nos binários destinador (remetente) e destinatário; sujeito e objeto; adjuvante (ajudante) e oponente.

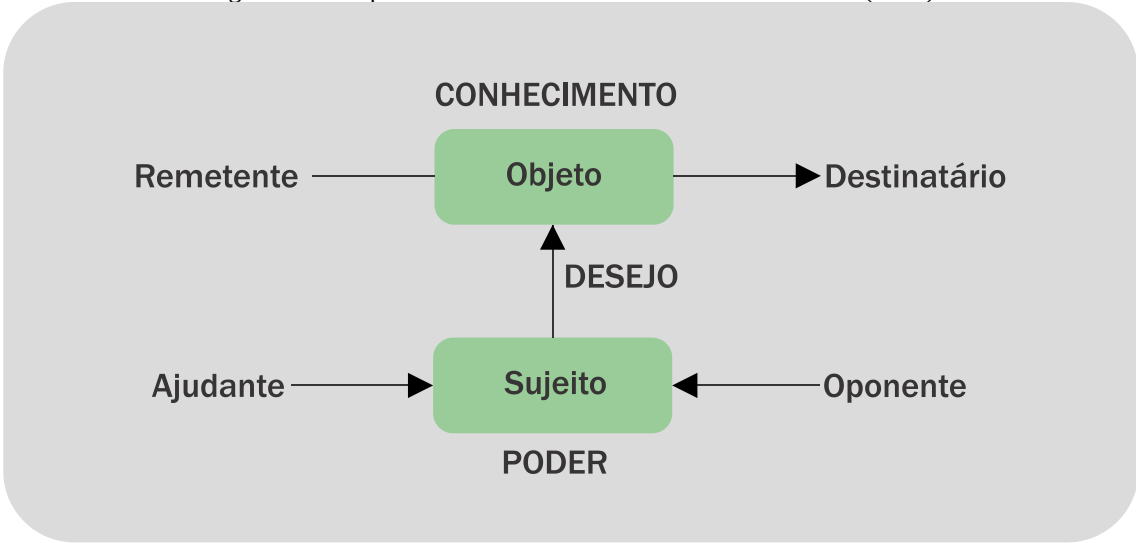
Na Figura 7, pode-se observar que o “Recebedor” ou destinatário está no centro da estrutura narrativa, mas o “Destinador” tem papel catalisador da narrativa. Já na Figura 8, na interpretação do “*Actantial Model*” de Greimas (1966) por Smeets *et al.* (2021), o ponto focal está no eixo Poder/Desejo/Conhecimento.

Figura 7 — Estrutura narrativa: identificação dos atuadores (*actants*) em um texto



Fonte: Reformatação de figura de White e Taket (2000, p. 702).

Figura 8 — Esquema do “Modelo de Atuadores” de Greimas (1966)



Fonte: Reformatação de figura de SMEETS *et al.* (2021).

No Quadro 5, apresenta-se um exemplo de “Análise de Atuadores” (“*Actant Analysis*”), que é a primeira camada da Análise Narrativa, já após algumas rodadas de refinamento em uma intervenção que White e Taket (2000) utilizam como exemplo.

Quadro 5 — Exemplo de Análise de Atuadores, após alguma depuração

Destinador ou Remetente	Gerentes Seniores
Destinatário ou Executor	Time de EMR (<i>Electronic Medical Records</i>)
Sujeito	Time de EMR (<i>Electronic Medical Records</i>)
Objeto	Necessidade de alterar o relacionamento entre a organização e os grupos de voluntariado setoriais
Ajudante ou Assistente	Grupos de voluntariado setorial
Oponente ou Traidor	Gerente Sênior

Fonte: Traduzido de White e Taket (2000, p. 707).

A visão da primeira camada da Análise Narrativa tem paralelos, segundo White e Taket (2000), em outras propostas de PO-Soft, como na “Modelagem de Sistemas Relevantes” e CATWOE na *Soft Systems Methodology* (SSM), ou mesmo na Heurística de Sistemas Críticos (CSH) de Ulrich, que identifica diversos tipos de atores em um contexto (beneficiários, tomadores de decisão, projetistas, experts ou especialistas, afetados etc.) através de “questões de fronteira” (“*boundary questions*”). A principal diferença, segundo White e Taket (2000), é que a Análise Narrativa presta atenção específica a como a linguagem é usada nas narrativas, o que serve para reforçar as bases sobre as quais a narrativa se apoia (WHITE; TAKET, 2000, p.

702). Burger *et al.* (2018) reforçam a importância da linguagem para a prática de PO, afirmando que ela é performativa e traz práticas para a vida, estabelecendo, mantendo e influenciando relações entre pessoas, objetos e ideias em atividade (BURGER *et al.*, 2018, p. 791).

A segunda camada da Análise Narrativa, ou a “análise profunda”, volta-se à compreensão do texto em si, de maneira mais profunda. Para este momento, White e Taket (2000) propõem uma “desconstrução”, que recorre a uma série de estratégias analíticas para examinar os textos (fenômenos/eventos) de maneira mais próxima, tanto para buscar contradições e ambivalências quanto para trazer à superfície significados ocultos e vieses não reconhecidos (WHITE; TAKET, 2000, p. 703).

A última camada ou estágio da Análise Narrativa, a “Reflexão”, busca conectar as outras duas camadas, refletindo sobre o que foi descoberto, envolvendo tanto analistas quanto clientes da intervenção. O resultado usual é uma revisita às duas camadas anteriores da “Análise Narrativa”, com fins de refinamento (WHITE; TAKET, 2000, p. 703).

Entende-se que a Análise Narrativa é uma metodologia aberta cuja principal qualidade é promover uma depuração de narrativas identificadas e consolidadas em uma intervenção PO. Esta depuração ocorre através de refinamentos sucessivos que alternam construção e desconstrução em associação a representações visuais que facilitam tanto o engajamento dos participantes quanto o trabalho dos analistas.

2.5.4 A Engenharia Narrativa em PO através de Workshops

Uma forma de utilização do *Storytelling* no contexto da PO, segundo Klein *et al.* (2007), seria como uma ferramenta a ser utilizada na intervenção em si. Klein *et al.* (2007) ressaltam que, de acordo com o paradigma participativo, os clientes têm um papel fortemente ativo na criação das histórias, que são para seu próprio consumo. Klein *et al.* (2007) acrescentam que o uso de histórias, tanto na forma de conteúdo ou na forma de intervenção, pode ser uma maneira poderosa de estimular e formatar debates e a transferência de conhecimento (KLEIN *et al.*, 2007, p. 1537; p. 1539).

Klein *et al.* (2007) denominam o uso sistemático e deliberado de perspectivas de *Storytelling* para empreender mudanças nas organizações e, mais especificamente, no contexto da prática de PO para apoiar os objetivos das intervenções, como “engenharia narrativa” (KLEIN *et al.*, 2007, p. 1539). Para promover a construção de consenso em um grupo de intervenção, Klein *et al.* (2007) propõem um “workshop de engenharia narrativa”, durante o qual os participantes são convidados a usar histórias (não necessariamente “verdadeiras”) para

ilustrar suas perspectivas. Estas histórias são posteriormente cruzadas e contrapostas em uma análise reflexiva, buscando significados (literais ou metafóricos), suas similaridades e diferenças. Em seguida, são construídas histórias que representam visões consensuais dos participantes, que tanto podem ser verdadeiras (como espelhos da realidade) como ficcionais, representando como as coisas poderiam ser no futuro, embora ainda lastradas na realidade da situação da organização em foco.

O objetivo destas histórias consensuais ou unificadoras poderia ser tanto para o diagnóstico e posterior disseminação do conhecimento quanto para reflexão, ou ainda, para um desempenho como facilitadoras e direcionadoras de mudanças, inclusive incorporando e explicitando os objetivos (e rumos) da organização, ao mesmo tempo gerando envolvimento e compromisso entre os participantes. Tudo isso gera valor para a organização e favorece bons resultados em programas de mudança organizacional (KLEIN *et al.*, 2007, p. 1540–1541).

Klein *et al.* (2007) reforçam que, para mudar uma forma de operar em um grupo ou organização, uma história consensual precisa:

- ser baseada em problema, ou se baseada em uma questão, ser bem-focada;
- ser suficientemente detalhada para demonstrar compreensão das restrições e procedimentos operacionais;
- ser robusta e realista o bastante para resistir ao escrutínio em uma variedade de contextos; e
- ter um desfecho claro e positivo (KLEIN *et al.*, 2007, p. 1540).

Os mesmos componentes fundamentais das narrativas, segundo Klein *et al.* (2007), podem ser facilmente identificados no contexto de um estudo de PO, que seriam, segundo Pentland (1999):

- uma sequência no tempo;
- um ator (ou atores) focais;
- uma voz narrativa identificável (que reflete um ponto de vista específico);
- um quadro referencial “canônico” ou avaliativo (que incorpora significado e moral); e
- outros indicadores de conteúdo e contexto (PENTLAND, 1999, p. 712–713).

Klein *et al.* (2007) mencionam que o conceito de “enredização” (“*emplotment*”), ou seja, a seleção e arranjo de componentes em uma história já é familiar à literatura sobre *Storytelling* organizacional (KLEIN *et al.*, 2007, p. 1538). O ponto de vista adotado tende a ser do cliente ou dos analistas encarregados da intervenção, enquanto o significado ou moral da história está

traduzida nas recomendações para a ação, enquanto outros indicadores de conteúdo e contexto embutem material relevante como dados, premissas etc. (KLEIN *et al.*, 2007, p. 1536–1537).

Os resultados de um estudo podem ser arranjados em uma narrativa consensual que conte como se pode partir de uma situação presente (na organização) para um futuro desejado, através de ações (uma sequência de eventos no tempo), perpetradas por pessoas (os atores). Esta “história futura” apresenta conclusões e recomendações aos clientes como um cenário imaginativo. Exemplos desta construção narrativa futura incluiriam o uso da Análise de Metajogos (“*Metagame Analysis*”), de Klein (2000), a Abordagem de Planejamento de Cenário de Powell e Coyle (1997), a Previsão de Longo Prazo (“*Long-term Forecasting*”) de Schoemaker (1991) e a Teoria do Drama (“*Drama Theory*”) de Bennett *et al.* (2001) (KLEIN *et al.*, 2007, p. 1537; p. 1539).

2.5.5 O *Storytelling* como Ferramenta Organizacional de Interação, Representação e Transformação

Segundo Boyce (1996), o papel dos “ouvintes” ou receptores de histórias é identificado por Robinson (1981) em seu trabalho sobre narrativas pessoais. É importante para aqueles que trabalham com histórias e *Storytelling* nas organizações reconhecer que os “ouvintes” têm um papel ativo nestes processos que envolvem narrativas organizacionais (BOYCE, 1996, p. 13). Dando um passo além no potencial participativo para uma “audiência” atuante nas histórias, o estudo de Boje *et al.* (2015) propõe a teatralização de narrativas como uma abordagem relativa à liderança que busca incorporar a visão do seguidor (ou do liderado), muitas vezes identificado como o “oprimido”, na literatura crítica (BOJE *et al.*, 2015, p. 1).

O legado de Boje e outros estudiosos, conforme pode ser observado na visão de Henderson (2016), sugere que as histórias ou narrativas permeiam toda a organização, sendo influentes e influenciadas pela realidade organizacional. As narrativas são fluidas, dinâmicas, em constante transformação e podem ser consideradas quase como que espaços virtuais de troca rica e intensa, um espaço em que se obtém maior compreensão sobre as coisas e do qual emanam novos significados e percepções em comum, permitindo, por conseguinte, que os membros de uma organização lidem com suas atribuições e solucionem seus problemas no dia a dia. Lastreando esta visão, Fisher (1984) afirma que o paradigma narrativo, que embasa muito da aplicação do *Storytelling* nas organizações, é um terreno apropriado para resolver os dualismos do modernismo: fato x valor; intelecto x imaginação; razão x emoção e assim por diante.

O conceito de “Espaço de Histórias” (“*Story Space*”) organizacional dos narrativistas e antenarrativistas (BOJE; ROSILE, 2004) é um espaço virtual de intercâmbio e interação, em que histórias e pré-histórias (ou antenarrativas, como sugerem alguns autores como Boje) interagem em um ambiente de intensa troca e negociação. A constatação da existência do “Espaço de Histórias” sugere ser possível sua recriação ou contenção organizada em contextos localizados dentro da organização, através da construção e modelagem de um “objeto transacional” semelhante ao proposto por Franco (2013).

A partir deste entendimento, pode-se sugerir que o *Storytelling* possa ser mais bem sistematizado como ferramenta para organizar problemas e encaminhar soluções nas mais variadas esferas organizacionais, o que vem a ser, precisamente, a proposta do presente estudo. Até onde se conhece, as experiências já realizadas com a aplicação do *Storytelling* e narrativas na solução de problemas, dentro de iniciativas de PO, basearam-se na coleta, interpretação e eventual consolidação de histórias, no sentido de construção de um entendimento consensual de conteúdo entre os participantes em favor de mudanças organizacionais ou a tomada de decisões (MITROFF; KILMAN, 1975; WHITE; TAKET, 2000; KLEIN *et al.*, 2007; FREGONESE *et al.*, 2020).

Um exemplo é o estudo de FREGONESE *et al.* (2020), no qual o *Storytelling* foi usado como ferramenta de produção de conteúdo consensual para tomada de decisão sobre nova destinação para um espaço arquitetônico. Cada participante foi convidado a elaborar uma história, de acordo com sua perspectiva, sobre as possibilidades de adaptação e alteração do uso de um espaço arquitetônico. Posteriormente, estas histórias individuais foram combinadas, negociadas e sintetizadas em uma narrativa final, coletiva, coerente e consensual que explicava como o espaço de intervenção arquitetônica deveria se parecer e o que deveria conter. No mesmo estudo que avaliava a questão estética em processos decisórios em arquitetura, para fins de comparação, um outro grupo buscou os mesmos propósitos através do MEP SCA.

White (2009) afirma que vários autores entendem que a Teoria Ator-Rede, ou TAR (*ANT – Actor-Network Theory*), seja apropriada para uso em intervenções PO/MEP (WHITE, 2009, p. 825) como instrumento de representação de conceitos e visões. Para a TAR, um conceito central é o da “tradução”, na qual os atores buscam criar um “*forum*”, uma rede (“*network*”) central através da qual todos os atores concordam que vale a pena construir e defender uma ideia. Segundo White (2009), esta tradução envolveria uma “Problematização”, que questionaria o problema a ser resolvido e envolveria a definição sobre quem seriam os atores relevantes na resolução. Na etapa de “Interesse”, haveria o envolvimento dos atores interessados, após uma negociação dos termos deste envolvimento. Em seguida, na etapa de

“Inscrição”, os atores aceitam seus papéis, e, na última etapa, há uma “Mobilização de aliados”, com a confirmação de que os atores delegados na rede representam as massas adequadamente (WHITE, 2009, p. 825).

Uma visão importante da TAR é que os atores envolvidos na rede, conforme Latour (1996), não tenham que ser, necessariamente, nem indivíduos, nem humanos, o que sugere a consideração como atores, por exemplo, animais, objetos, coisas ou até instituições. A justificativa é que, em uma rede social de elementos materiais e imateriais, elementos humanos ou não humanos se conectam continuamente. Em função dessa diversidade possível de atuadores em uma rede, Latour (1996) menciona o termo ‘*actant*’ em lugar de ator, representando aquilo ou aquele que age ou cuja atividade é garantida por outras partes. Segundo Latour (1996), um “*actant*” pode ser literalmente qualquer coisa que dê origem a uma ação (LATOUR, 1996, p. 370; p. 373).

De uma forma geral, ao envolverem as pessoas, as histórias no contexto organizacional podem contribuir para uma transformação desejada e isto pode ser explicado. Segundo Green e Brock (2000), a ‘Teoria do Transporte’ demonstra como as pessoas se envolvem e imergem em narrativas atraentes e como isso pode afetar suas crenças no mundo real. O “transporte”, que é o termo utilizado por Green e Brock (2000) para descrever a imersão em narrativas, pode ser intensificado pela identificação das pessoas com os personagens. Durante o “transporte”, todos os sistemas mentais e capacidades das pessoas estão focados nos eventos da história e, ao retornar dele, a teoria sugere que os indivíduos emergem mudados pela experiência, ainda que saibam que os eventos na história não são reais.

Por outro lado, segundo Zak (2015), o Storytelling pode ativar várias regiões do cérebro e inspirar empatia pelos personagens, levando a uma mudança de comportamento ou crenças. No estudo de Zak (2015), por exemplo, a ocitocina, um hormônio e neurotransmissor que está relacionado à ligação social, à confiança e à empatia, teve um impacto causal na imersão narrativa, demonstrando inclusive o poder de afetar nossas ações pós-imersão (Zak, 2015).

2.5.6 Conclusão Sobre a Relação entre *Storytelling*, a PO e os MEPs

Considera-se que já existem relações estabelecidas entre dimensões do *Storytelling* e a PO/MEPs, embora ainda haja amplo espaço para exploração de oportunidades para a estruturação de problemas com recurso às narrativas e suas estruturas.

Mitroff e Kilmann (1975) foram pioneiros na identificação do potencial do recurso ao *Storytelling* como uma ferramenta para a solução de problemas organizacionais. Pelo menos

desde tal estudo, ficou evidente o potencial de construção iterativa de narrativas que representem a opinião de grupos na direção de um consenso sobre um dado fenômeno organizacional. Tal potencial foi corroborado por outras pesquisas que buscaram relacionar o *Storytelling* ao suporte para decisões em grupo em intervenções de PO.

Estudos contemporâneos como o de Klein *et al.* (2007), que introduziu o conceito de “Engenharia Narrativa”, o de White e Taket (2000), que apresentou a ideia da “Análise Narrativa”, com destaque para a análise de atadores, além do estudo de Fregonese *et al.* (2020), que deu relevo à importância da estética na construção de modelos em intervenções de PO/MEP, reforçaram a conexão e ofereceram possibilidades de construção entre *Storytelling* e a PO. Observou-se ainda que MEPs como tais reconhecidos, como a “Teoria do Drama” e a “Teoria do Jogo” aludiram a estruturas narrativas para a conformação de suas metodologias.

Em geral, percebe-se que o *Storytelling* na PO tem sido visto prioritariamente como um instrumento para identificação de atores (ou atuadores) em seus papéis em relação a um dado contexto e diante de um problema. Entende-se que esta identificação é útil e válida, senão indispensável para a estruturação e solução de um problema operacional. Por outro lado, observa-se uma ênfase no uso do *Storytelling* como instrumento, muito apropriado, para obtenção e organização de dados sobre um contexto de intervenção em grupo, oferecendo, ao modo MEP, alternativas para construção de um artefato representativo da visão do grupo.

Entende-se, porém, que ainda há uma lacuna a ser preenchida ao se considerar o *Storytelling* como uma ferramenta também de representação presente e futura do problema e sua solução.

Garud *et al.* (2014) trazem o conceito de “*Storytelling* Projetivo”. Embora enfocando a jornada de uma organização a partir da visão de seus empreendedores representada pelas histórias que contam sobre o passado e o futuro, acredita-se que é possível aplicar o mesmo conceito em escala operacional na solução de problemas. Garud *et al.* (2014) explicam que, através do “*Storytelling* Projetivo”, os empreendedores estabelecem expectativas futuras como maneira de legitimar suas ações diante dos membros organizacionais no presente, em função dos ganhos pretendidos no futuro. Os empreendedores também recorrem ao “*Storytelling* Projetivo”, segundo Garud *et al.* (2014), para guiá-los na implementação de suas visões — guia este que pode e deve ser formulado e reformulado através de contínuos aprimoramentos (no conteúdo e na forma como as histórias projetivas são contadas), diante de alterações no contexto atual e projetado (GARUD *et al.*, 2014, p. 1489).

A literatura da “sociologia das expectativas” é a base sobre a qual Garud *et al.* (2014) fundamentam sua argumentação sobre o “*Storytelling* Projetivo”, ressaltando que os

acadêmicos definem “expectativas” em geral como um “estado de olhar para a frente”, ou adiante. Estas expectativas, complementam Garud *et al.* (2014), são tanto cognitivas (buscando a compreensão do contexto) quanto pragmáticas (visualizando os benefícios futuros que podem ser obtidos a partir de um caminho trilhado). Garud *et al.* (2014) defendem, pois, que o “*Storytelling* Projetivo” pode auxiliar no desafio de estabelecer futuras expectativas que sejam compreensíveis e plausíveis, inclusive conectando de forma intertextual a história em questão com outras, paralelas e análogas que a complementem (GARUD *et al.*, 2014, p. 1479–1480).

Entende-se, pois, que, no âmbito de PO/MEP, há espaço para proposição de um método que se inspire na visão do “*Storytelling* Projetivo”, com a abordagem das expectativas cognitivas e práticas, representadas em estruturas narrativas, aplicadas localmente (no contexto de um grupo para tomada de decisão), em um “olhar para o futuro”. Pretende-se que este método possa se caracterizar como ferramenta de aplicação cotidiana na estruturação e solução de problemas em um artefato narrativo projetivo que possa ser evoluído de forma transparente e prática, concomitantemente à evolução demandada pelo contexto em transformação.

Para atingir esse objetivo, conforme se discorrerá no próximo capítulo, este estudo se propôs a recorrer à estratégia de PDS com sua dimensão de produção e aplicação prática da teoria, com o engajamento através de uma PA que, iterativamente, através de intervenções em grupo, construíssem um artefato ou modelo transacional que representasse uma base para o MEP proposto. Como vantagem adicional, entendeu-se que o próprio processo de desenvolvimento do MEP anteciparia, em alguma instância, a metodologia iterativa e colaborativa que este estudo buscou desenvolver.

3 METODOLOGIA

Nesta seção, apresenta-se a metodologia selecionada para este estudo, a qual se define como engajamento através de pesquisa-ação (PA), inserida em uma estratégia de Pesquisa em *Design Science* (PDS). Primeiramente, apresenta-se a PDS, incluindo suas características, estrutura, conexões com a Administração e sua adequação enquanto paradigma apropriado para a PO-Soft e MEPs.

Na sequência, a metodologia de PA é apresentada e conceituada, sua conexão com a PO-Soft e MEPs é estabelecida, e um modelo de estrutura para este tipo de intervenção é descrito.

Finalmente, este estudo apresenta a metodologia proposta para este estudo específico voltado ao design e teste de um novo MEP, incluindo o caso selecionado e a justificativa, além dos procedimentos previstos e o cronograma da implementação.

3.1 Pesquisa em *Design Science* (PDS)

3.1.1 PDS Como Paradigma mais Apropriado para a PO e MEPs

Ackermann (2011) afirma que o paradigma sob o qual muitos dos MEPs operam é a abordagem de *design* (projeto) (ACKERMANN, 2011, p. 654). Ackermann (2011) diz concordar com outros autores, quando afirmam que o *design* é possivelmente a abordagem mais conhecida da PO-Soft e algumas vezes entendida como a que melhor a representa (ACKERMANN, 2011, p. 654). De acordo com Ackermann (2011), portanto, pode-se afirmar que as *Design Sciences* se configuram um dos paradigmas mais apropriados, senão aquele mais apropriado ao desenvolvimento de PO-Soft e, portanto, dos MEPs.

No mesmo sentido, Keys (2007) afirma que as “*Design Sciences* oferecem meios apropriados para identificar e formalizar práticas padrão no uso dos MEPs, o que contribui para sua aplicação no campo mais amplo da pesquisa em administração” (KEYS, 2007, p. 337).

3.1.2 Origens e Conceito das *Design Sciences* (DS)

Em 1969, Herbert Simon publicou um livro seminal no qual mostrou as diferenças fundamentais entre a pesquisa que objetiva analisar e explicar o comportamento de (dados) sistemas naturais, ou seja, a pesquisa para as Ciências Exploratórias, a pesquisa voltada ao projeto (design) de artefatos, as quais ele denominou “*Design Sciences*”, ou “Ciências do Artificial” (AKEN, 2004; AKEN; ROMME, 2009).

Simon (1969) afirma que escolas como as da engenharia, medicina, negócios (administração), arquitetura e pintura não se preocupam com “o necessário”, mas com o contingente; preocupam-se não como as coisas são, mas como elas podem ser, em suma, através do *design* (SIMON, 1969, p. xii). As disciplinas engajadas na análise e projeto (*design*) de artefatos, como engenharia, medicina e algumas formas de psicoterapia (AKEN, 2004, p. 224), são, então, chamadas de “ciências do artificial” (SIMON, 1969, p. 5).

3.1.3 Conflito entre Ciências Explanatórias e o Conhecimento Prático

Keys (2007) reconhece a tensão existente entre aqueles que valorizam a produção da pesquisa acadêmica, a qual é gerada a partir de metodologias e valores típicos das “Ciências Explanatórias”, versus as necessidades dos administradores (gestores), que desejam conhecimento relevante à prática. Para Keys (2007), as *Design Sciences* oferecem meios para contornar a referida tensão.

A missão de uma ciência explanatória, segundo Aken e Romme (2009), é

“explicar o comportamento de entidades existentes em uma busca pela verdade, enquanto a missão de uma *Design Science* é desenvolver conhecimento para apoiar problemas construtivos em uma busca pela melhoria da condição humana” (AKEN; ROMME, 2009, p. 6–7).

Jelinek *et al.* (2008) também posicionam as “*Design Sciences*” como criativas catalisadoras de aprimoramento da condição humana. Jelinek *et al.* (2008) atestam que “enquanto as ciências naturais buscam descrição, explanação ou predição “daquilo que é”, os cientistas de *design* perguntam “o que poderia ser” (JELINEK, 2008, p.317), sendo que a origem do questionamento sobre “o que poderia ser” como característica das *Design Sciences* está no próprio Simon (1969).

Aken e Romme (2009) sustentam que, para as disciplinas de *Design Science*, apenas compreender não é o bastante, pois a missão principal da disciplina é desenvolver conhecimento de projeto (*design*), ou seja, um conhecimento que possa ser aplicado no projeto de soluções para problemas no campo de estudo em questão (AKEN, 2004, p. 225). A perspectiva focada em solução “adota a perspectiva do jogador, mais do que do observador” (AKEN, 2004, p. 231) e, segundo Keys (2007), conduz ao *design* (desenvolvimento) de conhecimento produzido para profissionais, incluindo gestores (*managers*)” (KEYS, 2007, p. 337–338).

3.1.4 Pesquisas Prescritivas e Regras Tecnológicas

Aken (2005) defende um incremento em pesquisa orientada a soluções — como uma Teoria Administrativa (“*Management Theory*”) como a proposta pela PDS — que poderia complementar a Teoria Organizacional, que é mais descritiva. Se, em sua origem, o campo da Administração era prescritivo e voltado à prática, afirma Aken (2005), ao longo do tempo, foi perdendo esta característica e, assim, distanciando-se da prática organizacional. Por outro lado, práticas como a da medicina e engenharia trilharam o caminho inverso, evoluindo da pura prática à condição de ciências que, no entanto, permanecem prescritivas (AKEN, 2005, p. 36).

O que busca a pesquisa prescritiva, segundo Keys (2007), é ir ao encontro das necessidades dos profissionais em relação a um conhecimento que instrua seus comportamentos em casos específicos. Este tipo de conhecimento, segundo Keys (2007), é o que Bunge (1967) denomina “regras tecnológicas” (“*technological rules*”), as quais correspondem à maneira como é expresso o conhecimento gerado a partir do paradigma das *Design Sciences* e que conformam seu repertório na forma de um *meta-framework* (KEYS, 2007, p. 338).

O conceito de “regra tecnológica” foi cunhado por Bunge (1967) (AKEN, 2004, p. 228), que defende que “uma regra prescreve um curso de ação: indica como alguém deve proceder a fim de alcançar um determinado objetivo. Mais explicitamente, uma regra é uma instrução para desempenhar um número finito de atos, em uma dada ordem e com um dado objetivo” (Bunge, 1967, p. 132). Keys (2007) concorda com Bunge (1967), declarando que as regras tecnológicas podem ser definidas como “um pedaço do conhecimento geral, que conecta uma intervenção ou artefato com um resultado ou performance desejada em um certo campo de aplicação” (AKEN, 2004, p. 228). Sua forma pode ser algorítmica, ou próxima a uma instrução, ou heurística, através da qual atua como um exemplo, mas em nenhum dos casos pretendendo se configurar prescrições definitivas da prática (KEYS, 2007, p. 339).

Estas regras tecnológicas não são arbitrárias, mas válidas e confiáveis. Porém, para que assim se configurem, segundo Keys (2007), elas devem ser testadas em campo e fundamentadas (*grounded*), dentro de uma abordagem de pesquisa clínica. Desta forma, segundo Keys (2007), o conhecimento produzido neste contexto é útil tanto para praticantes quanto para acadêmicos (KEYS, 2007, p. 338–339). Keys (2007) ressalta que o teste em campo e fundamentação (“*field-testing*” e “*grounding*”) são essenciais: sem o primeiro, as regras são injustificadas, e, sem o segundo, seu uso se degenera a um mero “instrumentalismo”, ou seja, a um trabalho com “regras de ouro” não fundamentadas pela teoria (KEYS, 2007 p. 339). É necessário também que a regra tecnológica em teste de campo seja útil ao domínio no qual está sendo testada.

Tipicamente, o teste de campo envolve usar as regras tecnológicas propostas, assim como artefatos e sistemas em seu domínio de aplicação, e isto ocorre frequentemente por parte de indivíduos que adotem uma atitude reflexiva (*reflective*) em um número de (outras) intervenções relacionadas (KEYS, 2007, p. 339).

3.1.5 Relação da Administração com as *Design Sciences* (DS)

As organizações não são apenas “fatos naturais” (JELINEK *et al.*, 2008) ou “sistemas naturais” (AKEN; ROMME, 2009), mas também “artefatos socialmente criados” (JELINEK *et al.*, 2008) ou “sistemas de ação” projetados para combinar e coordenar a ação humana para a realização de objetivos em comum (AKEN; ROMME, 2009). Em função destas características, os artefatos organizacionais são continuamente recriados ao longo de sua existência, enquanto vão adquirindo significado através da interação (JELINEK *et al.*, 2008, p. 320). Em outras palavras, as organizações não “acontecem”, simplesmente, mas dependem de um contínuo investimento em seu *design* (projeto) e *redesign* em função da necessidade de se adaptarem a mudanças nas circunstâncias que enfrentam (JELINEK *et al.*, 2008). Neste caminho, Aken (2004) concorda que há fortes argumentos para incluir a Administração no grupo de disciplinas das “*Design Sciences*”. Aken (2004) propõe que a Administração fosse encarada mais como um campo de conhecimento tecnológico do que de conhecimento básico, ou de base, enquanto reforça que não há qualquer demérito nisso, a conferir a respeitabilidade e importância para a sociedade de outras “*Design Sciences*”, como a medicina contemporânea (AKEN, 2004, p. 242).

Ecoando as afirmações de Aken *et al.* (2016) em relação à associação da Administração às *Design Sciences*, em uma perspectiva mais ampla, Keys (2007) enxerga similaridades entre os processos relacionados ao conhecimento tanto nas *Design Sciences* quanto na Ciência da Administração. Segundo Keys (2007), ambos se caracterizam por conhecimento produzido no contexto da aplicação, são transdisciplinares, distribuídos entre diversos times (equipes) trabalhando em projetos individuais, são influenciados pela reflexividade e legitimados a partir de diversos pontos de vista (KEYS, 2007, p.338). Ainda assim, há empecilhos para o reconhecimento desta associação, como coloca Romme (2017) ao afirmar que “a busca (por considerar) a Administração como uma profissão baseada na ciência talvez seja um dos grandes desafios sociais de nosso tempo” (ROMME, 2017, p. 8), mesmo porque, segundo Jelinek *et al.* (2008), “o mundo de hoje é profundamente organizacional – a vida humana contemporânea em

países desenvolvidos ocorre esmagadoramente dentro (e muitas vezes através) das organizações” (JELINEK *et al.*, 2008, p. 318).

Essa dissociação da Administração de sua base científica prática ocorre, segundo Romme (2017), em grande parte sob a responsabilidade de alguns acadêmicos da administração ao abraçarem uma “estase intelectual”, enquanto abandonam a profissionalização da disciplina, enfraquecendo, portanto, sua capacidade de instruir a prática administrativa. Segundo Romme (2017), uma premissa falsa e bastante disseminada é a de que a administração precisa ser feita por poucas pessoas no topo da organização. Na verdade, defende Romme (2017), a administração profissional tem tanto a ver com as evidências, ferramentas e sistemas usados, quanto os agentes humanos propriamente ditos (ROMME, 2017, p. 5–6)

3.1.6 Conceito e Aplicação da Pesquisa em *Design Science* (PDS)

A PDS propriamente dita pode ser definida como aquela que desenvolve conhecimento geral válido, ou seja, de teoria adequada a propósitos práticos, como o de apoiar o projeto (*design*) e construção, por parte de profissionais, de sistemas e artefatos úteis na solução de problemas de campo ou na exploração de oportunidades promissoras (AKEN; ROMME, 2009 p.7; AKEN *et al.*, 2016, p. 8; KEYS, 2007, p. 337). Aken *et al.* (2016) destacam a PDS como uma estratégia para a Gestão de Operações e apuram sua definição, afirmando que a PDS é “concebida como uma estratégia de pesquisa, voltada a conhecimento que possa ser usado de uma forma instrumental para projetar (*to design*) e implementar ações ou sistemas para o atingimento de resultados desejados na prática) (AKEN *et al.*, 2016, p. 1). No entanto, Aken e Romme (2009) ressaltam que a arte de efetivamente solucionar problemas de campo específicos estaria no domínio dos profissionais da disciplina em questão (e não no domínio da PDS, cuja missão é a de desenvolver conhecimento geral para apoiar as soluções destes problemas) (AKEN; ROMME, 2009). Denyer *et al.* (2018) reforçam esta concepção, afirmando que a proposição de *design* não é a solução completa para qualquer problema de negócios dado, mas é uma entrada (*input*) para se projetar uma solução específica.

Aken e Romme (2009) declaram que, quanto mais as organizações incorporarem os resultados de pesquisas sob a estratégia das *Design Sciences*, mais estes resultados poderão ser testados e, assim, realimentar novas pesquisas, sejam de *design*, ou explanatórias. Neste último caso, o processo teria paralelos em outras ciências, como na engenharia, em que o desenvolvimento do motor a vapor impulsionou o desenvolvimento da termodinâmica, ou a engenharia de aviões que levou ao estudo da aerodinâmica. Com amplo *design* e ampla

testagem na prática, haveria a criação de um círculo virtuoso que fomentaria a formulação de novas questões de pesquisa (AKEN; ROMME; 2009, p. 11).

As características da Pesquisa em *Design Science* são, então, resumidas por Aken e Romme (2009) da seguinte forma:

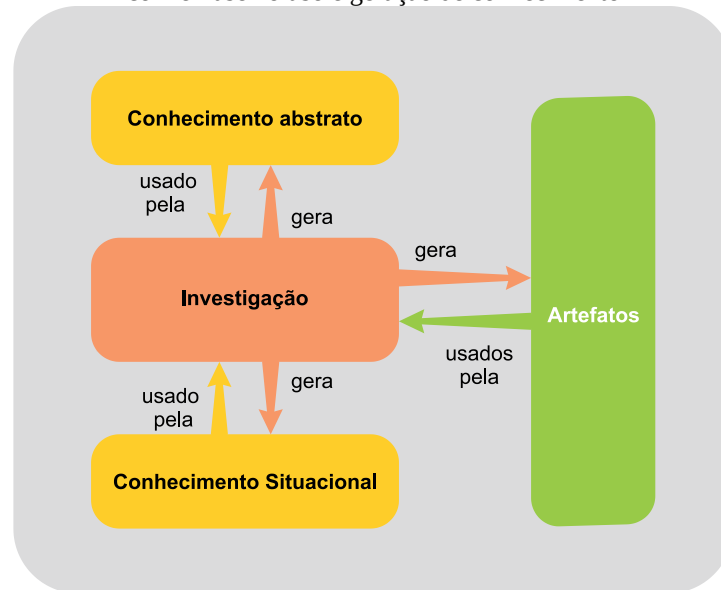
- As questões de pesquisa são movidas por problemas de campo (em oposição a problemas de conhecimento puro);
- Há uma ênfase em conhecimento orientado à solução, conectando intervenções ou sistemas a resultados, como a chave para solucionar problemas de campo;
- A justificativa dos produtos de pesquisa é amplamente baseada na validade pragmática (i.e., as ações baseadas neste conhecimento de fato produzem os resultados desejados?) (AKEN; ROMME, 2009, p. 7).

Na prática, afirmam Aken e Romme (2009), as estratégias de pesquisa em *Design Science* na Administração tendem a ser colaborativas, intervencionistas e baseadas em casos. A colaboração é usada para fomentar uma compreensão mais profunda do problema e dos atores envolvidos nele, bem como para melhor entender os resultados, sejam desejados ou não, de intervenções ou sistemas alternativos, bem como para ganhar acesso aos problemas de campo (reais) em si. As intervenções servem para trazer um aprendizado das dinâmicas dos sistemas incumbentes e para testar os diversos conceitos para a solução (AKEN; ROMME, 2009, p. 10).

3.1.7 Estratégias para a Utilização da PDS nas Organizações

Os artefatos têm um papel preponderante na PDS, uma vez que esta pesquisa gira em torno da construção de conhecimento aplicável e testável. Um frame conceitual (FC) (“CF-*Conceptual Frame*”) apresentado por Antunes *et al.* (2020) como uma adaptação de Herwix e Rosenkrantz (2018) mostra uma metavisão sobre o design de um artefato, enfatizando de forma sintética o uso e a geração de conhecimento (Figura 9). A investigação em questão, no centro da representação, interage com o conhecimento abstrato e com o conhecimento contextual, bem como com o artefato em si. Em todas as interações, a investigação ou pesquisa geram e usam conhecimento dos depositários do conhecimento absorvido e produzido.

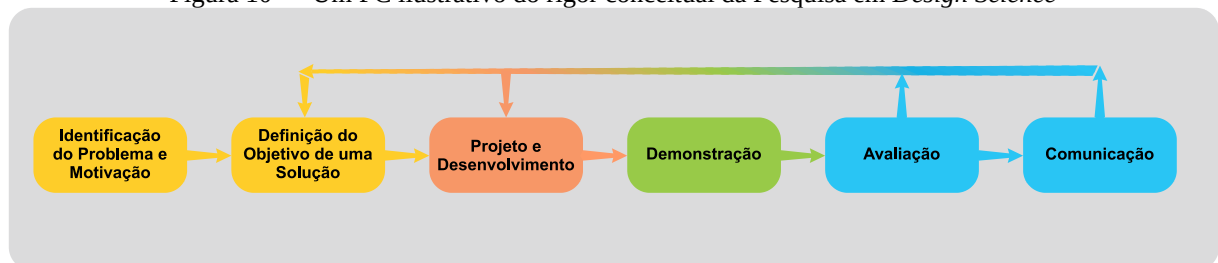
Figura 9 — FC mostrando uma metavisão do *design* do artefato, com ênfase no uso e geração de conhecimento



Fonte: Reformatação de figura de Antunes *et al.* (2020).

Antunes *et al.* (2020) também apresentam um FC capaz de demonstrar o rigor metodológico da PDS. Este FC mostra rigorosamente como um artefato na PDS é desenvolvido, considerando a importância do design de um artefato para este tipo de pesquisa (Figura 10).

Figura 10 — Um FC ilustrativo do rigor conceitual da Pesquisa em *Design Science*



Fonte: Reformatação de figura de Antunes *et al.* (2020)

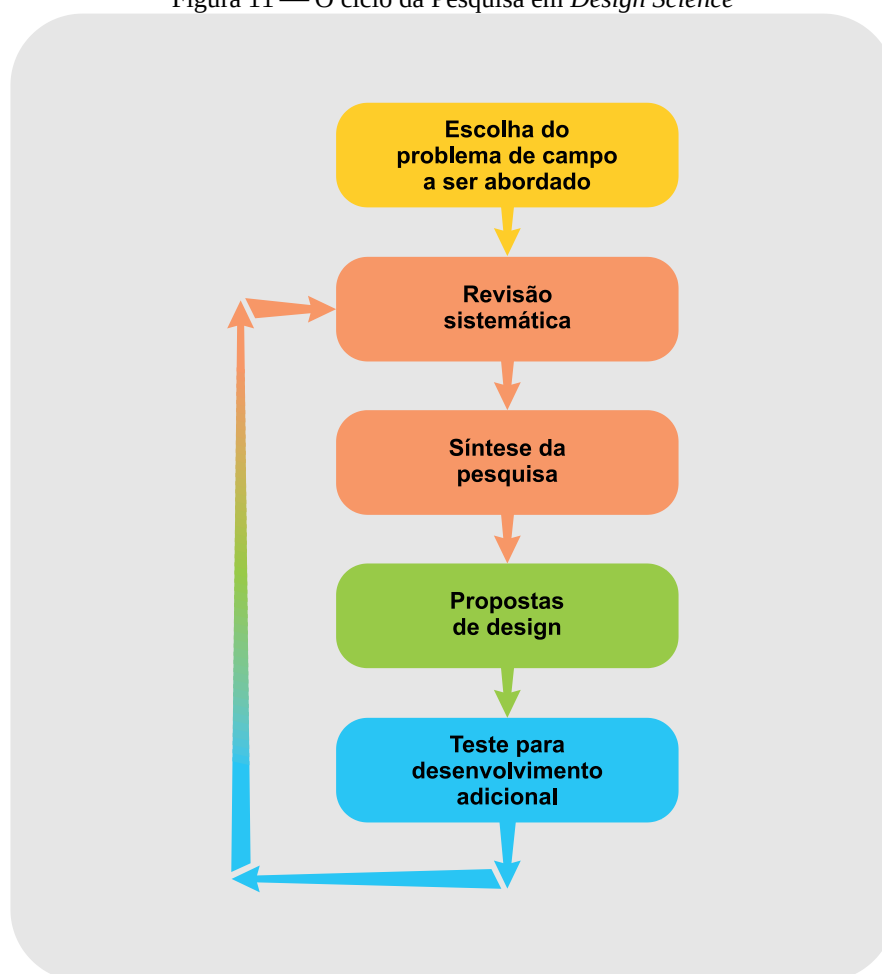
Como observado no FC da Figura 10, a PDS parte da identificação de um problema a ser resolvido e sua motivação, até a etapa de comunicação das soluções aos envolvidos. No caminho, são definidos o objetivo de uma solução, passando depois para a etapa de *design* e desenvolvimento da solução, propriamente dito. Em seguida, a proposição desenvolvida é demonstrada, ou seja, colocada em prática, para uma posterior avaliação, a qual, por sua vez, retroalimenta tanto as fases de definição do objetivo da solução quanto seu design e desenvolvimento.

De forma igualmente didática e bastante semelhante à apresentada por Antunes *et al.* (2020) na Figura 10, Aken e Romme (2009) propõem o ciclo de PDS em cinco etapas (Figura 11), conforme descritas a seguir:

A) ESCOLHA DO PROBLEMA DE CAMPO A SER RESOLVIDO

A questão a ser resolvida deve ser um problema de campo (e não uma questão sobre conhecimento puro). O problema em si pode ser tanto um mau funcionamento, ou um funcionamento indesejado, ou uma oportunidade de melhoria (AKEN; ROMME, 2009).

Figura 11 — O ciclo da Pesquisa em *Design Science*



Fonte: Reformatação de figura de Aken e Romme (2009).

B) REVISÃO SISTEMÁTICA

Aken e Romme (2009) assinalam que PDS acata a lógica da EBM (*Evidence Based Management*), porém preferindo o termo cunhado por Tranfield *et al.* (2003) “*Theory Informed Management*” (TIM), ou seja, Administração Instruída pela Teoria. A lógica desta etapa é emprestada da medicina, em que a prática a partir de evidências é um sucesso. No caso da medicina, protocolos (ou propostas de *design*) são desenvolvidos para certos distúrbios de saúde

a partir de uma revisão sistemática da literatura (seguida por uma síntese da pesquisa). Em um campo de pesquisa maduro, a revisão sistemática pode produzir proposições de *design* testadas (*field-tested*) e fundamentadas (*grounded*). Já em uma nova área de pesquisa, a pesquisa de campo é necessária para gerar dados sobre os quais um primeiro conjunto de proposições de design possam ser definidos (AKEN; ROMME, 2009).

C) SÍNTESE DE PESQUISA

Esta etapa, após a revisão sistemática da literatura em relação a um determinado tipo de problema organizacional, deverá fornecer não um, mas, tipicamente, um conjunto de conceitos de solução. Estes conceitos podem ser alternativos entre si, e, nestes casos, o praticante escolherá entre eles em função do contexto e dos objetivos. Outros conceitos podem oferecer soluções mais detalhadas para questões do *design*, sugerindo a possibilidade do aninhamento de uma estrutura em múltiplos níveis. A revisão sistemática e a síntese de pesquisa podem revelar lacunas na literatura existente — por exemplo, a insuficiência de literatura explanatória sobre determinados aspectos da pesquisa, teste de campo deficiente e/ou a ausência de qualquer conhecimento necessário para embasar as proposições (AKEN; ROMME, 2009).

D) PROPOSTAS DE DESIGN

Os conceitos definidos na síntese fundamentarão, então, propostas de *design* para a solução da questão colocada, na forma de um plano com ações que deverão ser implementadas e testadas (AKEN; ROMME, 2009). Aken (2004) explica que a proposta de *design* é uma prescrição, ou “Regra Tecnológica”, mas prefere denominá-la “Proposta de *Design*”, a qual define como “um pedaço do conhecimento geral, que conecta uma intervenção ou artefato com um resultado ou performance desejada em um certo campo de aplicação.” O “geral” a que se refere Aken (2004) não se trata de uma prescrição específica para uma situação específica, mas uma prescrição geral para uma classe de problemas, muito embora uma regra tecnológica não seja uma “lei universal”, de maneira que seu uso é limitado a certo campo de aplicação (AKEN, 2004, p. 228).

E) TESTAGEM PARA DESENVOLVIMENTO ADICIONAL

Os testes necessariamente levarão a conclusões, mas, principalmente, a desenvolvimentos adicionais. Assim, a base de conhecimento é retroalimentada e os conhecimentos obtidos são contrapostos a uma revisão de literatura, para que um ciclo subsequente se inicie, em um processo iterativo de contínuo aprimoramento da prática com a construção de teoria que, por sua vez, realimentará novas práticas. Aken e Romme (2009) citam vários autores para afirmar que, para saber se as propostas de *design* funcionam ou não, pode-se recorrer a testes estatísticos, estudos de caso clínicos, experimentação pragmática e à PA.

Por outro lado, se a pesquisa deseja fundamentar uma proposição tecnológica para explicar “por que” e “como” determinados resultados são produzidos, normalmente se recorre a estudos de campo “*survey-based*”, estudos de caso comparativos ou simulações matemáticas (AKEN; ROMME, 2009). No presente trabalho, foi adotada a PA em uma organização específica para desenvolver e testar com profundidade e de maneira participativa uma abordagem de *Storytelling* como um método de estruturação de problemas estratégicos.

No próximo tópico, a PA será apresentada como uma metodologia de engajamento compatível com o paradigma da PDS e com ampla afinidade e aplicação no campo da PO-Soft e MEPs, configurando-se, portanto, uma alternativa justificável para inspirar a metodologia que foi proposta para o presente estudo.

3.2 Pesquisa-ação

3.2.1 Origens da pesquisa-ação

Checkland e Holwell (1998) mencionam uma preocupação de Keynes, em relação à dificuldade de os cientistas sociais replicarem o uso dos métodos de investigação excepcionais assim como seus pares relacionados às Ciências Naturais. Inclui-se o pressuposto básico desta prática científica que é a capacidade de replicar experiências e experimentos e sempre obter os mesmos resultados, o que denotaria uma verdade científica (até ser refutada). A grande questão, colocam Checkland e Holwell (1998), é se o método científico (tradicional, praticado pelas Ciências Naturais) pode ser aplicado a materiais (por exemplo, aqueles trabalhados pelas Ciências Humanas e Sociais) que não são homogêneos ao longo do tempo (já que pessoas e grupos sociais estão em constante transformação), característica esta que torna a replicação de experimentos impossível. O único objeto de pesquisa que é certo, nesta realidade, segundo Checkland e Holwell (1998), é este processo de transformação (constante) em si. No entanto, é um conceito difícil de ser compreendido pelos ansiosos em simplesmente importar a lógica de hipótese-testagem para dentro das Ciências Sociais (CHECKLAND; HOLWELL, 1998, p. 11).

Foi neste contexto de busca por uma compreensão de como deveria se caracterizar a pesquisa científica no âmbito das relações sociais que surge a PA. Kurt Lewin era um psicólogo atuante na década de 1940 que se interessava por grupos humanos e suas dinâmicas, em especial em relação a mudanças na sociedade. Lewin questionava se o laboratório era o melhor lugar para se estudar eventos complexos (como as interações sociais), através de uma divisão artificial de comportamentos isolados do sistema que integram (CHECKLAND; HOLWELL, 1998, p. 11). Na verdade, segundo Freitas *et al.* (2010), Lewin “argumentava que a pesquisa em ciências

humanas e sociais deveria ser voltada tanto para o estudo de leis gerais, quanto para o diagnóstico de situações particulares, integrando o abstrato e o concreto (FREITAS *et al.*, 2010, p. 429).

Considerado o “pai” da PA, cuja origem a propósito lhe é creditada, Lewin (1946) sugeriu um modelo voltado à compreensão e mudança e que mesclava pesquisa e ação. Suas principais preocupações eram os relacionamentos intergrupos e as relações entre maiorias e minorias, além de mudança social e melhoria (AGUINIS, 1993).

Uma questão relevante e que está nas origens da PA é a da intervenção instrutiva do pesquisador no contexto que está sendo pesquisado. Ao cunhar o conceito de PA, Lewin (1946) defende sua proposta a partir do dilema de um pesquisador (o qual tomou como exemplo), explicando que:

“Ele tem muitas dúvidas sobre a eficácia das técnicas utilizadas para o aprimoramento das relações intergrupais, sem poder oferecer sugestões de técnicas que já se mostraram eficazes. Ele pede, portanto, pesquisa-ação, uma pesquisa que ajude o praticante” (LEWIN, 1946, p. 1).

Citando Schein (1995) e Coughlan e Coughlan (2002), Freitas *et al.* (2010) sustentam que, modernamente, para que esteja efetivamente utilizando a pesquisa-ação, um pesquisador/auxiliador deve atuar “como facilitador, com o objetivo de ajudar os clientes a definirem melhor seus próprios problemas e conduzirem por si mesmos os processos de elaboração e implantação de soluções” (FREITAS *et al.*, 2010, p. 432).

3.2.2 Definição de pesquisa-ação

A pesquisa-ação (PA), também conhecida como “*Action Research*” (AR), é o processo de coleta sistemática de dados sobre um sistema (por exemplo, uma organização), em relação a algum objetivo ou necessidade do sistema (AGUINIS, 1993). Tipicamente, a PA envolve o trabalho com uma variedade de diferentes tipos de fontes de dados, que são predominantemente qualitativos, situacionais (o contexto conta) e coletados tanto de forma planejada quanto oportunista (EDEN; ACKERMANN, 2018).

O “*action researcher*” é guiado por hipóteses e premissas sobre a natureza da organização e seus subsistemas. Os dados que obtém são realimentados no sistema, e ações são empreendidas como consequência, incluindo a modificação da hipótese, se a pesquisa empírica assim o indicar. Em outras palavras, a PA pode ser vista como a aplicação do método científico à solução de problemas e a descoberta de fatos. Importante, a PA envolve a participação ativa

não apenas do pesquisador, mas também dos membros da organização (AGUINIS, 1993, p. 419).

Seguindo este raciocínio, Freitas *et al.* (2010) mencionam Coughlan e Coughlan (2002) para afirmar que a PA é uma pesquisa em ação, e não pesquisa sobre uma ação; ou seja, os integrantes da situação investigada, além de serem objeto de estudo, são, também, participantes da resolução de seus próprios problemas (FREITAS *et al.*, 2010, p. 429). O circuito duplo do aprendizado, ao contrário de um circuito simples, explica Freitas *et al.* (2010), gera um praticante reflexivo (i.e., “*reflective practitioner*”), de maneira que, na PA, a reflexão é a atividade que integra ação e pesquisa.

3.2.3 A Relação entre pesquisa-ação; PO-Soft; MEPs e *Design Sciences*

Concordando com outros autores, Keys (2007) afirma que a Ciência da Administração e o paradigma das *Design Sciences* compartilham uma afinidade com abordagens de PA voltadas ao trabalho profissional. No mesmo sentido, Aken *et al.* (2016) afirmam que vários estudos sustentam que a PDS e a PA compartilham várias características. Keys (2007) cita a influente argumentação de Susman e Evered (1978) de que a PA é orientada para o futuro, colaborativa, desenvolve sistemas, produz teorias fundamentadas na ação, são agnósticas e situacionais. Keys (2007) enxerga estas mesmas características no conceito de van Aken sobre as *Design Sciences* por parte dos analistas de ciência da administração (KEYS, 2007, p. 338). De fato, Aken e Romme (2009) mencionam que as estratégias de PDS na Administração tendem a ser colaborativas, intervencionistas e baseadas em casos, que são características também relacionadas à PA, afirmando que esta última está entre as principais práticas para a testagem de proposições de *Design Science*.

Keys (2007) afirma que os necessários testes de campo e fundamentação (“*field testing*” e “*grounding*”) da parte das *Design Sciences* são processos que habilitam o observador a compreender por que uma ação em particular habilita a ocorrência de um resultado. Segundo Keys (2007), isto pode derivar tanto de uma pesquisa descritiva que produza uma rica compreensão de determinadas situações ou que sejam um estímulo para que a pesquisa seja empreendida em um ambiente de PA, produzindo, logo, tanto resultados teóricos quanto práticos (KEYS, 2007, p. 339).

3.2.4 Vantagens da pesquisa-ação para a PO-Soft

Eden e Ackermann (2018) alegam que o desenvolvimento de ferramentas/técnicas/métodos, ou mais especificamente um método PO-Soft, sendo este a manifestação de uma teoria, é também uma maneira de desenvolver teoria. De fato, a partir da premissa de que os métodos PO-Soft são desenvolvidos através do uso — ou da prática —, Eden e Ackermann (2018) sustentam que, como uma prática robusta, a PA pode ser uma maneira poderosa e eficaz para desenvolver métodos de PO-Soft teoricamente sólidos. Desta forma, seria atendida a demanda por rigor e relevância, em um processo em que o desenho de métodos/técnicas/ferramentas seja também parte de uma operacionalização e, a partir disso, de desenvolvimento de teoria.

Segundo Eden e Ackermann (2018), a própria aplicabilidade da PO-Soft seria reforçada à medida que ela evolui de uma pesquisa voltada à estruturação de problemas no sentido da solução destes e à formulação de estratégia. Franco *et al.* (2013) afirmam que, conquanto as intervenções de PO-Soft atendam a variados propósitos, a criação de conhecimento é reconhecidamente um produto das intervenções da PO-Soft projetadas para enfrentar situações problemáticas que demandem inovação em seu tratamento (FRANCO *et al.*, 2013, p. 722; EDEN; ACKERMANN, 2018, p. 1148). Freitas *et al.* (2010) assinalam, então, o que se segue:

“A pesquisa-ação é usualmente adotada quando a problemática pesquisada se mostra complexa e pouco explorada, demandando uma forte interação dos pesquisadores com o objeto de pesquisa, partindo-se de questões que sejam prioritariamente relevantes para os próprios sujeitos imersos na situação sob estudo” (FREITAS *et al.*, 2010, p. 442).

Além disso, Ackermann (2011) cita Checkland e Scholes (1990), para afirmar que boa parte dos MEPs mais conhecidos estão baseados na metodologia da PA e que tal fato confirmaria a contribuição desta metodologia tanto para a prática quanto para a teoria (ACKERMANN, 2011, p. 652).

Além destes ganhos, Eden e Ackermann (2018) sustentam que, considerando que a PA depende do uso de teoria que seja do interesse tanto dos gestores quanto dos pesquisadores, seu resultado é o desenvolvimento de métodos capazes de impactar a gestão sênior e a tomada de decisão estratégica. Eden e Ackermann (2018) declaram que, como método de pesquisa, a PA é uma candidata óbvia quando o objetivo é explorar a teoria em relação à prática e acrescentam, citando Lewin (1946) e Susman & Evered (1978), que a PA enfatiza o conhecimento produzido no contexto de sua aplicação (EDEN; ACKERMANN, 2018, p. 1146–1147). Eden e

Ackermann (2018) afirmam que a PA segue uma metodologia refinada (“*fine grained*”) que circula entre os mundos da prática e da teoria (EDEN; ACKERMANN, 2018, p. 1148).

Em resumo, os profundos *insights* teóricos e práticos oferecidos pela PA em PO-Soft, segundo Eden e Ackermann (2018), advêm:

- do processo de compreensão da teoria a partir da perspectiva da aplicação;
- do processo de projetar teoria para a prática;
- da aplicação com os gestores determinados a obter valor a partir dela e agir em suas implicações;
- do empreendimento de um ciclo contínuo de elaboração e *redesign* de ideias e teoria e sua reaplicação.

3.2.5 Legitimidade da pesquisa-ação na PO-Soft e MEPS

Freitas *et al.* (2010) se inspiram em Coghlan (2004) quando afirmam que a PA

“mostra-se consolidada em vários países da Europa e nos Estados Unidos da América (EUA), estando relacionada principalmente a parcerias entre o setor industrial e universidades para o desenvolvimento de pesquisas de interesse comum” (FREITAS *et al.*, 2010, p. 426).

No entanto, segundo Freitas *et al.* (2010), a PA não experimenta o mesmo respeito no Brasil, em função de dúvidas em relação à sua legitimidade, à sua contribuição e ao seu rigor científico. A explicação, segundo Freitas *et al.* (2010), poderia estar na predominância do paradigma positivista, enquanto enfatiza a “objetividade, o controle, a escolha racional e a repetibilidade de testes e experimentos como pilares legítimos do conhecimento científico” (FREITAS *et al.*, 2010, p. 428). Freitas *et al.* (2010) defendem uma melhor compreensão da estratégia de pesquisa proposta pela PA como forma de entender sua aplicação e adequação ao tipo de abordagem para a qual foi concebida.

Para sistemas sociais humanos em processo, em contraposição a uma perspectiva científica ortodoxa (e uma estratégia do tipo laboratorial), Freitas *et al.* (2010) argumentam que a PA, como uma estratégia do tipo clínica, é mais adequada à natureza dos objetos estudados. Freitas *et al.* (2010) vão além, atestando que a PA,

“como qualquer abordagem científica tradicional, (i) também insiste na produção de dados válidos e confiáveis; (ii) também requer que sejam explícitas as inferências baseadas nos dados e na teoria; (iii) também exige que os argumentos sejam passíveis de avaliação intersubjetiva (o que corresponderia ao teste público de hipóteses na ciência tradicional); e (iv) também têm a ambição de gerar teoria sistemática” (FREITAS *et al.*, 2010, p. 433).

3.2.6 Metodologia da pesquisa-ação na PO-Soft e MEPs

Em termos conceituais, Checkland e Holwell (1998) propuseram um esquema didático para compreender a essência de qualquer método científico e a lógica da PA. Uma combinação dos três esquemas é sugerida por Checkland e Holwell (1998) para que a PA possa ser compreendida (Quadro 6).

Quadro 6 — A pesquisa-ação representada em 3 esquemas

	Esquema dos elementos relevantes a qualquer pesquisa
	Esquema do ciclo da pesquisa-ação em situações humanas
	Esquema do processo da pesquisa-ação

Fonte: Adaptado de Checkland e Holwell (1998)

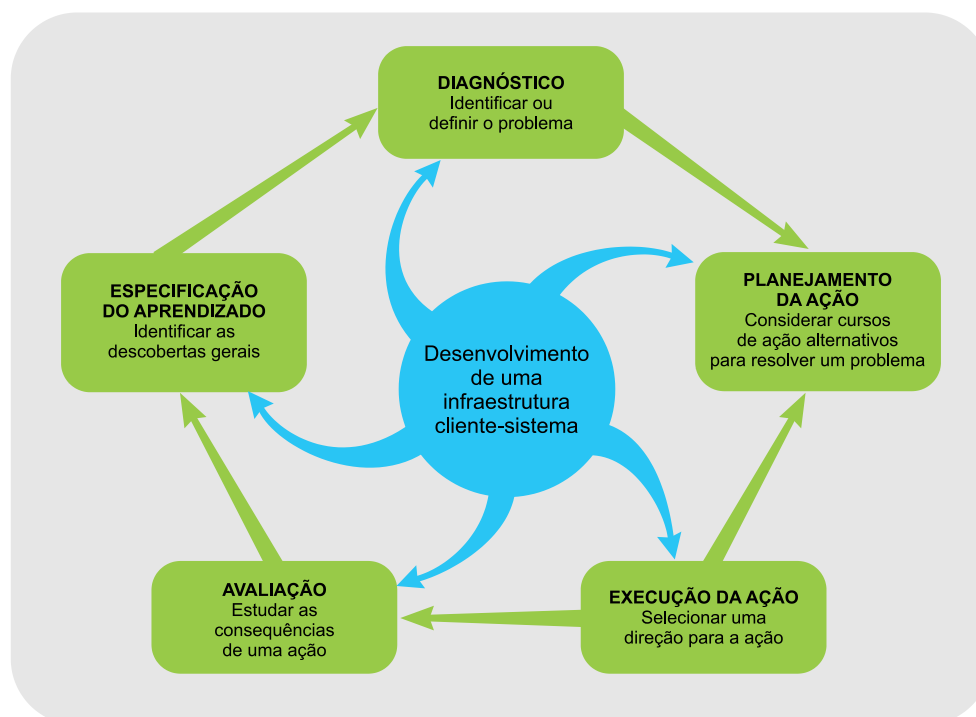
Os três esquemas apresentados por Checkland e Holwell (1998) para a compreensão da PA são: o do método científico geral, o do ciclo de PA e o processo de PA (sendo que ciclo e processo serão detalhados no próximo item).

Enquanto Checkland e Holwell (1998) afirmam que os resultados obtidos pela PA alcançados através de credibilidade, consenso e coerência possam ser generalizados e transferidos para outras situações, também ressalvam que o pesquisador não tem como reivindicar a mesma validade associada às Ciências Naturais. O cuidado a ser tomado, segundo Checkland e Holwell (1998) é, precisamente, focar no fenômeno, e não em sua “homogeneidade através do tempo” (a qual não ocorre ou pode não ocorrer).

3.2.6.1 Ciclo e Processo da pesquisa-ação

O modelo da PA pode ser visto como um processo cíclico envolvendo um número de fases: análise, descoberta de fatos, conceituação, planejamento, execução, avaliação e aprendizado especificador (AGUINIS, 1993). Além de cíclico e, definitivamente não linear, Eden e Ackermann (2018) explicam que a PA é um processo iterativo que compreende uma série de intervenções, cada uma delas buscando fidelidade aos conceitos e teorias de interesse. O método selecionado para cada ciclo de pesquisa é comparado ao dos demais ciclos, bem como a implicação dos dados obtidos a partir das várias intervenções empreendidas. Cada ciclo de pesquisa constitui-se não apenas pelos *insights* do conjunto particular das intervenções que estão ocorrendo em um ciclo, mas também através das reflexões sobre as intervenções e da exploração de literatura adquirida “tardamente” a partir do impacto e influência dos desenvolvimentos realizados em ciclos anteriores (EDEN; ACKERMANN, 2018, p. 1148; p. 1153).

Figura 12 — O processo cíclico da pesquisa-ação

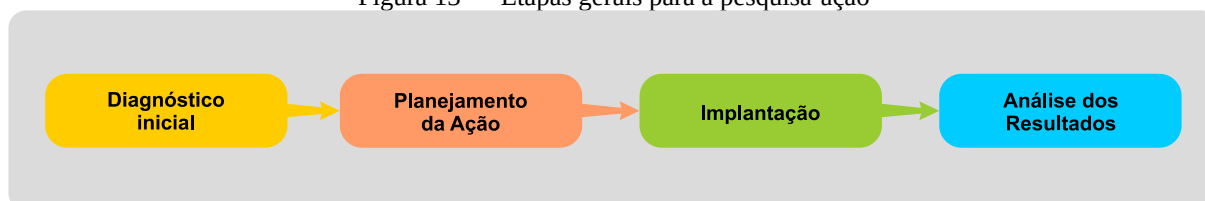


Fonte: Reformatação de figura de Susman e Evered (1978, p. 588).

Segundo Freitas *et al.* (2010), na Figura 12 acima, Susman e Evered (1978) destacam cinco etapas no processo cíclico da PA: Diagnóstico, Planejamento da Ação, Execução da Ação, Avaliação e Especificação do Aprendizado.

Freitas *et al.* (2010) afirmam que, analisando as propostas de vários autores, as abordagens sobre a condução da PA sugerem que seja feita em etapas gerais, as quais poderiam ser sintetizadas em quatro grandes fases (Figura 13).

Figura 13 — Etapas gerais para a pesquisa-ação



Fonte: Reformatação de figura de Freitas *et al.* (2010).

A proposição de etapas para a PA de Thiollent (1997 *apud* FREITAS *et al.*, 2010, p. 430) segue a lógica de quatro etapas gerais sintetizadas e propostas por Freitas *et al.* (2010), conforme o Quadro 7. Uma pequena diferença entre a estrutura de Thiollent e a geral proposta por Freitas *et al.* (2010) está na “Fase de Ação” de Thiollent (1997), a qual incorpora algumas atividades que poderiam ser enquadradas na fase geral “Planejamento da Ação”.

Quadro 7 — Proposição de etapas para pesquisa-ação segundo Thiollent (1997)

Proposta de aplicação	Descrição
Fase Exploratória (Diagnóstico)	Definição dos problemas existentes na situação estudada e compreensão dos atores envolvidos na trama. O objetivo aqui é detectar, em conjunto com os envolvidos, os diversos problemas existentes e discutir quais devem ser priorizados dentro do trabalho de investigação e ação coletiva
Pesquisa Aprofundada	O foco é conceber instrumentos de pesquisa com base nos problemas levantados. Os dados devem ser processados e organizados (por exemplo, em tabelas e gráficos) para subsidiar o planejamento da ação.
Fase de Ação	1. Definição de objetivos alcançáveis por meio de ações concretas; 2. Apresentação de propostas a serem negociadas entre os atores envolvidos; 3. Difusão dos resultados; 4. Implantação de ações-piloto.
Fase de Avaliação	A fase de avaliação é a etapa final da pesquisa-ação. Esta possui dois objetivos: (i) controlar a “efetividade” das ações no contexto social da pesquisa e suas consequências a curto e médio prazos; e (ii) extrair os conhecimentos ou ensinamentos necessários para estendê-la a outros casos. As três últimas fases da pesquisa-ação, na prática, são muito interativas, não apresentando uma sequência rígida de atividades

Fonte: Adaptado de Freitas *et al.* (2010, p. 430).

Já a proposição de etapas para a PA, segundo Coughlan e Coughlan (2002, *apud* FREITAS *et al.*, 2010, p. 430), poderia ser sintetizada conforme o Quadro 8. Seguindo a lógica de Freitas *et al.* (2010), neste caso a primeira etapa genérica, “Diagnóstico Inicial” estaria distribuída entre as fases “Passo Inicial” e “Ciclo de Seis Etapas” de Coughlan e Coughlan (2002), enquanto as demais etapas genéricas estariam basicamente concentradas no “Ciclo de Seis Etapas”. A fase de “Monitoramento” sugerida por Coughlan e Coughlan (2002), corre em paralelo às três últimas etapas genéricas de Freitas *et al.* (2010).

Quadro 8 — Proposição de etapas para pesquisa-ação segundo Coughlan e Coughlan (2002)

Proposta de aplicação	Descrição
Passo Inicial	Objetiva a compreensão do contexto estudado e da finalidade da pesquisa. É o momento de conscientização acerca do projeto e de suas respectivas contribuições, tanto para a organização quanto para o arcabouço teórico. Não se pode esquecer nesse momento das forças atuantes no contexto estudado (políticas, econômicas, técnicas e sociais).
Ciclo de Seis Etapas	1. Coleta de dados: uso de técnicas para mapeamento da problemática; 2. <i>Feedback</i> : disposição dos dados para análise. Neste momento, há estreita interação entre pesquisador e membros da organização; 3. Planejamento da ação: é um conjunto de ações a partir das quais se define onde, quando e como se darão as mudanças desejadas; 4. Implantação: feita pela própria organização, com o apoio de pessoas chave, é o momento de alocação do projeto de intervenção; 5. Avaliação: reflexão das atividades empreendidas;

	6. Construção teórica: momento em que a organização poderá melhorar o processo implantando e o pesquisador irá elaborar sua contribuição teórica.
Monitoramento	Deve ocorrer durante todo o ciclo, visando garantir o alcance dos resultados práticos esperados no “Passo Inicial” e zelar pelo processo de aprendizado dentro da investigação, na perspectiva do pesquisador.

Fonte: Freitas *et al.* (2010, p. 430).

Em seu estudo especificamente voltado à aplicação da PA em PO-Soft/MEP em estratégia de *Design Science*, Eden e Ackermann (2018) defendem que cada ciclo de pesquisa, com seu conjunto de intervenções, deveria compreender:

- a aplicação de uma teoria nascente a partir de um método PO-Soft projetado (*designed*) para refletir a melhor interpretação da teoria;
- a aplicação do método desenhado em times de gerenciamento (“*management teams*”) em contextos reais;
- uma reflexão metódica sobre as intervenções;
- uma exploração e desenvolvimento adicionais da teoria, antes do início do próximo ciclo de pesquisa, a partir de outro conjunto de intervenções (EDEN; ACKERMANN, 2018, p. 1147).

Em outro ponto de seu estudo, Eden e Ackermann (2018) propuseram que cada ciclo de PA voltada a PO-Soft/MEP em estratégia de PDS fosse resumido a 3 passos. Entende-se, entretanto, que a ideia de Eden e Ackermann (2018) seria mais bem expressa se adaptada a 4 passos, com o desdobramento do terceiro e último passo em um passo adicional. A lógica deste desdobramento pode ser justificada por estar implícita no texto em que os 3 passos são apresentados, assim como afirmada em ponto anterior (sobre o conteúdo de cada ciclo de pesquisa, mencionado acima). Esta interpretação está listada no Quadro 9, que incorpora outras percepções e afirmações de Eden e Ackermann (2018) ao longo de seu texto.

Quadro 9 — Proposição de etapas para um ciclo de pesquisa-ação voltada a PO-Soft/MEP em estratégia de *Design Science*

Proposta de aplicação	Descrição
Passo 1: Design da Pesquisa	Etapa de projeto (ou design da pesquisa) cujo objetivo é operacionalizar uma teoria/ideia/noção através do projeto de um método, processo e ferramenta explicitamente declarado (<i>Design Science</i>), partindo de outras pesquisas e teorias, bem como de um pré-entendimento de outros métodos/ferramentas como <i>background</i> ; isto envolve uma profunda compreensão da literatura existente, especialmente em respeito às suas implicações para a prática.
Passo 2: Aplicação do Método	Envolve a ação de aplicar o método com a exploração intraciclo de intervenções produzindo dados que levam à saturação tanto do projeto quanto dos resultados. A saturação seria o momento em que se garantiu uma quantidade razoável de dados capaz de oferecer conclusões robustas a partir da exploração de interpretações alternativas; a saturação é ajudada por uma triangulação contínua de dados, dentro das intervenções e através delas, e realizada quando da busca de validade convergente e contextual; a saturação é também confirmada quando a repetição de múltiplas fontes é obtida. Isto provê dados coincidentes e confirmativos. Por outro lado, a finalização de uma pesquisa em uma organização é sempre um ato arbitrário, uma vez que o fluxo de eventos e ideias que compõem a pesquisa continuará a evoluir com o tempo. Uma dica de Eden e Ackermann (2018) é tentar escrever os resultados, o que frequentemente mostrará se foi ou não alcançada uma situação sólida nesta posição de suposta saturação.
Passo 3: Reflexão Metódica	Esta etapa de reflexão metódica sobre as intervenções envolve compreender o uso e impacto do método proposto, como ponto de partida para o próximo ciclo de pesquisa-ação, após a saturação mencionada no passo 2 ter sido alcançada e antes que o próximo ciclo tenha início. Cada ciclo de pesquisa dentro de um estudo é analisado utilizando uma faixa de dados coletados a partir de cada intervenção, buscando teorias que expliquem os resultados obtidos.
Passo 4: Exploração e Redesign	Esta etapa envolve a exploração de mudanças potenciais no projeto de intervenção, possivelmente redesenhando o próprio método, visando desenvolvê-lo ainda mais, e consequentemente, a teoria, o que pode incluir um reexame e reinterpretação da literatura (utilizada como base).

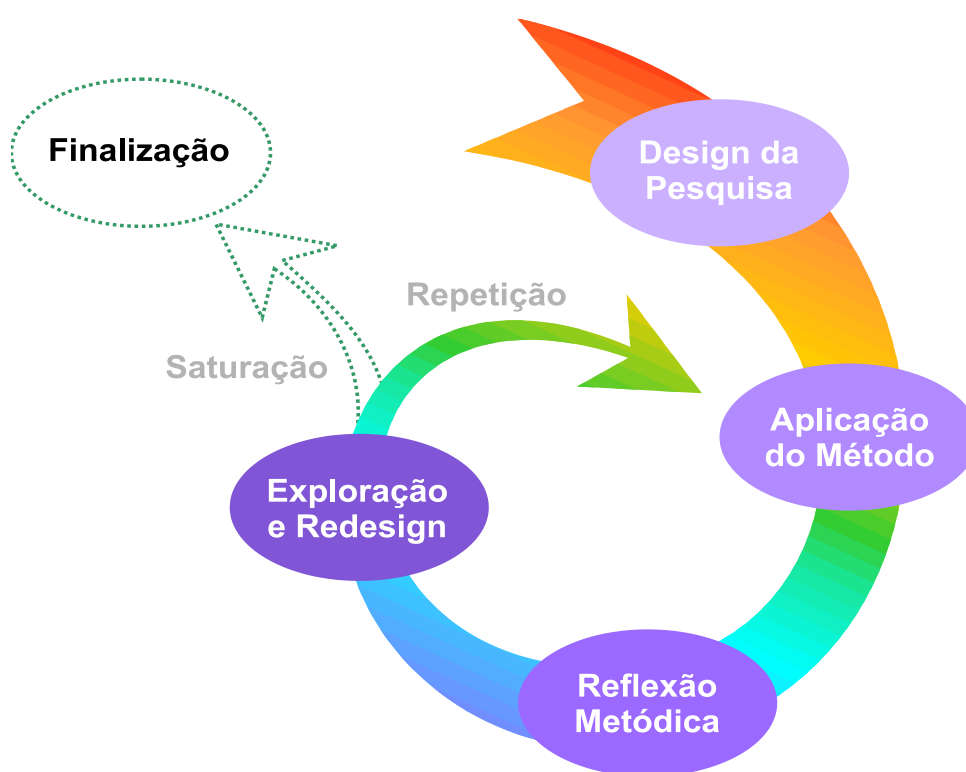
Fonte: Adaptado de Eden e Ackermann (2018).

O interessante desta proposta que reorganiza em 4 passos aqueles estabelecidos por Eden e Ackermann (2018), é o destaque conferido à atividade de “*redesign*” como a derradeira em cada ciclo. Acredita-se que, sob esta forma, fica mais evidente a mecânica cíclica proposta por Eden e Ackermann (2018), bem como a ênfase no *design* iterativo que, a partir de um projeto inicial, demanda obrigatoriamente uma fase de testagem e reflexão, antes de sua (eventual e provável) reformulação através do *redesign*.

A ênfase no *redesign* também visa diferenciá-lo da etapa inicial do ciclo, a de *design*. Uma diferença importante é que, no primeiro giro de um ciclo, a etapa de *design* se baseia em dados essencialmente teóricos para a proposição a ser testada, enquanto, na etapa de *redesign*, mesmo sendo considerado o *design* inicial como teoria de partida, há uma maior ênfase para os resultados testados e a teoria em construção (que por sua vez será testada em um novo ciclo).

No caso proposto para esta pesquisa, sugere-se a retroalimentação do “Passo 4” para o “Passo 2” a cada novo ciclo, assim conformando uma imagem em “espiral” (Figura 14). A imagem da espiral sustenta-se, sugere e inspira um aprofundamento contínuo na modelagem, até que, evidentemente, alcance-se o momento da saturação e escape, além de aludir a um “turbilhão” criativo, o que bem se adequa à proposta da PA.

Figura 14 — Ciclo de 4 Passos em Espiral para pesquisa-ação voltada à PO-Soft e MEPs



Fonte: De autoria própria.

3.2.7 Riscos e Desafios para a pesquisa-ação

Como aspectos negativos, Eden e Ackermann (2018) alertam que a PA pode ser malfeita ou mesmo trazer resultados não úteis. Aken *et al.* (2016) tecem comentário semelhante, quando, a despeito de enxergarem várias afinidades entre PDS e PA, afirmam que há uma diferença importante entre ambas. Para Aken *et al.* (2016), muitos projetos de PA focam em melhorias específicas para um determinado caso, enquanto, por definição, a PDS foca em desenvolver conhecimento genérico para suportar ações de melhoria organizacional. Um cuidado em relação ao presente estudo foi o de recorrer ao engajamento da PA como método para gerir a obtenção,

análise e interpretação de dados os quais, no entanto, possam ser potencialmente convertidos em conhecimento de aplicação universal na melhoria das organizações, dentro de uma estratégia de PDS.

Para Eden e Ackermann (2018), há também o risco de que a PA seja encarada apenas como uma forma de consultoria, ou seja, como meio de os pesquisadores se engajarem com o mundo real dos praticantes para desenvolver teoria como sempre fizeram. Uma advertência que fazem Eden e Ackermann (2018) é que a PA deve ajudar a construir e a testar a teoria ao mesmo tempo. No sentido de demonstrar a relação íntima e o alto grau de interação entre a teoria e a prática na pesquisa-ação, Eden e Ackermann (2018) pontuam que, neste modelo de pesquisa, a teoria eventualmente produzida não se restringe à teoria emergente. A teoria produzida, explicam Eden e Ackermann (2018), parte de uma explícita compreensão prévia das teorias que dirigem o desenvolvimento do método em questão, inclusive para habilitar a capacidade crítica em relação às lacunas teóricas que se deseja verem preenchidas com a proposição de um novo método. Segundo Eden e Ackermann (2018), ao contrário do que muitos defendem, à medida que o conhecimento é colocado em prática, ele se torna progressivamente mais completo. Na palavra de Eden e Ackermann (2018), ao mesmo tempo em que a PA defende que o conhecimento não precisa estar completo para ser aplicado, ela demanda que o conhecimento seja colocado em prática para se tornar mais “completo”.

Na visão de Eden e Ackermann (2018) e da própria PA, os gestores (ou praticantes) são parte do processo de produção de conhecimento à medida que oferecem *feedback* aos pesquisadores. Por outro lado, entre os vários desafios que a PA impõe, afirmam Eden e Ackermann (2018), está a necessidade de disposição por parte dos pesquisadores a se engajarem com os praticantes por longos períodos. É notável, segundo Eden e Ackermann (2018), que os ciclos da PA demandem ser pensados como um conjunto de miniciclos e intervenções (15 e 30 miniciclos no caso do estudo por eles empreendido), antes que a saturação ocorra. Outro desafio para os pesquisadores é o de se livrarem de aspectos dos métodos projetados vistos como não relevantes ou não valorizados pelo time de gestão. Enfim, colocam Eden e Ackermann (2018), há a demanda por um equilíbrio, entre trabalhar com a confusão (*messiness*) da vida organizacional em interseção com um desejo de inserir (*embed*) um projeto sério e coerente que influencie a prática e ainda reflita boas ideias teóricas (EDEN; ACKERMANN, 2018, p. 1153).

Para concluir, é interessante amear entre os cuidados com uma PA a afirmação de Checkland e Holwell (1998), de que

“o objetivo na pesquisa-ação deve ser a prescrição de um processo baseado em uma metodologia declarada *a priori* (abrangendo um *framework* específico de ideias) de tal forma que o processo seja “recuperável” por qualquer pessoa interessada em submeter a pesquisa a um escrutínio crítico” (CHECKLAND; HOLWELL, 1998, p. 18).

3.2.8 Conclusão

Conforme se observa a partir das análises apresentadas, a PO-Soft e o desenvolvimento de MEPs guardam estreita conexão com a PDS e a PA. Se, por um lado, os MEPs focam em processos colaborativos e participativos para a estruturação e solução de problemas, a PDS e PA também se baseiam em processos colaborativos, intervencionistas e baseadas em casos. A interação e a iteração são comuns a todos estes modelos e áreas de pesquisa, o que, respeitando a visão de múltiplos autores, em especial Eden e Ackermann (2018), habilitam o empreendimento da presente pesquisa que se propõe a desenvolver um MEP a se inspirar na PDS e à PA para atingir seus objetivos, conforme se descreverá na próxima seção.

3.3 Metodologia para este Estudo

Para este estudo, através do qual se propõe o desenvolvimento e teste de um novo MEP, buscou-se inspiração no paradigma da PDS, com estratégia de engajamento metodológico através de PA. Conforme se procurou demonstrar nos capítulos anteriores desta seção, tanto a PDS quanto a PA se adequam, na visão de vários autores, à PO-Soft e aos MEP. Entre si, o paradigma e o engajamento selecionados também são considerados pelos autores mencionados não apenas compatíveis, mas complementares, ambos girando em torno da construção de objetos (modelos) organizacionais em processos iterativos. Estas características se adequam ao nosso propósito de construir um novo método para estruturação e solução de problemas.

3.3.1 Caso Selecionado

Assim como a Administração, a Arquitetura, segundo os conceitos estabelecidos por Simon (1969), pode ser enquadrada como uma *Design Science*. Aburamadan e Trillo (2020), por exemplo, mostram como uma abordagem de *Design Science* pode ser utilizada no

desenvolvimento de projetos de Arquitetura. No processo de modelagem de um objeto arquitetônico, assim como o de um objeto organizacional, ocorrem interações entre diversos *stakeholders* em busca de uma solução de problemas e aproveitamento de oportunidades, de forma unificada e consensual, com fins de aplicação prática — no caso da arquitetura, a construção do objeto modelado e, no da Administração, a implementação das soluções em diversas esferas organizacionais. Além disso, o processo de produção em um escritório de arquitetura envolve várias etapas decisórias diante de problemas que incluem, mas não se limitam a decisões estéticas, abrangendo questões as mais diversas (como técnicas, construtivas, legais, econômicas, sociais, cognitivas etc.), trazidas por uma diversidade de partes interessadas na produção de um objeto arquitetônico.

Especialmente no desenvolvimento de soluções de arquitetura para o mercado imobiliário, os interesses conflitantes entre os diversos *stakeholders* (dos diferentes arquitetos envolvidos no desenvolvimento de um projeto aos contratantes, investidores, usuários finais dos espaços arquitetônicos, a municipalidade etc.) são habituais, de maneira que o produto imobiliário final resulta de várias camadas de negociação entre as partes interessadas. A própria gestão de um escritório de arquitetura e urbanismo, como em qualquer empresa, enfrenta problemas que devem ser resolvidos na esfera organizacional, incluindo os afins a uma Gestão da Qualidade, os quais permeiam e são permeados pelos processos de desenvolvimento de projeto. É comum que todos estes processos decisórios ocorram através de *workshops* cujo objetivo é solucionar problemas, através de um consenso sobre o produto em desenvolvimento para que, assim, ações sejam objetivadas na direção de sua conclusão conforme o acordado.

Muito importante em relação à aplicação desta pesquisa em um escritório de arquitetura é que, neste tipo de organização, há o desafio predominante de se lidar com decisões únicas (não estruturadas) no planejamento e execução de cada projeto arquitetônico. Tal fato abre uma brecha para uma (necessária, se não obrigatória) experiência de estruturação em cada projeto desenvolvido.

Outra questão relevante é a oportunidade de acesso desta pesquisa a uma experiente empresa de arquitetura brasileira. À época da realização dos *workshops*, a empresa selecionada reunia 29 prêmios para seus projetos — a maioria em âmbito nacional — além de se manter continuamente certificada sob a ISO 9001, ao longo de 20 anos. A empresa tem sedes instaladas em duas unidades federativas brasileiras, a partir de onde atende a dezenas de clientes respeitados no segmento da construção, sendo reconhecida pelo mercado como tendo uma boa capacidade produtiva. Esta produção é viabilizada por uma equipe em torno de 60 arquitetos e gestores que interagem em equipes fixas e funcionais no desenvolvimento de vários projetos

simultâneos, em geral de médio e grande porte. Estes fatores oferecem várias oportunidades de intervenção em um espaço de tempo reduzido, viabilizando, por conseguinte, esta pesquisa e valorizando o processo de iteração.

3.3.2 Conceitos

Entende-se que a presente proposta difere de outras existentes pela sugestão de se testar um método para a estruturação de problemas e sua solução com base em um *frame* narrativo. Pretende-se que este *frame* permita aos participantes de um grupo de intervenção a estruturação de uma história conjunta como auxiliar na compreensão, formatação e posterior gestão e controle da situação problemática de forma facilitada. Outro diferencial do método proposto é a produção de um artefato misto de representação das soluções que siga a recomendação de pesquisa de White e Taket (2000) através da mescla de recursos como metáforas, elementos verbais e não verbais (elementos gráficos) no processo de construção do modelo narrativo (WHITE e TAKET, 2000, p. 703). Fregonese *et al.* (2020) fazem coro com Franco *et al.* (2013) de que os artefatos são úteis na tomada de decisão e que, através deles — na forma de esquemas, diagramas, apresentações, vídeos ou textos —, é possível criar um “sujeito plural” entre os participantes envolvidos e que os representa (FREGONESE *et al.*, 2020, p. 995).

Outras inspirações importantes incluem a “Engenharia Narrativa” (KLEIN *et al.*, 2007) realizada através de *workshops* voltados a estruturar uma história consensual (futura) a partir dos componentes fundamentais de uma narrativa e a “Análise Narrativa” (WHITE e TAKET, 2000), especialmente no que denominam como primeira camada da análise, com a identificação de atadores (“*Actant Analysis*”).

Ainda entre as inspirações significativas para este estudo está o recurso a parábolas e analogias como uma forma de incrementar o nível de abstração em torno de uma narrativa (GARUD *et al.*, 2014, p. 183). Através de analogias e metáforas, as partes interessadas em uma determinada narrativa adquirem uma maior flexibilidade em sua interpretação a partir de seus próprios pontos de vista, além de uma capacidade para imaginar um futuro que ainda está para emergir (GARUD *et al.*, 2014, p. 183).

Um dos ganhos obtidos a partir da modelagem adotada foi a agilidade e a possibilidade de enquadrar a solução construída coletivamente em uma história organizada através de um *frame* transparente aos participantes. Este *frame* deixou claros objetivos, contextos, papéis, ações, desafios etc., assim, reforçando a capacidade de comunicação encerrada pelo *Storytelling* e que é uma de suas vantagens estéticas, como colocado por Fregonese *et al.* (2020).

(FREGONESE *et al.*, 2020, p. 1015). Em outras palavras, a construção de uma narrativa compartilhada sobre uma ação (a ação resultante da estruturação e busca de solução para um problema) pode contribuir para a estabilidade das intenções compartilhadas pelos indivíduos que deverão desempenhar a ação (FREGONESE *et al.*, 2020, p. 998). Para Fregonese *et al.* (2020), em seu estudo, não foi surpresa o fato de que várias histórias apresentadas pelos indivíduos eram bastante análogas e compartilhavam características e elementos (FREGONESE *et al.*, 2020, p. 1007). Isto sugere que é potencialmente viável a criação de estruturas narrativas em comum a vários indivíduos, integradas em um modelo. Para tanto, pode-se recorrer a Klein *et al.* (2007), para quem “um modelo pode ser clarificado através de uma história ilustrativa e, na direção contrária, um modelo pode ser invocado para explicar o conteúdo de uma história”. Este estudo conjecturou, portanto, se um modelo e uma história não poderiam se amalgamar em uma entidade única ou com fronteiras mais flexíveis.

3.3.3 A Importância da Interatividade e Diversão em *Workshops*

Um ponto importante para os objetivos do presente estudo foram os *workshops*, ou oficinas para o desenvolvimento do modelo consensual.

Burger *et al.* (2018) afirmam que processos de modelagem criativa em PO (como um todo, não apenas em PO-Soft), assim como em atividades de GDS (*Group Decision Support*), devem levar em conta aspectos afetivos, cognitivos, comportamentais (BURGER *et al.*, 2018, p. 792). O desenvolvimento de um compromisso emocional para a ação também é essencial para desenvolver intervenções eficazes deste tipo. Este compromisso é alcançado depois de os participantes terem brincado com ideias e alternativas para a solução do problema, sob múltiplas perspectivas (EDEN, 1992, p. 199; 211). Burger *et al.* (2018) ressaltam que os sistemas simbólicos usados em intervenções são importantes para a representação individual e do grupo, enquanto os artefatos cognitivos transformam as propriedades de representação de nossos cérebros, assim como nossas habilidades de interação corporal e enquadramento afetivo (BURGER *et al.*, 2018, p. 796).

De acordo com Klein *et al.* (2007), a ideia não é fazer a PO para indivíduos e grupos, mas com eles, de maneira participativa e interativa, o que vem a ser um recurso essencial para o PO-Soft, segundo Rosenhead e Mingers (2001) e denominado “Princípio de parceria” por Tomlinson (1998) (KLEIN *et al.*, 2007, p. 1536). O “*We Space*” “espaço do “nós” é o conceito de um espaço social sugerido por Krueger (2011), que pode ser definido temporariamente entre as pessoas, quando estão umas diante das outras, a partir do reconhecimento mútuo de seus

corpos, através de gestos, toques, expressões faciais e corporais etc. (KRUEGER, 2011, p. 643–645). Segundo Burger *et al.* (2018), o conceito do “*We Space* conecta-se à questão da interatividade e participação dos grupos em intervenções PO-Soft, enquanto entendido como um domínio dinâmico e vigoroso desempenhado conjuntamente por dois ou mais participantes e cuja existência ocorre apenas no tempo de duração da interação (BURGER *et al.*, 2018, p. 799). Burger *et al.* (2018) lembram que a interação deve ser coordenada de forma a estimular a compreensão mútua e o foco (BURGER *et al.* 2018, p. 792).

Os *workshops* podem ser um instrumento importante como espaço interativo (real ou virtual) no qual questões como cognição, emoção, comportamento e afetividade são trabalhadas através de intensa interatividade na construção de um modelo conjunto. Shaw (2006) apresenta vários exemplos de *workshops* que recorreram a MEPs, com fins de obtenção de compreensão, entendimento consensual ou tomada de decisão sobre um tema e, por outro lado, de MEPs que recorrem a *workshops* para sua aplicação. Ao mesmo tempo, Shaw (2006) afirma que os *workshops* têm sido subutilizados além da comunidade de PO-Soft, inclusive por pesquisadores que hesitam em aplicá-los em suas próprias especialidades. Shaw (2006) sugere, então, que o emprego de tecnologias, como o computador, para obtenção de dados dos participantes, ou mesmo para diálogo, poderia contribuir para disseminar a opção dos *workshops* para estruturação de problemas como ferramentas de pesquisa (SHAW, 2006, p. 831; p. 840).

Tendo sido desenvolvido para auxiliar as organizações no planejamento estratégico e na solução de problemas estratégicos, Shaw (2006) defende especialmente o “*JOURNEY Making*” como processo de condução de *workshops* decisórios (SHAW, 2006, p. 832–833). Segundo Shaw (2006), através de uma “Compreensão, Reflexão e Negociação Conjunta de Estratégica” (“*JOint Understanding, Reflection and NEgotiation of strategY*”), o *JOURNEY Making* oferece um processo cujo objetivo é apoiar os *stakeholders* ou partes interessadas em pensar sobre problemas complexos. Para Shaw (2006), os grupos típicos envolvem de 4 a 15 pessoas, em encontros de até 3 dias em determinados horários, tendo como propósito a concordância em um resultado que será implementado para lidar com o problema complexo em questão (SHAW, 2006, p. 832–833).

Uma das inspirações para a condução e facilitação dos *workshops* empreendidos por este estudo, portanto, foi o *JOURNEY Making*, no qual, segundo Shaw (2006), o facilitador tem como objetivo apoiar um processo pelo qual os participantes podem:

1. trazer à tona suas opiniões pessoais enquanto outros participantes fazem o mesmo;

2. como um grupo, explorar (não apenas ser informado sobre) as semelhanças e diferenças entre as opiniões existentes entre os indivíduos do grupo;
3. aprender como as opiniões se afetam, ou seja, estabelecer as conexões entre os pontos de vista;
4. avaliar criticamente as causas e consequências das questões para a construção do conhecimento em grupo;
5. ampliar o conhecimento pessoal e em grupo da situação/ações/consequências;
6. selecionar um portfólio de ações complementares para criar o impacto desejado quando implementado (SHAW, 2006, p. 833).

Outra visão é a questão formal e estética sobre como estes grupos voltados à construção de modelos consensuais em workshops devem acontecer. Conforme visto em Fregonese (2020), a estética tanto se relaciona às preocupações em relação à ambiência em que ocorrem os encontros para construção dos modelos, quanto enfatiza a importância da forma do modelo em si (que pode ser verbal, gráfico, vídeo etc.). Todas estas questões afetam a eficiência e a eficácia dos processos de construção de consenso através de modelos, mas a questão lúdica também parece ser importante. Eden (1992) concorda nesta direção lúdica dos modelos, ao afirmar que eles podem ser brinquedos com o qual os indivíduos em um grupo conseguem brincar juntos, o que permite que eles criem e usem o conhecimento (EDEN, 1992, p. 199). Burger *et al.* (2018) aludem a esta visão de Eden (1992) para defender que a construção de modelos coletivos e colaborativos em PO é capaz de associar, dentro de um senso de propósito, o trabalho à diversão, incluindo o humor. Através de uma estrutura cognitiva–afetiva–lúdica, os participantes de grupos em intervenções GDS conseguem se mover adiante em situações de problema confusas (“messy”) (BURGER *et al.*, 2018, p. 790; p. 801–802).

3.3.4 Procedimentos

Para o presente estudo, propôs-se seguir o roteiro de Eden e Ackermann (2018) para PA, adaptado para 4 passos: 1) *Design* da Pesquisa; 2) Aplicação do Método; 3) Reflexão Metódica; e 4) Exploração e *Redesign*.

3.3.4.1 Passo 1: *Design* da Pesquisa

No *Design* da Pesquisa foram previstas duas principais etapas para modelagem e testagem de elementos que se entenderam importantes para a definição de uma metodologia que associe um *frame* narrativo à estruturação e solução de problemas, oferecendo facilidades

para seu controle posterior. O Quadro 10 resume os detalhes das etapas que foram empreendidas para a modelagem e testagem da metodologia proposta.

Quadro 10 — Etapas da modelagem e testagem da metodologia em proposição

Etapas	Condição de Início	Alternativa	Descrição	Resultado
Primeira Etapa: Teste de viabilidade do Recurso a Estruturas Narrativas e de qual estrutura, especificamente	Nenhuma	A	Estrutura narrativa genérica.	1. Viabilidade do recurso a estruturas narrativas para a estruturação e solução de problemas; 2. Definição de uma Estrutura narrativa “C” que represente o entendimento dos grupos como sendo a ‘ideal’.
		B	Adaptação da “Jornada do Herói”.	
		C	Estrutura evolutiva das anteriores ou combinação delas ou outra estrutura narrativa.	
Segunda Etapa: Teste do Formato de <i>input</i> (entrada) do método para os participantes	Análise dos resultados da Primeira Etapa	ALFA	Na proposição das atividades de estruturação ao grupo, os elementos da estrutura narrativa e passos para a estruturação foram apenas descritos.	Formato de entrada “GAMA” que consolidou a experiência dos grupos como o <i>input</i> ideal para a estruturação e solução de problemas a partir das percepções do pesquisador e do <i>feedback</i> dos participantes.
		BETA	Na proposição das atividades de estruturação ao grupo, um modelo gráfico incluindo texto orientou a estruturação.	
		GAMA	Alternativa evolutiva a partir da testagem de “ALFA” e “BETA”.	
Segunda Etapa: Teste do Modelo de representação do objeto transacional (<i>boundary object</i>) e <i>output</i> da estruturação	Análise dos resultados da Primeira Etapa	OP1	Texto em tópicos.	Modelo(s) de Representação para o objeto transacional (<i>boundary object</i>) a partir das percepções do pesquisador e do <i>feedback</i> dos participantes.
		OP2	Texto narrativo.	
		OP3	Diagrama esquemático; Mescla de Texto e Imagens.	
		OP4	Modelado pelo(s) grupo(s).	

Fonte: De autoria própria.

A Primeira Etapa da Pesquisa Empírica correspondeu precisamente à exploração da viabilidade e da forma sobre como elementos de um problema poderiam ser associados a uma estrutura narrativa e à verificação sobre se esta estruturação de fato apoiaria a compreensão do problema e o desenvolvimento de um plano de ação para sua solução. Isso pressupunha a definição e testagem de uma Estrutura Narrativa ‘ideal’, que foi modelada a partir das experiências dos(s) grupo(s) de intervenção. Foi previsto que a realização desta etapa poderia

eliminar as subsequentes e encerrar a pesquisa, caso não se alcançasse uma estrutura narrativa capaz de apoiar a estruturação e solução de problemas.

Tendo êxito na Primeira Etapa, procedeu-se à Segunda, na qual alternativas ou mesclas de formatos de *input* (entrada) foram testadas para iniciar o processo de formatação daquela estrutura narrativa considerada bem-sucedida e originada na etapa precedente. Nesta mesma etapa, buscou-se desenvolver formatos de *output* (saída) para representação do objeto transacional que venha a ser produzido por um grupo ao aplicar o método em uma prática real.

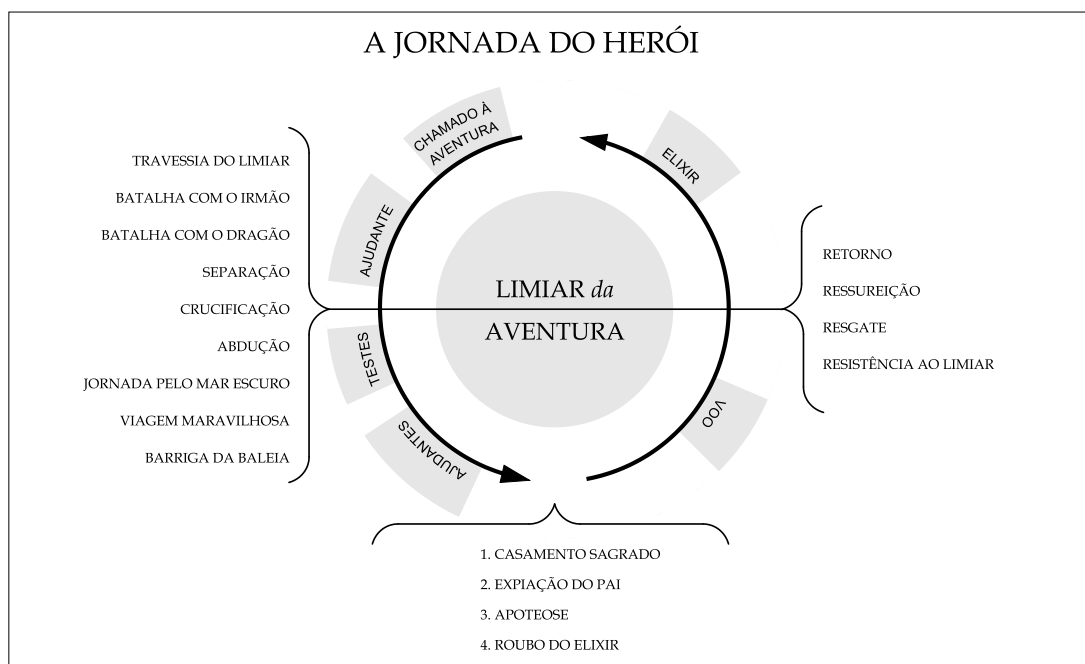
As etapas são compostas do número de ciclos necessários ao aprimoramento do modelo da metodologia em teste e são cumulativas, ou seja, as duas etapas se referiram a um mesmo modelo de metodologia em evolução através de cada ciclo de *design*; prática, reflexão; *redesign* e nova prática. Melhor descrevendo cada uma das etapas de modelagem e testagem demonstrada no Quadro 10, na Primeira Etapa foi testada a viabilidade de recurso a estruturas narrativas para a estruturação de problemas. Paralelamente a este teste de viabilidade, foram experimentadas duas estruturas narrativas básicas e diferentes entre si que pudessem fomentar aquela que seria a ‘ideal’ para este apoio. Para definir estas duas estruturas básicas “A” e “B”, recorreu-se à literatura existente:

- A. Narrativa genérica, denominada por este estudo como “Clássica”. Esta estrutura narrativa foi inspirada na definição que foi condensada neste estudo, sobre o que caracteriza uma história (ou narrativa) (vide tópico 3.3.2), incluindo, entre o proposto por outros autores, elementos básicos associados às narrativas, como o “esquema narrativo” (“*story schema*”), “estrutura narrativa” (“*story structure*”) ou “gramática das histórias” (MANDLER; JOHNSON, 1977), que na interpretação de Whaley (1981) abarca: Contexto, Início (no qual algum evento catalisador ocorre), Reação (a reação do protagonista ao início e a formação de um objetivo), Tentativa (esforço para atingir um objetivo), Resultado (o sucesso ou fracasso de uma tentativa) e o Fim (WHALEY, 1981, p. 95). Nesta dimensão, não por acaso as histórias se assemelham a processos. Segundo Pentland (1999), toda narrativa contém uma descrição de um processo ou sequência de eventos (PENTLAND, 1999, p. 717). Outra inspiração para a Estrutura Clássica é o “*Storytelling Canvas*” de Kernbach (2018) e sua grande divisão de uma história entre “Início”, “Meio” e “Fim”, além do que está “antes” e “depois” da história e suas dimensões intermediárias. Os elementos para esta ideia, especialmente a abordagem sobre “atores” ou “personagens”, também seriam inspirados na “Análise de Atuadores” (“*Actant Analysis*”) de White e Taket (2000) com a identificação dos atuadores nas

estruturas narrativas, por sua vez diretamente inspirada no “*Actantial Model*” da análise semântica narrativa de Greimas (1966) e nas seis categorias básicas de papéis comuns a todas as histórias, divididos nos binários destinador (remetente) e destinatário; sujeito e objeto; adjuvante (ajudante) e oponente.

- B. Adaptação da estrutura da “Jornada do Herói” (CAMPBELL, 2008), desenvolvida originalmente em 1949 por Joseph Campbell (“*A Hero with a Thousand Faces*”), que sugere um formato narrativo bastante conhecido pelas pessoas em geral, a partir de livros, séries e filmes (Figura 15). Este formato foi enriquecido em 1992 com a publicação por Christopher Vogler, um autor e roteirista atuante em Hollywood, do livro “*The Writer’s Journey: Mythic Structure for Writers*”. Construindo sobre a “Jornada do Herói”, Vogler (2007) estabeleceu um sistema didático para aplicação do Campbell (2008) à prática de escritores e roteiristas, na construção de histórias (Figura 16).

Figura 15 — Esquema da “Jornada do Herói” segundo Joseph Campbell



Fonte: Tradução e reformatação de figura de Campbell (2008).

Figura 16 — Esquema da “Jornada do Herói” de Joseph Campbell, interpretada por Vogler (2007)



Fonte: Reproduzida de Vogler (2007).

Tanto a “Estrutura A” quanto a “B” são estruturas narrativas. A principal diferença entre elas é que enquanto a “Estrutura A” idealiza uma narrativa genérica, podendo potencialmente abarcar todas as narrativas; a “Estrutura B”, introduz o conceito de “herói” ao protagonista (ator), que se entendeu ter um potencial sugestivo para os participantes do processo decisório. Esta diferença não é sutil, pois introduz um modelo de narrativa heroico através da pesquisa de Campbell (2008) com os mitos universais e pré-define cenas e personagens típicos, como momentos de hesitação e preparo do herói, portais, travessias, “guardiães” e “mentores”. A “Jornada do Herói” remete a conquistas a partir do enfrentamento de grandes desafios e encontra paralelos nas organizações a partir dos conceitos de Clark (1972). A descrição da saga corporativa por Clark (1972), intitulado “*The Organizational Saga in Higher Education*” é, por sinal, o artigo mais frequentemente citado pelos estudos sobre *Storytelling* nas organizações (BOYCE, 1996 p. 14–15) e abriu caminho para a visão da trajetória organizacional como uma saga (GIROUX; MARROQUIN, 2005, p. 17) heroica.

Uma vez que as pessoas em geral e os membros de uma organização estão continuamente expostas ao mito do herói e a sagas heroicas como a saga corporativa, conjecturou-se que uma estrutura semelhante a estas narrativas seria capaz de adicionar um elo emocional entre os participantes e a narrativa produzida, ou seja, o objeto transacional a representar a estruturação do problema e sua solução, incrementando, assim, seu

comprometimento com os resultados. A resultante das alternativas entre estruturas narrativas utilizadas foi a combinação, em uma Estrutura Narrativa “C”, de elementos da Alternativa “A” à Alternativa “B”, com esta última servindo como base.

Prosseguindo em relação ao design da pesquisa, para a Segunda Etapa imaginou-se a testagem de como o método em proposição poderia ser formatado para os participantes dos grupos como um *input* (entrada) da Estrutura Narrativa “C” (construída na Primeira Etapa) e como o resultado da estruturação do problema oferecido ao grupo poderia ser representado a partir da modelagem de um objeto transacional. Em relação a como a proposta de estruturação através da narrativa foi apresentada aos participantes (ou *input*), foram testadas as seguintes alternativas para a descrição dos elementos da Estrutura Narrativa “C”, que resultou em uma mescla das outras duas estruturas e de sua aplicação para a estruturação do problema:

ALFA: A proposição dos elementos e atividades a serem desenvolvidas pelo grupo foram integralmente realizados na forma de texto.

BETA: Cada grupo teve contato com os elementos constituintes da Estrutura Narrativa e a sequência de como aplicá-los para a estruturação de problema na forma de um gráfico que continha breves textos explicativos.

GAMA: A alternativa “Gama” surgiu na evolução dos ciclos dos *workshops*, a partir de uma depuração da alternativa “Beta”, nitidamente preferida pelos participantes (através do *feedback* obtido com as entrevistas individuais com os participantes e da percepção do facilitador/pesquisador). Esta depuração ocorreu algumas vezes, para, enfim, consolidar-se como o *input* “oficial” para o método.

Já em relação ao *output* da estruturação realizada pelos grupos, desde o primeiro *workshop* da Primeira Etapa da Pesquisa, ele foi deixado à livre escolha dos participantes. Enfim, foram testados os seguintes *outputs* (saídas) para representação do objeto transacional, tanto na modelagem quanto na saída final:

OP1) Texto em tópicos (Alternativa ALFA). Esta alternativa de *output* da estruturação foi a escolhida pelos grupos sempre que o *input* ocorreu na forma de texto (Alínea ‘a’ do APÊNDICE D);

OP2) Texto narrativo (Alternativa GAMA). Este formato de *output* foi testado apenas uma vez, no último *workshop* realizado, após um *input* na forma de gráfico (APÊNDICE A). Poderia ser considerado como um *output* natural em se tratando da associação do *Storytelling* a um MEP, mas, em geral, os grupos preferiram estruturas mais esquemáticas, como “OP1” ou mais visuais, como “OP3”, embora o grupo que testou “OP2” tenha entendido que o texto narrativo pode complementar o *output* gráfico (não necessariamente substituí-lo);

OP3) Diagrama esquemático contendo texto. Este foi o *output* preferido pelos participantes e coincide com os *inputs* na forma das Alternativa BETA e GAMA, ou seja, trata-se do mesmo gráfico de *input* que foi utilizado pelos grupos também como *output* (Alínea ‘b’ do APÊNDICE D). Sempre que a alternativa de *input* era gráfica, o *output* escolhido pelos grupos era igualmente gráfico. A representação da narrativa na forma de diagrama esquemático segue a recomendação da pesquisa de White e Taket (2000), na qual sugerem que futuras pesquisas relacionadas às narrativas em PO considerem mesclar o processo da Análise Narrativa com representação não verbal, como a pictórica. Neste sentido, o recurso a dispositivos como metáforas — como a “Jornada do Herói”, embora não exploradas no referido estudo — frequentemente conduzem e se prestam facilmente a formas pictóricas, abrindo espaço para a conjugação de formas verbais e não verbais de representação. Segundo White e Taket (2000), iniciativas como essa seriam particularmente importantes para ampliar a participação na discussão em grupo e processos decisórios, com o envolvimento de uma gama de stakeholders na lida com questões complexas (WHITE; TAKET, 2000, p. 703).

OP4) Da mesma forma que a alternativa gráfica de *input* evoluiu, o mesmo aconteceu com a de *output*, já que se tratava de um mesmo gráfico.

3.3.4.2 Passo 2: A Aplicação do Método e Coleta de Dados

Emprestando a definição de Boje (2004) sobre a organização como um “Espaço de Histórias”, a proposta dos *workshops* foi estabelecer microespaços de histórias, contextuais. Esta prática de escrever e ouvir suas próprias narrativas e, se necessário, repensá-las e reescrevê-las reproduziu, de alguma forma, no contexto “micro”, este espaço narrativo “bojeano”. O objetivo não foi o de fazer uma análise narrativa em torno do problema em discussão pelo grupo, mas uma análise processual sobre uma prática replicável de construção de narrativas coletivas e únicas que partissem das narrativas de cada indivíduo.

A cada etapa da pesquisa, o foco transitou desde a testagem da viabilidade do recurso a estruturas narrativas em uma estruturação de problemas, e da concomitante evolução das estruturas narrativas testadas (entre “A”, “B” ou a “C”, que mesclou as outras duas), passando por uma análise sobre o melhor formato de entrada (*input*), entre “ALFA”, “BETA” e “GAMA” (sendo “GAMA” resultante da crítica e consolidação do formato “BETA”) e culminando no estudo do modelo de *output*, definindo se esta representação encaixar-se-ia na opção “OP1”, “OP2”, “OP3”, ou outra, “OP4”, evoluída do processo.

Em conjunto, ambas as etapas de pesquisa empírica envolveram a realização de 16 *workshops*, com 5 (cinco) horas de duração cada, em um total de 80 (oitenta) horas de atividades. A seguir apresenta-se a metodologia adotada para a coleta de dados, incluindo preparos e recursos, tanto da Primeira quanto da Segunda Etapa da Pesquisa.

3.3.4.2.1 Primeira Etapa da Pesquisa

Além de um local adequado para a realização dos *workshops*, é necessário que os grupos de intervenção tenham à disposição instrumentos, ferramentas e recursos adequados para o desenvolvimento das atividades propostas.

Como local adequado para a realização dos *workshops*, a empresa que abrigou os testes ofereceu, em sua própria sede, uma sala de reuniões espaçosa, com uma grande mesa retangular, além de uma televisão/monitor e computador com acesso à internet. Embora a capacidade nominal desta sala fosse para 10 pessoas sentadas, conforme mencionado, na Primeira Etapa, cada grupo era composto por apenas 5 (cinco) integrantes. Os demais envolvidos em cada *workshop*, a saber, este pesquisador e dois observadores, costumeiramente permaneciam em pé ou não permaneciam na sala o tempo todo, como foi o caso do observador N.º 2, cujo principal papel foi o de apoiar a operacionalização dos eventos. Como a sala não foi ocupada com sua lotação, o ambiente ficou confortável para que os participantes permanecessem sentados ou circulassem em torno da mesa, quando necessário. A sala era climatizada e bem iluminada, garantindo um ambiente confortável para os participantes (Figura 17).

Figura 17 – Sala de Reuniões onde ocorreram os *workshops* e algumas ferramentas utilizadas durante os testes



Fonte: De autoria própria.

Em benefício da participação equalizada de todos os membros de cada grupo e buscando favorecer tanto a integração dos participantes quanto as discussões, a presente pesquisa, a despeito da produção de projetos de arquitetura ser atualmente uma criação essencialmente digital, propôs que a estruturação do problema e mesmo a posterior execução do plano de ação fossem integralmente realizados ‘à mão’, sem o uso de computadores (APÊNDICE E). Na verdade, um computador com acesso à internet estava disponível na sala, caso o grupo desejasse realizar alguma pesquisa, mas a maioria dos participantes preferiu utilizar seus próprios *smartphones* para tanto. Esta pesquisa também entendeu que o recurso a computadores e *softwares* no desenvolvimento de projetos de arquitetura é menos importante em fases de criação e conceituação de soluções, que era a fase focal da arquitetura proposta para os grupos.

Com os recursos para a realização dos workshops garantidos, outro ponto importante para a pesquisa era a definição do(s) problema(s) a ser(em) enfrentado(s) pelos grupos. Nos testes realizados por esta pesquisa, buscou-se simular problemas relacionados à gestão com a conciliação de informações e visões que concorrem para uma solução de produção. Tipicamente, um projeto de arquitetura pode ser entendido como um planejamento que atende a uma conjugação e concordância de elementos, condicionantes e fatores naturais (físicos; ambientais), funcionais, sociais, psicológicos, culturais e simbólicos, além de requisitos dos clientes que encomendaram o projeto, requisitos dos futuros usuários do espaço construído e requisitos de outras partes interessadas, incluindo investidores, órgãos governamentais e vizinhos a um empreendimento, dentre outros *stakeholders*. A solução estética e plástica proposta por um projeto arquitetônico seria, portanto, apenas um dos componentes de uma solução de planejamento. Desta forma, um projeto de arquitetura bem-sucedido é um planejamento acordado coletivamente que concilia as mais diversas obrigações, opções e expectativas, oriundas de diferentes partes, expresso na forma de gráficos, textos, tabelas, modelos e até na forma de um discurso. Como um todo, este planejamento coletivo deve ser capaz de convencer os *stakeholders* de sua capacidade de equacionar um problema — a necessidade de configurar um espaço construído.

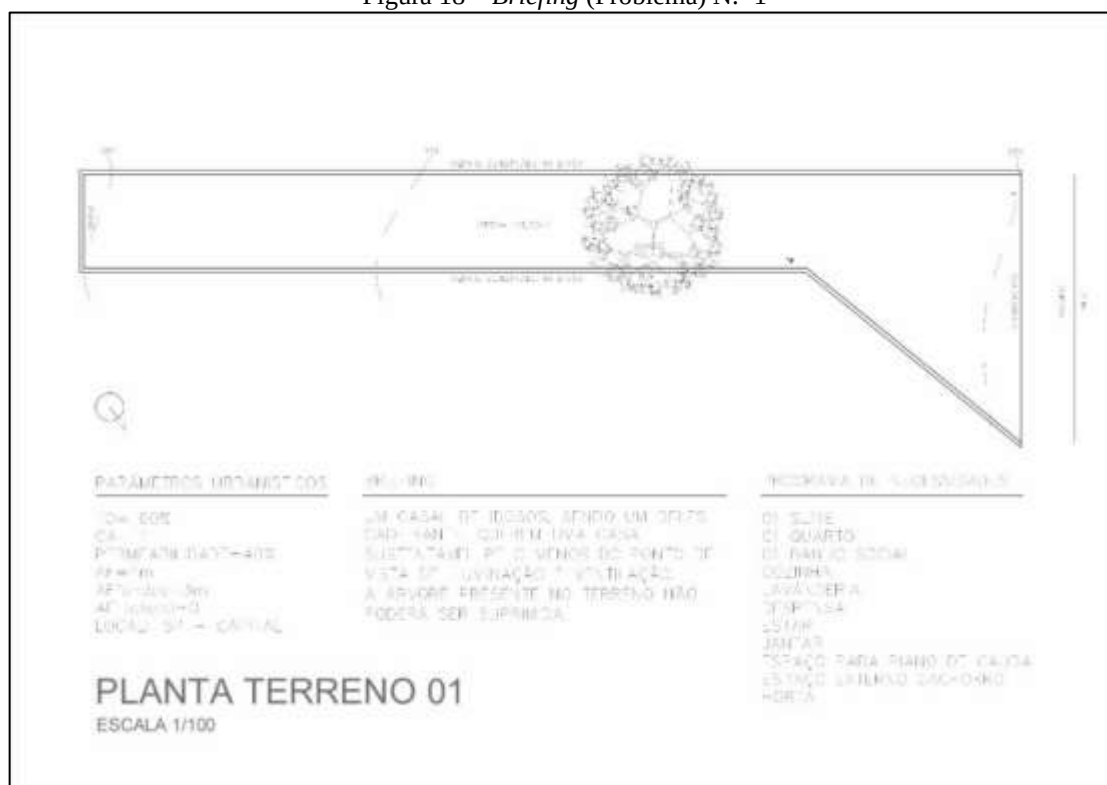
Para esta pesquisa, não seria viável o recurso a problemas reais de planejamento dos projetos, em função da grande complexidade que tais problemas envolvem, demandando dezenas, centenas ou milhares de horas de trabalho para sua solução. Neste caso, não seria possível testar e desenvolver uma metodologia em tempo hábil para os objetivos desta pesquisa, incluindo a evolução de um modelo em ciclos representados pelos conjuntos de *workshops*.

Assim, o presente estudo criou dois problemas fictícios como *briefings* de projetos que

continham informações sobre elementos do contexto, condicionantes, fatores a serem considerados, além de requisitos dos clientes, como um conjunto que embutia condições de incerteza e/ou complexidade e/ou conflito. A definição destes *briefings* foi construída em diálogo com o Diretor de Arquitetura da empresa que abrigou os testes, um profissional com décadas de experiência e capacitação em relação às características de um problema de planejamento projetual.

- a) Certo grau de incerteza permeava ambos os *briefings*, uma vez que a oferta de informações sobre o contexto do problema que estes traziam era limitada. Era necessário que os grupos preenchessem várias lacunas sobre informações desconhecidas, seja na forma de investigação, especulação, simulação ou imaginação, a fim de avançar rumo a uma solução;
- b) O *briefing* N.º 1 (Figura 18) trazia alguns conflitos, mas o tema principal era a complexidade, com muitas demandas para um terreno bastante limitado (inclusive muito estreito, fato que limita as opções de organização espacial e *layout*) e com um programa de espaços relativamente extenso e específico;
- c) O *briefing* N.º 2 (Figura 19) envolvia uma complexidade em sua solução, mas era propositalmente repleto de conflitos entre os requisitos dos próprios clientes e entre estes requisitos com os elementos e condicionantes do contexto.

Figura 18 – Briefing (Problema) N.º 1



Fonte: De autoria própria.

Figura 19 – Briefing (Problema) N.º 2



Fonte: De autoria própria.

Outro ponto importante para um adequado desenvolvimento de uma pesquisa como a presente é a definição dos componentes do(s) grupo voltado à estruturação e solução de um problema, sendo esta definição relevante para o resultado que se deseja alcançar. No mundo real, é importante, em primeiro lugar, buscar compor um grupo que traga visões diversas e complementares para a estruturação e solução do problema. Em função de limitações operacionais, os grupos foram integralmente compostos por membros da organização que abrigou os *workshops*, mas a falta de representatividade de *stakeholders* externos foi parcialmente contornada por práticas de representação de papéis, incluindo a personificação de elementos não humanos, aos moldes da TAR, Teoria Ator-Rede (LATOURET, 1996; WHITE, 2009).

Os grupos de intervenção voltados à estruturação e solução de problemas foram definidos a partir de negociação com a organização selecionada para a pesquisa. Sob inspiração do *JOURNEY Making* (SHAW, 2006), a composição dos grupos foi imaginada inicialmente com 4 pessoas, mas necessidades e oportunidades operacionais fizeram esse número transitar entre 4 e 6 componentes, com prevalência dos grupos com 4 participantes.

Para os testes da Primeira Etapa, vários profissionais da empresa foram convidados a participar voluntariamente. Os 10 profissionais que aderiram foram divididos em dois grupos, os quais denominamos 'X' e 'Y'. No convite à participação, buscamos compor grupos que trouxessem profissionais com experiências e características diferentes entre si e que não trabalhassem habitualmente como uma equipe. Em função da complexidade no agendamento de 8 eventos com 5 horas de duração cada, em conciliação com as demandas produtivas e profissionais da empresa, nem sempre isto foi possível. No Grupo Y, por exemplo, 3 dos 5 integrantes colaboravam cotidianamente em uma mesma equipe da empresa, embora os demais diferenciais como características e experiências dos profissionais estivessem presentes. Em contraste, no Grupo X, nenhum dos integrantes trabalhava diariamente com os demais integrantes em uma mesma equipe.

A composição dos grupos (idade dos participantes e experiência profissional), em se tratando de uma atividade coletiva, poderia, potencialmente, afetar seu desempenho e resultados. No entanto, observou-se que um nível mais intenso de proposição e colaboração de cada membro do grupo está mais atrelado às competências e ao perfil comportamental de cada participante do que a outros fatores.

Aos participantes, além da participação voluntária, era facultada a eventual conciliação de seus afazeres cotidianos, ou mesmo a desistência do envolvimento na pesquisa. No entanto, não foram observadas desistências e apenas ocasionalmente algum participante se ausentou,

mesmo assim por curtos períodos, para atender a outras demandas pessoais e profissionais durante os eventos.

A cada membro de cada equipe, com o objetivo de preservar suas identidades originais, conferimos um código (Quadro 11).

Quadro 11 — Lista de grupos da Primeira Etapa e seus componentes (codificados)

Etapa	Grupo	Nº de Componentes	Componente
1	X	5	X1
			X2
			X3
			X4
			X5
	Y	5	Y1
			Y2
			Y3
			Y4
			Y5

Fonte: De autoria própria.

A Primeira Etapa envolveu a realização de um total de 8 (oito) *workshops* com 5 horas de duração cada. Cada grupo, “X” e “Y”, reuniu-se ao longo de quatro encontros e, em cada um deles, testou-se uma combinação diferente entre um *briefing* (o problema) e uma Estrutura Narrativa de apoio.

A ordem de contato com determinada Estrutura Narrativa também foi alternada entre os grupos, a fim de verificar se um primeiro contato, tanto com determinado *briefing* quanto com determinada estrutura narrativa, tinha influência sobre o desempenho e resultado dos grupos. O Quadro 12 mostra o programa de eventos da Primeira Etapa da Pesquisa.

Quadro 12 — Programa de eventos da Primeira Etapa da Pesquisa

Etapa	Grupo	Evento (<i>Workshop</i>)	Duração (em horas)	Briefing (problema)	Estrutura Narrativa de apoio
E1	X	E1-X-1/4	5	N.º 1	Clássica
		E1-X-2/4	5	N.º 1	“Jornada do Herói”
		E1-X-3/4	5	N.º 2	“Jornada do Herói”
		E1-X-4/4	5	N.º 2	Clássica
	Y	E1-Y-1/4	5	N.º 1	“Jornada do Herói”
		E1-Y-2/4	5	N.º 1	Clássica
		E1-Y-3/4	5	N.º 2	Clássica
		E1-Y-4/4	5	N.º 2	“Jornada do Herói”

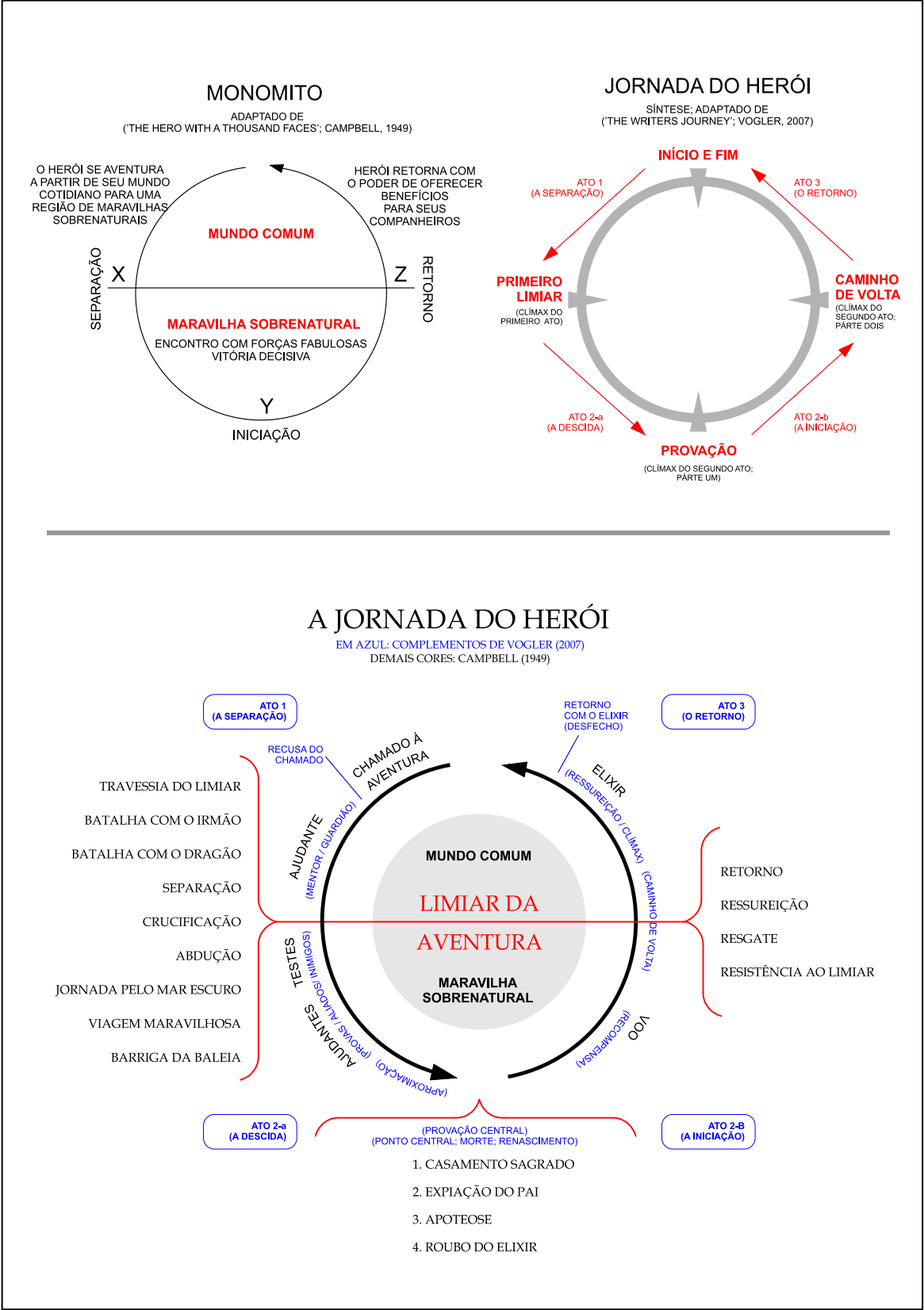
Fonte: De autoria própria.

Em cada *workshop*, uma preleção inicial foi realizada pelo facilitador recorrendo a textos e gráficos. Esses textos e gráficos tanto foram expostos no monitor disponível no local da realização dos workshops, mas também foram distribuídos na forma impressa a cada participante, visando facilitar o acompanhamento das explicações. Estas cópias impressas também mostraram ser úteis ao longo dos trabalhos, quando determinado indivíduo desejava consultar ou relembrar o que fora exposto inicialmente sobre a estrutura narrativa em pauta.

Para apresentar a ‘Estrutura Narrativa Clássica’: foi elaborado um gráfico (Figura 20) que buscou ser didático ao fazer uma síntese visual conjugando a interpretação de vários autores sobre estruturas de histórias e gramática narrativa.

Para introduzir a ‘Jornada do Herói’ aos grupos, foram apresentados aos participantes três gráficos (Figura 21). O primeiro demonstrava uma síntese da ‘Jornada do Herói’ proposta pelo próprio Campbell (2008). O segundo gráfico apresentava a leitura sintética de Vogler (2007) sobre a Jornada do Herói. O terceiro gráfico, por sua vez, apresentava a versão tradicional do esquema de representação de Campbell (2008) sobre a ‘Jornada do Herói’ mesclado à visão de Vogler (2007) sobre o mesmo tema. Para este último gráfico, para que fosse viável a mescla entre a proposta original de Campbell e a interpretação de Vogler, decidiu-se por rebater ou espelhar o sentido do giro do ciclo proposto por Vogler (originalmente no sentido horário), para o sentido anti-horário de Campbell (2008). A adoção do sentido anti-horário de Campbell (2008) como base se fundamenta no fato de este autor ter precedência a Vogler em sua proposta.

Figura 21 — Adaptação do Monomito ou ‘Jornada do Herói’ segundo Campbell (2008) e Vogler (2007)



Fonte: Tradução, adaptação e consolidação de figuras de Campbell (2008) e Vogler (2007)

Além da apresentação dos gráficos sobre a ‘Jornada do Herói’, entendeu-se ser conveniente a apresentação de um texto explicativo. O trecho escolhido foi precisamente a tradução de um texto no qual Campbell resume a ‘Jornada do Herói’ (Vide APÊNDICE A). Na primeira oportunidade em que foi apresentada a ‘Jornada do Herói’ aos grupos, ou seja, nos Eventos E1-X-1/4 e E1-Y-1/4 desta pesquisa, o texto foi lido na tela do monitor pelo facilitador (este pesquisador) e acompanhado pelos participantes do grupo em cópias impressas individuais.

Independentemente da estrutura narrativa em pauta, em cada *workshop*, após a preleção inicial — que era apenas uma recapitulação, quando se tratava da repetição da experiência com uma determinada estrutura narrativa — era solicitado que:

- a) o grupo estruturasse o problema, buscando encaixar e associar os elementos, condicionantes, requisitos e outros fatores postulados pelo *briefing* ou entendidos pelo grupo como concorrentes ao problema, em uma estrutura narrativa específica (a Estrutura Narrativa Clássica ou a ‘Jornada do Herói’). Foi precisamente neste momento das atividades que esta pesquisa foi compreendendo tanto a viabilidade como a forma com que esta ‘estruturação narrativa’ de um problema poderia ocorrer;
- b) o grupo desenvolvesse um plano de ação, considerando-o como parte da estruturação do problema, uma vez que a visualização de uma solução para o problema faz parte de sua estrutura em um dado contexto de análise;
- c) o grupo, havendo tempo, executasse o plano de ação por ele mesmo proposto, que, no caso desta pesquisa, era representado segundo a lógica de uma narrativa (envolvendo personagens, ferramentas, recursos, cenas etc.). A execução dos planos de ação foi útil para testar se a estruturação realizada pelos grupos era funcional e, também, para oferecer aos participantes, todos arquitetos, um senso de realização criativa, alcançando um resultado palpável para o esforço de planejamento empreendido, ou seja, uma solução identificável como um projeto, ou, pelo menos, a ideia de um projeto.

3.3.4.2.2 Segunda Etapa da Pesquisa

Uma vez comprovada a viabilidade do recurso a estruturas narrativas para a estruturação e o planejamento de sua posterior solução a partir da Primeira Etapa da pesquisa, procedeu-se à segunda etapa, com o objetivo de dar forma ao método.

Em relação à formatação do método, os principais objetivos foram:

- a) *input*: testar como poderia ser feito o *input* (a entrada), ou seja, a apresentação e

- introdução da metodologia e das atividades previstas aos Grupos participantes;
- b) Operação: testar como poderia se operar a construção do objeto transacional pelo grupo, ou seja, do modelo de representação da estruturação e solução;
 - c) *output*: testar como os grupos prefeririam representar, como *output* (ou saída), o resultado da estruturação e roteirização da solução.

Na Segunda Etapa da Pesquisa, os recursos e ferramentas utilizados foram exatamente os mesmos da Primeira Etapa, conforme descritos no item 3.3.4.2.1. Mesmo com a composição dos grupos variando entre 4 e 6 participantes, a sala onde foram realizados os eventos permaneceu adequada aos propósitos da pesquisa. Da mesma forma, os problemas simulados pela Primeira Etapa, seguiram sendo utilizados na Segunda Etapa, sem alterações.

Em relação à composição dos grupos, não foram alterados os pressupostos adotados na Primeira Etapa, conforme o item 3.3.4.2.1. No entanto, na Segunda Etapa, embora fosse a intenção manter a composição de 5 (cinco) membros por grupo, houve variações, em função da incidência de COVID-19 em alguns participantes. Em função disso, um grupo operou com 4 (participantes), dois grupos operaram com 5 (cinco) participantes, conforme o previsto, e um grupo realizou seus *workshops* com 6 (seis) integrantes. A configuração de um grupo com 6 (seis) pessoas se deveu ao fato de um participante cuja participação em seu grupo original fora cancelada em função de doença ter veemente solicitado participar dos *workshops* do último grupo, embora este grupo final (Grupo W) já estivesse composto por 5 (cinco) integrantes.

Para a Segunda Etapa dos testes empíricos, foram convidados 20 profissionais da empresa, que foram divididos em 4 (quatro) grupos, que foram denominados como “T”, “U”, “V” e “W”. Da mesma forma que na Primeira Etapa, no convite à participação foi buscada, na composição dos grupos, a conjunção de profissionais com experiências e características diferentes entre si e que não trabalhassem habitualmente como uma equipe. Isto foi viabilizado em todos os 4 (quatro) grupos, a despeito da complexidade no agendamento de 8 eventos com 5 horas de duração cada, em conciliação com as demandas produtivas e profissionais da empresa.

Assim como na Primeira Etapa, além da participação voluntária, era facultada aos participantes a eventual conciliação de seus afazeres cotidianos, ou mesmo a desistência do envolvimento com a pesquisa. Conforme mencionado, apenas uma desistência definitiva foi registrada, em função de motivos de saúde. Os participantes eram livres para se ausentarem temporariamente dos *workshops* para a resolução de questões pessoais ou profissionais, mas na prática estas ausências não foram observadas.

Com o objetivo de preservar suas identidades originais, a cada membro de cada equipe, conferimos um código (Quadro 13).

Quadro 13 — Lista de grupos da Segunda Etapa e seus componentes (codificados)

Etapa	Grupo	Nº de Componentes	Componentes
2	T	5	T1
			T2
			T3
			T4
			T5
	U	5 (e 4)*	U1
			U2
			U3
			U4
			U5*
	V	5	V1
			V2
			V3
			V4
	W	6	W1
			W2
			W3
			W4
			W5
			W6

Legenda: * Um integrante participou apenas do 1º *workshop* do grupo; estando ausente no 2º em função da COVID-19

Fonte: De autoria própria.

O proposto aos quatro grupos de testagem convidados para esta etapa foi que testassem a estruturação e subsequente solução de um ou dois diferentes problemas. Três grupos testaram dois diferentes problemas (*briefings*) em cada um dos dois *workshops* dos quais participaram, enquanto um grupo testou a repetição do mesmo problema em seus dois *workshops*.

Em cada *workshop* desta segunda etapa, buscou-se, de uma maneira geral, apresentar aos grupos a importância da estruturação de um problema para sua posterior solução, além de uma justificativa para o recurso a estruturas narrativas para estruturar e solucionar problemas, além de uma breve explicação sobre a proposta original de Campbell (2008) para o Monomito, ou ‘Jornada do Herói’. Enfim, era apresentado ao grupo um roteiro (na forma de um texto ou de um gráfico) com a sugestão de aplicação do método em proposição. O *input* deste roteiro era

uma adaptação do Monomito de Campbell (2008), também conhecido como ‘Jornada do Herói’, em combinação com a interpretação de Vogler (2007) sobre esta mesma estrutura. A despeito do lastro nas abordagens de Campbell (2008) e Vogler (2007), a estrutura proposta pela presente pesquisa é significativamente diferente da apresentada pelos dois autores, tanto em termos de conteúdo quanto de representação, em respeito às contribuições dos participantes e em nome de uma melhor didática e melhor adaptação à dinâmica de um MEP. Este modelo de estrutura narrativa é apresentado adiante neste documento.

Após a apresentação inicial, era solicitado a cada grupo que se inspirasse nos elementos constantes da Estrutura Narrativa oferecida pela pesquisa (o *input* na forma de texto ou de gráfico) a fim de criar uma história projetiva, representada como (ou com um *output* que) lhes aprouvesse, com a condição de que esta história estruturasse e narrasse como o problema que lhes era apresentado seria resolvido. O problema era passado aos grupos na forma de dois diferentes *briefings* (ou apenas um *briefing*, no caso do Grupo W) que continham dados, requisitos e condicionantes a serem estruturados como fomento ao desenvolvimento de um estudo arquitetônico que respondesse ao problema colocado (Quadro 14).

Quadro 14 — Programa de eventos da Segunda Etapa da Pesquisa

Etap	Grupo	Evento (Workshop)	Duração (em horas)	Input do método	Formato de Output da estruturação e roteirização da solução*	Briefing (problema)
E2	T	E2-T-1/2	5	Texto	Texto	N.º 2
		E2-T-2/2	5	Gráfico	Gráfico	N.º 1
	U	E2-U-1/2	5	Texto	Texto	N.º 2
		E2-U-2/2	5	Gráfico	Gráfico	N.º 1
	V	E2-V-1/2	5	Gráfico	Gráfico	N.º 1
		E2-V-2/2	5	Gráfico**	Gráfico	N.º 2
	W	E2-W-1/2	5	Gráfico	Gráfico	N.º 2****
		E2-W-2/2	5	Gráfico***	Texto (transcrevendo o gráfico preenchido anteriormente)	N.º 2

Legenda: * Decidido pelo grupo, exceto no *Workshop* E1-W-2/2, quando foi solicitado ao grupo que produzisse um *output* textual para a estruturação e roteirização da solução.

** Não foi utilizado o *input* na forma de texto previsto, sob o entendimento de que a vantagem de o *input* gráfico ter ficado evidente nos *Workshops* E2-T-2/2; E2-U-2/2 e E2-V-1/2. Preferiu-se testar a repetição de um mesmo *input* com problemas (*briefings*) diferentes, para observar os efeitos.

*** Não foi utilizado o *input* na forma de texto previsto, pelas mesmas razões do observado em E2-V-2/2 e para que houvesse tempo hábil para o grupo testar um *output* na forma de texto (transcrevendo o gráfico, ou seja, o Disco HERO), embora o *output* escolhido com sucesso por todos os grupos tenha sido o gráfico - o próprio disco/tabuleiro.

**** Como se decidiu manter o *input* gráfico para o Grupo W, entendeu-se que o conteúdo da estruturação e roteirização realizada pelo Grupo no Disco HERO no primeiro *workshop* deveria ser aproveitado no segundo, para testagem do *output* em texto. Para tanto, foi escolhido que o *briefing* N.º 2 fosse o problema-objeto do primeiro encontro, para que no segundo encontro fosse novamente objeto de análise do grupo, com a transcrição em texto (e revisão e melhoria) do produzido no Disco HERO anteriormente.

Fonte: De autoria própria

Na realização dos *workshops* da Segunda Etapa, para cada grupo o seguinte programa foi seguido na apresentação da proposta metodológica de estruturação do problema e de sua solução e na execução da solução:

a) Leitura individual e subsequente discussão dos textos mencionados a seguir (disponíveis no APÊNDICE B):

- Texto 1: ‘Objetivo Geral: Estruturar um Problema Visando a sua Posterior Solução’. Este texto buscava explicar, de forma breve, o objetivo pretendido para cada *workshop*, qual seja o do grupo estruturar um problema, visando a sua posterior solução, conforme discrimina o próprio título.
- Texto 2: ‘Estruturando o Problema Através de Narrativas ou suas Estruturas’. O objetivo deste brevíssimo segundo texto era justificar ao grupo a razão de se estar propondo o recurso a uma estrutura narrativa para a estruturação de um problema.
- Texto 3: “Estrutura Narrativa proposta para a estruturação do Problema: Uma adaptação da ‘Jornada do Herói’ (de Joseph Campbell)”. Um pouco mais longo, este texto informava ao grupo, de uma maneira sintética, os passos de um processo de estruturação de problemas através de uma estrutura narrativa. O objetivo principal deste texto, no entanto, era apresentar a ‘Jornada do Herói’ de uma forma mais detalhada para o grupo. Este texto era uma adaptação daquele apresentado aos grupos na Primeira Etapa desta pesquisa em suas experiências com a ‘Jornada do Herói’, que, àquela época, era uma reprodução integral, em tradução para o português, do texto de Campbell (2008) (CAMPBELL, 2008, p. 211). Após a leitura dos três primeiros textos, seguia-se breve discussão coletiva sobre o entendimento do grupo sobre o que foi lido até então;
- Texto 4 ou Gráfico: O Método era apresentado aos participantes na forma de um roteiro textual ou na forma de um gráfico complementado por texto. Quando realizada seguindo um texto, a apresentação do facilitador se apoiou no texto “Sugestão de Aplicação” de uma adaptação da ‘Jornada do Herói’ como roteiro

para a estruturação e posterior solução do problema. Este texto também funcionou como um “Manual de Instruções” para uma melhor compreensão de itens observados no disco/tabuleiro e da sequência de ações sugerida por ele. Quando realizado através do gráfico (o Disco HERO), o facilitador seguiu a sequência numérica de passos descritos no próprio disco/tabuleiro (e que equivale aos passos descritos no Texto 4).

- Texto 5: Sugestão de formatação da Estruturação. Este breve texto informa os participantes que o *output* da estruturação é de livre escolha do grupo, podendo ser feito no formato textual ou gráfica. A Figura 22 sintetiza a sequência de textos que entronizaram os participantes da Segunda Etapa às atividades empreendidas pelos *workshops*;

Figura 22 — Condução lógica para a instrução do método aos participantes

BASE	TEXTO 1		TEXTO 2		TEXTO 3		TEXTO 4 OU GRÁFICO		TEXTO 5
Conteúdo	Justificativa para a realização do <i>Workshop</i>	▶	Justificativa para recorrer a estruturas narrativas	▶	Opção por recorrer a uma estrutura específica	▶	Passo a passo para estruturação do problema	▶	Sugestão de formatação
Foco	Apresentação do Problema		Estruturas Narrativas		‘Jornada do Herói’		O Método (<i>input</i>)		<i>output</i>

Fonte: De autoria própria

- Leitura individual, a qualquer momento ao longo dos trabalhos, do roteiro “Sugestão de Aplicação”, sempre que um participante tivesse dúvidas sobre a aplicação do método. Para tanto, bastava o participante observar o número de uma etapa prevista no tabuleiro e consultar este mesmo número no texto que, conforme mencionado, funcionou como um “Manual de Instruções”;
- Em um dos *workshops* (E2-W-2/2), o conteúdo da estruturação e roteirização da solução anotado no Disco HERO foi transcrito para a forma de um texto narrativo que poderia ser compartilhado com terceiros não participantes do grupo;
- A estruturação e roteirização era realizada pelos participantes do grupo, conectando elementos do problema a elementos da estrutura narrativa, organizados por blocos ou setores, em determinadas etapas, ou na forma sequencial, em outras;
- Seguindo diretamente o roteiro elaborado para a estruturação e solução, seja na forma de texto em tópicos e/ou na forma de gráfico (com anotações e *post-its*), os participantes

foram capazes de cumprir os passos previstos pelo método, da estruturação à roteirização da solução. Ou então o grupo faz o mesmo percurso, porém tomando como base o texto para o qual transcreveu o conteúdo do Disco HERO para a forma de uma narrativa textual (caso do evento E2-W-2/2).

3.3.4.2.2.1 Teste do *input* na forma de texto (e seus respectivos *outputs*)

Uma das formas testadas nesta segunda etapa da pesquisa para apresentação objetiva do método como *input* aos participantes foi através de um texto. Considerando os textos do que esta pesquisa denominou como ‘preâmbulo’, corresponderia ao ‘Texto 4’: “Sugestão de Aplicação” (APÊNDICE B).

Desenvolvido em tópicos e desprovido de ilustrações, o “TEXTO 4” orientava o grupo com um passo a passo no sentido de desenvolver atividades que se supunha poderem conectar os elementos de um problema à adaptação do Monomito (‘Jornada do Herói’) de Campbell (2008). O objetivo do roteiro era conduzir a um resultado diante do qual o grupo entendesse ter atingido a estruturação do problema e roteirizado sua solução para posterior execução. Este texto foi denominado como “Sugestão de Aplicação” considerando que não era o único roteiro possível a ser adotado pelo grupo e que poderia, inclusive, evoluir ao longo dos vários *workshops*.

Conforme explicado pelo “Texto 5” (APÊNDICE B), não havia restrições para que, partindo de um roteiro textual, um grupo representasse o *output* (saída) da estruturação e roteirização da solução em qualquer formato, incluindo textos, desenhos, planilhas etc. Na prática, para o registro das informações idealizadas pelo grupo e suas decisões, os grupos invariavelmente recorreram a textos em tópicos, que se configuraram, enfim, o *output* escolhido pelos Grupos T e U quando também receberam um *input* da metodologia na forma de texto (Alínea ‘a’ do APÊNDICE D).

No momento da execução do roteiro planejado para a solução do problema, os referidos grupos seguiram o texto em tópicos por eles elaborados sem percalços. Como resultado, entende-se como viável a Alternativa OP1.

3.3.4.2.2.2. Teste do *input* na forma de gráfico (e seus respectivos *outputs*)

Outra forma testada na segunda etapa para apresentação objetiva do método aos participantes como *input* foi através de um gráfico que este estudo denominou como “Disco HERO” (Figura 23) e que, ao longo dos trabalhos, recebeu alguns ajustes e aprimoramentos,

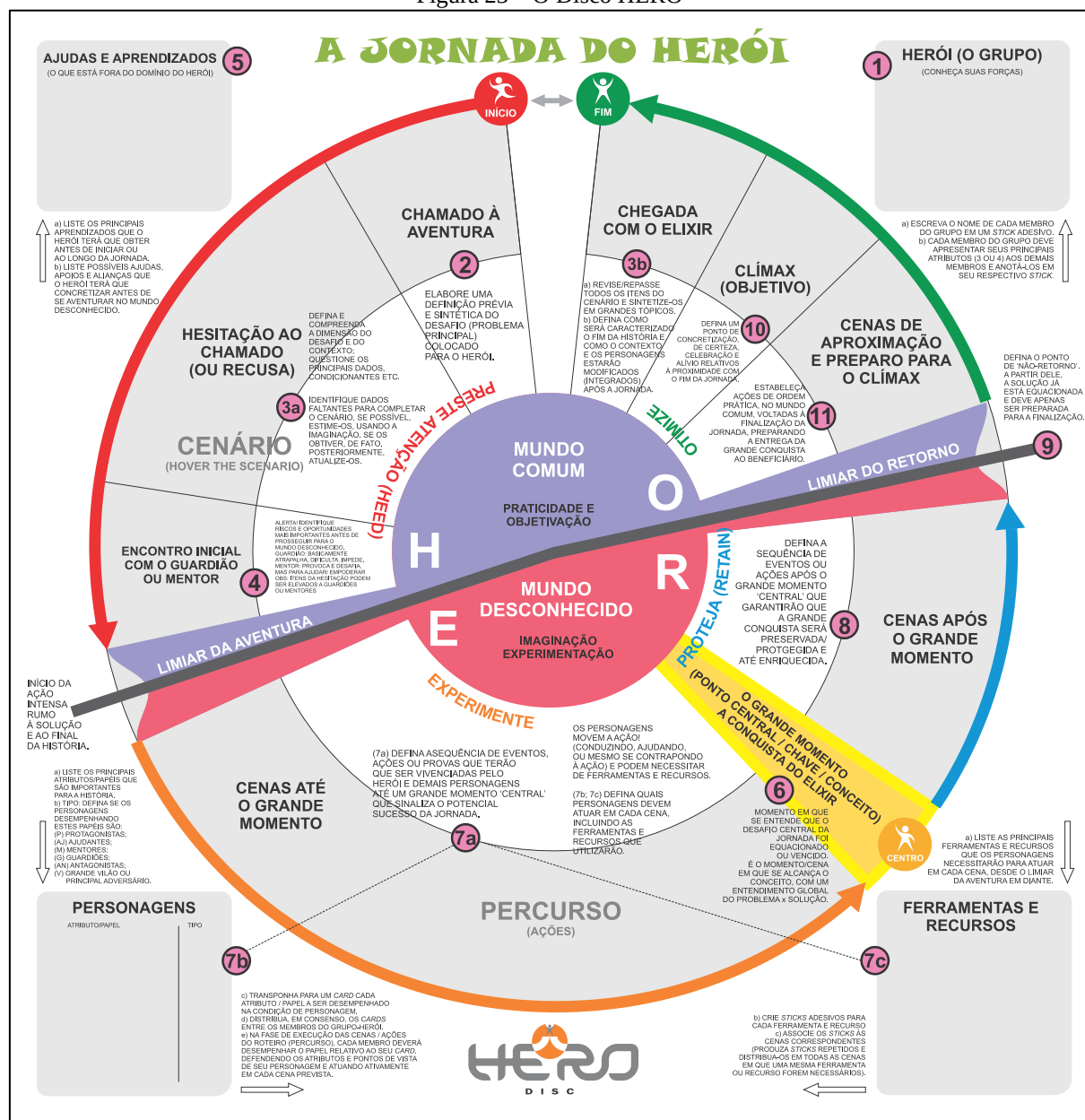
inclusive na cronologia das fases que contém. A proposta deste gráfico que continha breves textos explicativos era a de se configurar um roteiro visual e, portanto, também textual, a ser seguido pelo grupo em termos de conteúdo e cronologia para a estruturação do problema. Sua conformação sugeria que poderia ser utilizado para comportar as informações produzidas pelo grupo (ou seja, era sugestivo que o gráfico poderia ser utilizado também como *output* ou saída da estruturação, seja intermediária ou final). Uma inspiração para a característica deste gráfico ser dividido em setores acompanhados de breves textos explicativos, visando à estruturação de um conjunto de informações, pode ser creditada ao “*Business Model Canvas*” (OSTERWALDER; PIGNEUR; 2011, p. 44) e, também, ao “*Storytelling CANVAS*” (KERNBACH, 2018, p. 392).

Em respeito à representação visual para o esquema do Monomito ou ‘Jornada do Herói’ tanto por Campbell (2008) quanto Vogler (2007), o gráfico foi desenvolvido na forma de um disco que, colocado sobre a mesa, sugere o tabuleiro de um jogo. Este tabuleiro sugere o caminho que o herói (o protagonista da estruturação do problema) deverá percorrer para compreender o problema, enfrentá-lo e superá-lo. Foi criado um visual colorido e bem diferente do originalmente apresentado por Campbell (2008) e Vogler (2007), que eram representações mais sintéticas, em preto e branco e com menor detalhamento. As cores do disco identificavam seções da jornada — as quatro principais seções mostradas pelos referidos autores, com nomenclaturas diferentes a partir de percepções obtidas na Primeira Etapa desta pesquisa junto aos Grupos X e Y.

Uma alteração importante em relação aos gráficos se relaciona ao ponto ‘central’ da jornada que, nas representações de Campbell (2008) e Vogler (2007), é posicionado precisamente no centro inferior do ciclo (círculo) da jornada (vide Figura 21). Originalmente, no Evento E1-X-4/4 da Primeira Etapa, alguns participantes do Grupo X argumentaram que o espaço entre a travessia do primeiro limiar e o ponto ‘central’ deveria ser dilatado e, por outro lado, o trecho após este ponto poderia ser encurtado, resultando em um ponto ‘central’ não centralizado visualmente. A justificativa é que o esforço para alcançar o ponto ‘central’ da jornada era maior e mais longo que o necessário para proteger essa conquista, no trecho subsequente. De fato, ao longo dos trabalhos na segunda etapa, na medida em que cada grupo testava o gráfico, percebeu-se uma necessidade de aumentar o espaço para alguns setores do gráfico e reduzir outros, em função de uma maior ou menor necessidade de espaço para a colagem de *post-its*. Não por coincidência, de acordo com a argumentação do Grupo X, um setor que demandou mais espaço que o originalmente previsto, gerando novo deslocamento do ponto ‘central’ no sentido anti-horário foi o da ‘Experiência’ (*Experience*), ou etapa de vivência

pelo herói das cenas (ações) que o levarão ao ponto ‘central’ (ponto principal; ponto alto) de sua jornada. Em função desta evolução, a última versão do disco gráfico apresenta uma aparência assimétrica. O resultado visual do gráfico, a partir de sua assimetria, passa uma ideia de movimento, em oposição a quadrantes muito rígidos e simétricos.

Figura 23 – O Disco HERO



Fonte: De autoria própria

Para representar o disco/tabuleiro base para o método e, potencialmente, para identificar o próprio método em desenvolvimento, foi escolhido o acrônimo ‘HERO’, que, em inglês, corresponde às quatro principais etapas da ‘Jornada do Herói’ adaptada para esta pesquisa:

- ✓ “H: *Heed*” (acontece no “Mundo Comum”): Nesta etapa, o Herói deve prestar atenção (*to heed*) ao contexto, ao ambiente e cenário, com seus fatores e condicionantes. Nesta etapa, o herói será chamado à aventura e analisará o desafio. O herói poderá hesitar e questionar o desafio e pesar o custo x benefício de empreender a jornada. Nesta etapa, o herói também tem encontros iniciais com personagens como o guardião e/ou com o mentor e com ajudantes que poderão acompanhá-lo ao longo de seu caminho na estruturação e solução do problema.
- ✓ “E – *Experience*” (acontece no “Mundo Desconhecido”): Atravessando o limiar da aventura — um portal simbólico — o herói já estará no mundo ‘mágico’ ou desconhecido, o mundo onde o desafio ou problema será efetivamente equacionado e vencido. Nesta etapa, o herói experimentará uma série de desafios e realizará atividades e ações (ou seja, participará de cenas) na direção do ponto ‘central’ da jornada. Em sua companhia nestas experiências estarão os demais personagens identificados no roteiro para a estruturação e solução do problema. Esta etapa tem como limite final o ponto ‘central da jornada’ que representa um ‘divisor de águas’.
- ✓ O ponto ‘central’, não representado no acrônimo, corresponde ao momento da grande conquista do herói, que no Monomito é traduzido pela ‘Conquista do Elixir’ por parte do herói, seu casamento com a deusa etc. A equivalência a este ponto alto na ‘Jornada do Herói’ para fins deste método corresponde ao alcance do ‘conceito’ que, como divisor de águas, representaria o equacionamento dos condicionantes, elementos e fatores concorrentes para o problema (ou seja, o entendimento passado), os quais, ultrapassados, ofereceriam uma chave para a solução do problema (o vislumbre do futuro), embora ainda sem solucioná-lo na prática.
- ✓ “R – *Retain*” (acontece no “Mundo Desconhecido”): Nesta etapa, após o ponto ‘central’, o herói reterá e protegerá aquilo que conquistou com esforço, ou seja, a chave, o elixir, o conceito que equaciona as variáveis do problema e oferece um vislumbre de sua solução. Na prática, é uma etapa com cenas adicionais ao longo das quais o herói e outros personagens desempenharão atividades que garantirão que aquilo que foi conquistado seja melhorado, finalizado, lapidado, sem perder sua essência (sendo, portanto, ‘protegido’), até o próximo portal, que marca o momento em que o herói abandona o mundo de possibilidades e exploração e retorna para o mundo comum.

- ✓ “O – *Optimize*” (acontece no “Mundo Comum”): Nesta etapa, após a travessia do limiar e já ‘de volta’ ao ‘mundo comum’, faltará apenas algum acabamento, ajuste ou otimização daquilo que foi conquistado pelo herói no ponto ‘central’ da jornada e protegido na etapa seguinte para que esta conquista (ou seus efeitos) seja, enfim, considerada entregue ao seu destinatário (a quem for de interesse; a quem encomendou o que foi conquistado pelo herói; aquele que encomendou a estruturação e solução do problema).

Os textos incorporados ao disco/tabuleiro visaram favorecer uma leitura direcionada, rápida e fácil pelos integrantes, tanto individualmente quanto coletivamente. Esta aplicação do texto sobre o gráfico também estimulou deslocamentos ou movimentações físicas dos participantes quando desejavam ler algum texto mais afastado de sua posição na mesa.

A despeito do Disco HERO incorporar textos explicativos para seu uso, o roteiro do método, denominado “Texto 4: Sugestão de Aplicação” (APÊNDICE B), não foi dispensado quando o disco foi utilizado como *input* e base para a acomodação dos registros produzidos. Deixado disponível aos grupos, tal texto funcionou para vários participantes, de vários grupos, como um ‘Manual de Instruções’ ou ‘Manual de Apoio’ às fases evolutivas propostas cronologicamente no gráfico. Mesmo considerando que o gráfico evoluiu e não manteve paridade total (inclusive em termos de numeração) com o Texto 4, que teve seu desenvolvimento paralisado do evento E2-U-2/2 em diante, ainda assim os participantes acharam útil recorrer ao texto como apoio ao gráfico.

Por outro lado, a anotação e adesivação das informações, decisões e planejamento do grupo na forma de *post-its* (ou pequenos papéis) colocados no Disco HERO favoreceu a distribuição de tarefas entre os participantes (vários participantes podem fazer as anotações) e a interação entre eles (com um participante anotando e outro colando o *post-it* ou papel no tabuleiro).

A definição de um nome para o herói da narrativa de estruturação e solução do problema, ou seja, o grupo, foi produtiva, e foi criado um quadro especial para isso no Disco HERO. Além da definição de um nome que simbolize o grupo em sua união de propósitos, segundo recomendação do roteiro desenvolvido por esta proposta metodológica, este é o momento em que cada participante apresenta seus atributos e um pouco de sua história aos demais membros do grupo. Neste ponto do roteiro, sugere-se ao participante que compartilhe com o grupo de um a três de seus principais atributos, o que, além de auxiliar o participante a escolher aqueles atributos que ele acredita que melhor o representam, também serve para que os demais membros do grupo conheçam seus companheiros na jornada de estruturação e solução do problema.

A viabilidade e adequação do gráfico, ou seja, o Disco HERO como *output* para a estruturação do problema e roteirização da solução (Alínea ‘b’ do APÊNDICE D) foi observada em vários eventos como E2-T-2/2; E2-U-2/2; E2-V-1/2; E2-V-2/2, confirmando a Alternativa OP3. Uma vez que o Disco HERO se configurou um modelo evolutivo, recebendo ajustes e aprimoramentos ao longo da realização dos *workshops*, ele se consolidou também como a Alternativa OP4, sendo modelada pelos grupos e pelas percepções do condutor deste estudo sobre o desenrolar dos *workshops*.

No momento da execução do roteiro planejado pela estruturação do problema para sua solução e novamente associando o Disco HERO a um tabuleiro de jogo, os grupos utilizaram um peão (improvisado a partir de um pequeno frasco de adoçante), assim marcando a posição do grupo em cada cena da narrativa projetada para a solução do problema. Este recurso à marcação da execução do roteiro sobre o disco/tabuleiro foi viável em contextos como aquele em que este estudo realizou os *workshops*, no qual o problema (fictício) pôde ser estruturado e solucionado em um espaço de 5 horas. Em outros contextos, reais e mais complexos, esta representação do andamento da execução em um tabuleiro poderia ou não ser viável.

Embora a base gráfica tenha se mostrado efetiva como suporte de *input* e *output* da aplicação do método, um dos objetivos desta pesquisa verificar se o resultado da estruturação de um problema e a roteirização de sua solução poderiam ser representados, literalmente, através de uma narrativa (Alternativa OP2).

Como até o 6º evento da Segunda Etapa (à distância de apenas dois *workshops* para o encerramento das etapas de testes) nenhum grupo se propôs a elaborar um outro *output* para a estruturação que fosse diferente de textos na forma de tópicos ou que não fosse o próprio Disco HERO (provavelmente em função da eficiência e eficácia deste como apoio para a execução da solução), achou-se conveniente propor pelo menos uma experiência com um texto narrativo como *output*.

Um *output* para as atividades desempenhadas no método em teste através da elaboração de um texto que transcreva o que foi inicialmente elaborado com apoio do Disco HERO, conforme o experimentado no evento E2-W-2/2, pode ser efetivo e interessante. Em primeiro lugar, enquanto o Grupo W se envolveu na elaboração da transcrição (APÊNDICES A e C) para uma narrativa textual do que foi disposto através do Disco HERO, ao mesmo tempo estava revisando, em segunda análise, o roteiro produzido inicialmente com o apoio do gráfico/tabuleiro. Conforme verificado neste *workshop*, a transcrição foi uma oportunidade para o grupo fazer reparos e melhorias na estruturação do problema e na roteirização para a solução por permitir explorar informações e entendimentos anteriormente dispostos no Disco HERO.

Estes ajustes e descobertas através da elaboração do texto, inclusive, geraram dois ajustes no Disco HERO organizado anteriormente pelo grupo.

Na execução, verificou-se em E2-W-2/2 que o grupo percorreu o roteiro transcrito sem problemas e, assim como o observado com o Disco HERO, alcançou o resultado planejado. Deve-se considerar que o sucesso na execução do roteiro transcrito se deva também ao fato desta execução ter transcorrido na sequência imediata de uma análise do Disco HERO elaborado anteriormente, estando este, portanto, muito vívido na memória dos participantes.

Supõe-se que a transcrição do Disco HERO para a forma de narrativa textual permita uma maior portabilidade dos resultados da aplicação do método. Com um texto narrativo, pode-se compartilhar de forma mais clara e direta uma determinada estruturação de problema e a roteirização de sua solução para terceiros que não estejam afeiçoados à proposta metodológica e, em especial, à leitura do Disco HERO.

O roteiro apresentado ao grupo para esta transcrição do Disco HERO para a forma de texto (APÊNDICE C) buscou reproduzir uma estrutura de redação tradicional e relativamente simples. O roteiro sugeria que fosse redigido um início, meio e fim para a história projetiva da compreensão do contexto, incluindo cenário e natureza do problema e uma sequência de ações (cenas) para que um final da história (ou seja, o resultado) desejado fosse alcançado.

Embora qualquer participante do grupo possa ser o redator da transcrição do Disco HERO para a forma narrativa, nos testes empíricos este papel coube ao facilitador do *workshop*, o que garantiu que o conteúdo sugerido pelo roteiro para a transcrição apresentado pelo método fosse plenamente contemplado e que o texto resultante fosse bem-organizado e claro para terceiros que não participaram dos *workshops*. Todo o processo de transcrição do Disco HERO para o texto narrativo foi compartilhado com todos os participantes através de um monitor que permitiu uma visualização e participação coletiva.

3.3.4.2.2.3 Output (saída dos resultados a partir da aplicação do método)

Consolidando as observações e achados sobre os *outputs* da estruturação e roteirização da solução do problema, ressalta-se que a saída dos resultados produzidos por cada grupo a partir da aplicação do método foi deixada em aberto, a princípio, para que os próprios grupos escolhessem como iriam representar suas decisões (na forma de textos, gráficos, planilhas etc.). A informação aos grupos sobre esta abertura no formato de saída foi mencionada no “Texto 4: Sugestão de Aplicação” do método, apresentado a cada grupo (APÊNDICE B).

Quando receberam o *input* do método exclusivamente na forma de texto, os grupos (T e U) sempre organizaram a estruturação e o roteiro da solução na forma de texto em tópicos (Alínea ‘a’ do APÊNDICE D). Na etapa de execução da solução, portanto, os grupos seguiam o texto em tópicos que haviam criado.

Quando os grupos T, U e V receberam o *input* do método na forma de gráfico, o *output* ou saída para a estruturação e roteiro da solução foi sempre o próprio gráfico/roteiro (Alínea ‘b’ do APÊNDICE D). Os grupos depositavam no próprio disco/tabuleiro suas anotações e entendiam que a organização da estruturação no disco era suficiente para ser seguida na etapa de execução. De fato, seguindo a estruturação e roteirização da solução através do disco que haviam anteriormente elaborado, os Grupos T, U e V atingiram plenamente os resultados esperados para os respectivos *workshops* (APÊNDICE E).

Quando o Grupo W recebeu o *input* na forma de gráfico, promoveu a estruturação e roteirização da solução sem qualquer empecilho no próprio disco/tabuleiro, embora, assim como os demais grupos no primeiro contato com o método, não tenha tido tempo suficiente para segui-lo na execução. Já no segundo encontro, a pedido desta pesquisa e conforme mencionado anteriormente, foi solicitado ao Grupo W que transcrevesse o conteúdo do Disco HERO para um texto narrativo, seguindo orientações fornecidas pelo facilitador (APÊNDICE C). O *output* final deste grupo, portanto, foi este texto narrativo, transcrito do gráfico, e foi este roteiro textual que o grupo utilizou na etapa da execução (APÊNDICE A). Os resultados alcançados por este grupo seguindo a narrativa textual, em que pese sua experiência anterior, recente e vívida na memória com o Disco HERO, foram compatíveis com os dos demais grupos que seguiram o disco diretamente na execução, e os trabalhos transcorreram de maneira igualmente fluida.

A conclusão é que tanto um texto em tópicos quanto o próprio Disco HERO com os dados preenchidos pelo grupo, quanto, ainda, uma narrativa mais elaborada que transcreva e evolua o texto em tópicos e o gráfico do disco são opções viáveis para representar a estruturação e roteirização da solução como seu *output* (saída).

3.3.4.3 Passo 3: Reflexão Metódica e Análise dos Dados

Por definição do método proposto, após cada ciclo de pesquisa, os resultados devem ser analisados e contrapostos. A evolução deve ser percebida, e os pontos ainda obscuros ou duvidosos deverão sugerir um novo ciclo de investigação, tanto em relação aos resultados quanto em relação à metodologia empregada.

Neste estudo, dois níveis de ciclo foram definidos. Os ‘pequenos’ ciclos corresponderam aos *workshops*, e os ‘grandes’ ciclos corresponderam às etapas de testagem (Primeira e Segunda Etapas). Entre cada *workshop*, após a análise dos dados coletados na intervenção, era imaginado um novo pequeno ciclo, ou seja, o *workshop* seguinte, o qual poderia ou não implicar em alterações na estrutura do método. No caso desta pesquisa, cada novo ciclo experimentou alterações incrementais e ajustes a partir do aprendizado. O objetivo destes ajustes foi o de manter o foco nos objetivos do estudo e explorar, paulatinamente, novas possibilidades.

Os ‘grandes’ ciclos corresponderam às etapas da pesquisa. Ao final da Primeira Etapa, uma ampla análise foi feita, em preparo para o empreendimento da Segunda Etapa. Alterações importantes foram realizadas, como a consolidação das estruturas narrativas testadas, a definição de um roteiro padrão para as atividades e sua configuração em uma base gráfica interativa. Em outras palavras, na Primeira Etapa, cada *workshop* ajudava a entender a viabilidade da aplicação das estruturas narrativas para a estruturação e solução de problemas e a construir uma maneira para se fazer isso. Tendo estas questões sido entendidas, na Segunda Etapa os *workshops* foram direcionados para a formatação do método, a partir de uma base inicial que, por sua vez, evoluiu incrementalmente até a conclusão dos trabalhos.

3.3.4.3.1 Coleta de dados

A coleta de dados em relação a cada ciclo (pequeno ou grande) ocorreu de várias maneiras. A primeira forma, necessária para cada pequeno ciclo, ou seja, os *workshops*, foi a observação. Os observadores foram o próprio facilitador/pesquisador (Observador N.º 1) e um professor convidado, também membro da organização em que foram realizados os *workshops* (Observador N.º 2). Um terceiro observador também membro da organização esteve presente nos eventos, porém voltado ao apoio operacional para sua realização. Ao final de cada *workshop*, as observações eram discutidas entre os Observadores N.º 1 e N.º 2 e consolidadas em relatórios (APÊNDICE H). Cada relatório incluiu uma ficha descritiva do evento (Número do evento, local de realização, membros participantes etc.), uma descrição das atividades empreendidas no *workshop* e respectivos comentários, além de uma consolidação dos achados a partir da observação. A origem destes achados está discriminada entre “Percepção do Grupo” e “Percepção dos Observadores”. Toda esta mecânica foi válida para a Primeira e Segunda Etapas.

Outra forma de coleta foi realizada ao final de cada etapa da pesquisa. Todos os 10 participantes da Primeira Etapa foram entrevistados a partir de modelos básicos

semiestruturados (APÊNDICE F), totalizando 5 horas e 52 minutos de gravações áudio, posteriormente transcritas. Ação semelhante foi realizada ao cabo da Segunda Etapa, quando 19 participantes, dos 20 que estiveram presentes nos *workshops*, foram entrevistados (APÊNDICE G). Um dos participantes da Segunda Etapa não foi entrevistado, a critério desta pesquisa, por não ter participado integralmente dos dois eventos programados para seu grupo. As entrevistas da Segunda Etapa também foram registradas em áudio, em um total de 6 horas e 26 minutos de gravações, posteriormente transcritas.

3.3.4.3.2 Consolidação e análise de dados

Além da consolidação de dados da observação dos *workshops*, realizados após cada um deles e utilizados para realimentar os eventos subsequentes, o conjunto de relatórios de cada etapa (8 na Primeira e 8 na Segunda Etapa) foi consolidado em dois relatórios denominados “Síntese das Descobertas em Primeira Instância”, um para cada etapa. Nestas duas Sínteses, os achados de cada relatório foram integrados tematicamente a fim de alimentar as conclusões (em segunda instância) sobre os resultados de cada uma das etapas. Estas conclusões, em relação à Primeira Etapa, alimentaram a realização da Segunda, e as conclusões desta última etapa compuseram o embasamento das conclusões finais deste estudo.

Já os dados coletados dos participantes a partir das entrevistas, conforme mencionado, foram primeiramente transcritos na forma de perguntas e respostas, com os devidos ajustes de texto necessários a este tipo de transcrição de linguagem falada para a escrita. Em seguida, as repostas dos participantes foram interpretadas em níveis de depuração e síntese de informações qualitativas, até a conjunção das respostas em textos conclusivos, em um método livremente adaptado de Gioia *et al.* (2013) de acordo com as necessidades desta pesquisa (APÊNDICE I).

No primeiro nível de integração, as respostas de todos os participantes para cada uma pergunta foram reunidas. Manifestações espontâneas dos participantes ou (trechos de) respostas descontextualizadas de uma determinada pergunta foram, na medida do possível, deslocadas para o conjunto de respostas da pergunta mais próxima em termos de tema. Estes deslocamentos foram necessários pois muitos entrevistados se entusiasmavam em suas respostas discorrendo sobre vários temas. A fim de não perder este conteúdo espontaneamente exposto pelos participantes, quando se entendeu fazer sentido, recorreu-se a estes deslocamentos de uma dada resposta para o conjunto de respostas de uma pergunta diferente.

No segundo nível de integração, focando em um conjunto de respostas, portanto relativo a uma dada questão da entrevista, cada resposta foi analisada e transformada em itens temáticos, ou ajustada para clarificar uma interpretação de seu conteúdo mais significativo.

No terceiro nível de integração, os itens interpretados da resposta de cada participante foram conjugados em uma conclusão sobre a resposta, de maneira a sintetizar as percepções obtidas dos entrevistados em um sentido conclusivo. Estas conclusões foram, então, transportadas para a seção “Resultados” e, quando necessário, foram rearranjadas ou combinadas em tópicos maiores.

3.3.4.3.2 Documentação do processo de coleta e análise

Toda a documentação que fundamenta o processo de coleta e análise está disponível no *link* abaixo:

https://drive.google.com/drive/folders/1jcpvLQVnybtijqQNvQjfqq0GOerozVe0?usp=s_hare_link

3.3.4.4 Passo 4: Exploração e Redesign

Cada workshop configurou-se um ciclo experimental, no qual foram testadas diferentes questões, em ambas as etapas. A cada novo *workshop*, após a análise dos dados do ciclo anterior, imaginaram-se aprimoramentos que visaram reforçar os objetivos deste trabalho, bem como sua evolução e transformação a partir do observado em cada experiência.

Na Primeira Etapa, por exemplo, enquanto esta pesquisa partiu de uma suposição sobre como uma estrutura narrativa poderia apoiar a estruturação e roteirização de um problema, não se sabia se esta possibilidade fazia sentido na prática, ou seja, se seria factível, especialmente do ponto de vista dos participantes. O que se intuía é que era possível uma associação de elementos de um problema com os de uma narrativa e que a construção de uma narrativa projetiva poderia catalisar a execução de uma solução. Na prática, a cada ciclo, ou em cada *workshop*, adquiriu-se um aprendizado sobre como o processo do método poderia ser construído, e isto efetivamente aconteceu.

Finda a Primeira Etapa, considerada como outro grande ciclo, novas possibilidades foram prospectadas a partir do aprendizado adquirido. As bases textuais e gráficas da aplicação do método emanaram imaginativamente dos resultados gerais deste ciclo, inspiradas pela sistemática construída conjuntamente pelos grupos no atingimento dos resultados pretendidos.

Na segunda etapa, os ‘pequenos’ ciclos, representados pelos *workshops* funcionaram, da mesma forma, como instâncias de experimentação. Elementos como as bases textuais e gráficas de *input* e, no caso do Disco HERO, também de *output* foram não apenas criadas a partir do *redesign* do aprendido no grande ciclo anterior como foram continuamente melhoradas através de ajustes pontuais. Mais do que *inputs* e *outputs*, a lógica geral da operação do método cresceu a partir do aprendizado iterativo de cada pequeno e grande ciclos.

O resultado desejado, o do estabelecimento de um método associado às estruturas narrativas, foi alcançado, conforme se buscou apresentar nesta seção que apresentou a metodologia adotada.

3.3.4.5 Finalização

Após os ciclos de PA, considerou-se que os propósitos metodológicos foram atingidos. Todas as alternativas previstas pelo *design* da pesquisa foram testadas ou obtidas, incluindo “A” e “B”; “ALFA”, “BETA” e “GAMA”; e de “OP1” a “OP4”.

Procedeu-se, pois, a uma necessária etapa de consolidação teórica da metodologia alcançada, após a consideração de que as etapas de modelagem e testagem foram bem-sucedidas. A saturação esteve limitada ao número de *workshops* e etapas que se foi capaz de empreender, em função das limitações operacionais enfrentados pela pesquisa. Não obstante, tendo sido possível testar ou observar a emergência de todas as alternativas previstas em respeito à programação prevista, considera-se que foi alcançada uma saturação planejada. Após a análise dos dados e discussão, esta saturação pôde ser considerada satisfatória aos objetivos de momento deste estudo, a partir da experimentação da viabilidade de associação das narrativas e *Storytelling* à estruturação e roteirização da solução de problemas.

Isto considerado, submeteu-se a metodologia estruturada por este estudo a critérios para enquadramento como MEP.

O primeiro teste envolveu a contraposição das características da PO-Soft ao método, de acordo com a visão consolidada de Mingers (2011) e Dyson *et al.* (2021) sobre o tema. Nesta análise, observou-se, em cada item, a correspondência do método alcançado às características gerais da área específica pretendida para seu enquadramento, ou seja, a PO-Soft.

Prosseguiu-se, como um segundo teste, para uma análise de compatibilidade do método às definições de um MEP, segundo uma visão consolidada de Pidd (1996) e Shaw (2006). Nesta análise, buscou-se realizar um escrutínio específico sobre se o método alcançado poderia ser caracterizado como um MEP.

A terceira análise consistiu na avaliação do método construído em relação às 9 (nove) proposições de Yearworth e White (2014) para a identificação de um MEP. Estas proposições buscam a identificação de métodos não codificados como MEPs, a partir de uma definição genérica postulada por Yearworth e White (2014) sobre quais sejam as características genéricas de um método com o propósito de estruturação de problemas.

Na quarta análise, realizamos uma contraposição das características do método alcançado às características básicas de um MEP, segundo a visão de Ackermann (2011), que é uma das autoras mais respeitadas e citadas em relação à *PO-Soft*, segundo Gomes Júnior e Schramm (2021). Embora não tenha em sua origem propósitos classificatórios ou de certificação, esta abordagem de Ackermann (2011) foi considerada em função de sua perspectiva aberta sobre as possibilidades de um MEP, à semelhança da postura de Yearworth e White (2014).

Por outro lado, no processo de avaliação de enquadramento da metodologia experimentada como um MEP potencial, optou-se por não realizar uma análise a partir do *framework* de 13 perguntas elaborado por Smith e Shaw (2019), por eles mesmos reconhecido como sujeito a uma recursividade, enquanto se baseou no SSM, SCA e SODA, ou seja, nos métodos mais conhecidos, para a idealização de um MEP. Não por coincidência, apenas estes três métodos, segundo Smith e Shaw (2019), atendem plenamente aos requisitos, assim obtendo o título de “legítimo” MEP, o que exclui da titulação todos os outros métodos candidatos, alguns deles muito conhecidos. Considerando tal *framework* tendencioso e restritivo ao desenvolvimento de novos MEPs, o que se opõe, por exemplo, à visão prospectiva de Yearworth e White (2014), decidiu-se por não alimentar a visão excludente de Smith e Shaw (2019), deixando a critério de futuras pesquisas esta avaliação.

Os resultados das mencionadas avaliações sobre enquadramento da presente metodologia como um MEP encontram-se na conclusão desta dissertação.

4 RESULTADOS

Nesta seção, serão apresentados os resultados obtidos, divididos entre os obtidos na Primeira e na Segunda Etapa da experiência empírica desta pesquisa, em respeito à estrutura apresentada no Quadro 15.

Quadro 15 — Estrutura da apresentação dos resultados

PRIMEIRA ETAPA		
Achados		
A partir de entrevistas com os participantes	A partir da observação empírica	
Conclusões		
Sobre as entrevistas	Sobre as observações empíricas	Gerais
SEGUNDA ETAPA		
Achados		
A partir de entrevistas com os Participantes	A partir da observação empírica	
Conclusões		
Sobre as entrevistas	Sobre as observações empíricas	Gerais

Fonte: De autoria própria.

4.1 Primeira Etapa

4.1.1 Entrevistas com os participantes - síntese, análise e conclusões

Esta seção sintetiza, analisa e apresenta conclusões sobre as entrevistas realizadas com os 10 participantes dos *workshops* da Primeira Etapa da pesquisa empírica. Na seção “Metodologia”, nos itens 3.3.4.3.1 e 3.3.4.3.2 estão respectivamente discriminados os procedimentos empreendidos em relação à coleta e ao processamento destas entrevistas.

A seguir, sintetizamos o entendimento dos participantes em relação às várias questões que lhes foram colocadas.

4.1.1.1 O problema, sua apresentação e o entendimento pelos participantes

O problema apresentado em cada *workshop* foi entendido pelos diversos participantes sob as perspectivas:

- a) do estímulo, ou seja, representado pelo recebimento de um *briefing*; com diretrizes,

requisitos e dificuldades que deveriam ser consideradas;

- b) do objetivo proposto aos grupos: alcançar (chegar a) uma solução para um problema, criando (propondo uma) arquitetura;
- c) da forma: recorrer a (ou aplicar) uma estrutura narrativa (contação de história; *Storytelling*) para criar um caminho no sentido da solução;
- d) dos testes empíricos: alcançar soluções testando diferentes métodos (diferentes estruturas narrativas);
- e) do processo: resolver um problema a partir de um roteiro para o desenvolvimento de um projeto de arquitetura;
- f) da estratégia: realizar uma estruturação do problema (ou planejamento) para atingir um resultado desejado.

Houve um indivíduo (Y2) que, inicialmente, não entendeu como um problema o pedido de elaboração de um projeto de arquitetura a partir de um *briefing* com diretrizes, condicionantes e requisitos a serem seguidos. Possivelmente, este indivíduo ainda não havia refletido que um projeto de arquitetura, como tantas outras atividades produtivas, é a resposta a um problema trazido por quem encomenda a um profissional a sua solução.

De uma forma geral, os grupos entenderam que o *briefing* N.º 1 envolvia complexidade na estruturação e solução do problema. Segundo o conjunto de respostas, a complexidade decorreu da necessidade de desenvolver vários temas paralelos, levando em conta muitos condicionantes, variáveis e elementos que podiam ser contrapontos, concorrentes, limitadores ou exageradamente definidores da solução. O terreno em si, que era a base para a solução através da arquitetura, era 'desfavorável' na visão de grande parte dos participantes, o que demandava uma resolução mais complexa que o enfrentado no dia a dia de projeto. Na visão de alguns, a dificuldade para chegar a um consenso, em função da necessidade de discutir e acordar as decisões coletivamente, também trouxe complexidade ao contexto. Por outro lado, alguns participantes comentaram que, ao mesmo tempo que colaboraram para a complexidade do problema, os desafios foram um estímulo à criatividade e alguns elementos do problema entendidos como dificultadores foram úteis como guia para a solução.

Em relação ao *briefing* N.º 2, os participantes enfatizaram o conflito como tônica do problema. De acordo com as respostas, os conflitos podiam ser percebidos entre as próprias demandas do *briefing* (às vezes paralelas e não convergentes) bem como entre suas demandas e os condicionantes do contexto apresentado, além de conflitos entre as características dos futuros moradores da casa, entre outros. Os conflitos trazidos pelo *briefing* geraram debates, impasses transitórios e barreiras a serem ultrapassadas, mas o processo de estruturação da

solução não gerou conflitos de relacionamento entre os membros da equipe. Seguindo o método, conforme respostas dos participantes, a identificação e listagem dos conflitos existentes no *briefing* auxiliaram no planejamento e na tomada de decisões, sendo que algumas demandas conflitantes funcionaram justamente como catalisadoras da solução. A conciliação de opostos ou a busca por alternativas criativas foram, precisamente, as estratégias adotadas pelos grupos para solucionar os conflitos apresentados por este *briefing*.

4.1.1.2 As estruturas narrativas auxiliando a estruturação e solução dos problemas: impactos e benefícios

A **percepção** dos participantes em relação às estruturas narrativas como apoio na estruturação e roteirização da solução de problemas foi a de que esta abordagem tem potencial para se configurar como um método. Os comentários dos participantes indicaram que a estrutura narrativa ajuda a antecipar problemas, listar diretrizes, identificar etapas e personagens envolvidos e, ainda, fornecer um roteiro de ação para solução de problemas. A associação de etapas do trabalho cotidiano com uma história ou narrativa ajuda na organização das ideias, e a definição de personagens (ou papéis) e seus atributos sugeridos pelo método em proposição ajuda a dividir funções e facilita o trabalho em equipe. Além disso, os participantes observaram que a estrutura narrativa ajuda a enxergar o problema de uma maneira diferente, refletir sobre dados e informações com mais detalhes, bem como clarear o caminho a ser seguido até a conclusão do trabalho.

No início, segundo vários participantes, é possível que haja dificuldade em associar o problema a ser estruturado a uma estrutura narrativa, mas, com a prática, isto tende a se tornar mais fácil. Em geral, a estruturação com apoio em estruturas narrativas tem a ver com planejamento para a solução e inclui, como uma de suas maiores vantagens, a de ajudar os participantes de um *workshop* a se colocarem no lugar do cliente ou de outros personagens envolvidos no problema, assim colaborando para o alcance de uma solução mais adequada ao problema.

Quando perguntados se o resultado que obtiveram nos *workshops* teria sido melhor, pior ou equivalente caso não tivessem recorrido a estruturas narrativas na estruturação e solução, os entrevistados tiveram dificuldade em fazer essa especulação. A maioria entendeu que, se não tivessem se apoiado em uma estrutura narrativa no processo de estruturação e de solução do problema, o resultado deveria ser diferente, porém equivalente. O entendimento de vários participantes é que, mesmo com um resultado equivalente ao de uma não utilização do recurso,

o apoio das estruturas narrativas traz entre seus grandes benefícios o de agilizar o processo de análise e proposição, com o resultado podendo ser alcançado mais rapidamente.

De uma maneira geral, além de trazer agilidade ao processo, os participantes entenderam que o recurso a estruturas narrativas favorece a resolução do problema de várias outras maneiras, a começar pela motivação e envolvimento dos participantes entre si e com o entendimento do problema. Ao equilibrar e sincronizar diferentes características, conhecimentos e experiências dos participantes, o recurso a estruturas narrativas ajuda a evitar conflitos entre as partes interessadas e favorece o consenso de ideias, enquanto estabelece um espaço lúdico e descontraído de diálogo, discussão, debate e interação que estimulam a participação.

A abordagem, segundo muitos participantes, desperta o olhar para o problema e suas partes, ajudando a enxergar aspectos que normalmente não seriam vistos. Ao mesmo tempo, favorece o foco dos participantes e o entendimento homogêneo do problema. Um método apoiado em narrativas também auxilia o planejamento e a organização da solução, oferecendo uma rota, um passo a passo para alcançar um resultado objetivamente definido, evitando que etapas importantes rumo à resolução sejam desconsideradas ou suprimidas. Em outras palavras, o planejamento é facilitado pela referência às narrativas quando demanda a definição de um início, meio e fim para a história da solução (ou seja, o objetivo que se deseja alcançar), enquanto estabelece critérios antecipados à execução da solução, ajudando ainda a medir cada passo da evolução das ações, na direção de um resultado objetivo e coletivo. Entre outros benefícios mencionados pelos participantes, uma abordagem de problema através de estruturas narrativas inclui a oportunidade de dar voz a elementos que normalmente não têm voz, como dados do contexto personificados em personagens. Há, enfim, um estímulo aos participantes para que pensem de maneiras diferentes, estimulando a criatividade do grupo.

4.1.1.3 Percepções e preferências dos participantes em relação às estruturas narrativas testadas

Enquanto os participantes entrevistados em geral concordam que a ‘Jornada do Herói’ é uma estrutura narrativa mais acessível e lúdica e a ‘Estrutura Narrativa Clássica’ é mais didática e sistemática, a preferência deles em relação a uma estrutura narrativa específica, variou muito de pessoa para pessoa — a depender do caso, as pessoas enxergaram vantagens e desvantagens em ambas. No entanto, analisando o conjunto das respostas, observamos a preferência da maioria dos participantes pelo Monomito de Campbell (2008) ou a ‘Jornada do

Herói' como base para uma estrutura narrativa visando a solução de um problema.

Aqueles que preferem a 'Jornada do Herói' como estrutura de apoio à estruturação e roteirização da solução de um problema parecem apreciar sua clareza em relação aos passos a serem tomados e ao caminho a ser seguido. Neste mesmo sentido, muitos participantes mencionaram que a 'Jornada do Herói' é mais fácil de entender e aplicar, o que ajuda no desenho do problema. Além disso, a figura do herói e dos demais personagens podem ser atraentes e envolventes para muitos participantes, sendo que vários deles mencionaram o caráter mais lúdico dessa estrutura. Na visão de alguns, a ludicidade da 'Jornada do Herói' e a afinidade que as pessoas em geral já têm com estruturas narrativas semelhantes (através de livros ou filmes) facilitam que elas se 'transportem' para dentro da narrativa e façam as associações necessárias (entre elementos do problema e elementos da narrativa).

Os participantes sugeriram algumas alterações na 'Jornada do Herói', incluindo:

- a) modificar os nomes das etapas da 'Jornada do Herói' para torná-las mais objetivas e conectadas com um processo, por exemplo, alterando o nome da etapa do 'voo' para 'proteção' após o herói ter conquistado o objetivo central da história;
- b) dar mais espaço à etapa da 'descida' na 'Jornada do Herói', com o intuito de refletir a dificuldade de se chegar ao grande momento e a importância de se proteger o que foi conquistado. Desta forma, o ponto 'central' seria deslocado graficamente para mais adiante no processo;
- c) considerar o grupo como um personagem coletivo, com cada membro do grupo podendo ser estimado como um personagem individual com suas características próprias.

Por outro lado, segundo vários participantes, a "Estrutura Narrativa Clássica" também possui seus méritos, especialmente a visão clara que traz sobre o "Início, Meio e Fim" da história e a capacidade que oferece de destrinchar melhor os eventos e etapas da narrativa. A linearidade e clareza deste tipo de estrutura foi citada por vários participantes e alguns deles a associaram ao processo cotidiano de trabalho, inclusive o de projeto.

Algumas pessoas não manifestaram uma preferência clara entre as duas estruturas narrativas. Houve quem mencionasse que uma experiência prévia com determinada estrutura narrativa ajudaria na aplicação de outra. Esta 'contaminação' de conhecimento e experiências entre as duas estruturas narrativas explicaria a dificuldade de escolha entre uma e outra.

Várias pessoas, enfim, sugeriram uma combinação entre a 'Estrutura Narrativa Clássica' e a 'Jornada do Herói', mesmo porque, em geral, ambas as estruturas foram vistas como importantes e úteis pelos participantes.

Considerando as duas estruturas narrativas, úteis, importantes e complementares, muitos dos entrevistados sugerem uma fusão ou combinação das duas estruturas, incluindo elementos específicos de cada uma delas para criar uma estrutura híbrida mais abrangente e aplicável. A maioria prefere a ‘Jornada do Herói’ como uma base que se tornaria mais didática e objetiva a partir da incorporação de elementos da ‘Estrutura Narrativa Clássica’. Algumas das sugestões dos participantes têm muitos pontos em comum e envolvem:

- a) combinar elementos da ‘Jornada do Herói’ com a ‘Estrutura Narrativa Clássica’ para criar uma abordagem mais completa e equilibrada;
- b) incorporar a didática da ‘Estrutura Narrativa Clássica’ à ‘Jornada do Herói’ para torná-la mais completa, mais fácil de entender e de aplicar. Por exemplo, o próprio esquema gráfico da ‘Jornada do Herói’ poderia ser mais didático, à semelhança do que foi apresentado na representação da ‘Estrutura Narrativa Clássica’, através da qual cada elemento é explicado com mais detalhe. Se possível, seria conveniente incluir exemplos de como os elementos do problema, que são próprios à arquitetura, poderiam se associar aos elementos da estrutura narrativa;
- c) adicionar tópicos da ‘Estrutura Narrativa Clássica’ à ‘Jornada do Herói’, como a definição dos eventos da narrativa em uma sequência de ‘caixinhas’ que detalhem o que deve acontecer em cada cena/evento da jornada de solução do problema, incluindo ferramentas que o herói utilizará e ajudantes que o apoiarão;
- d) trazer da ‘Estrutura Narrativa Clássica’ a proposta de definição de personagens, entre protagonistas, antagonistas e ajudantes, porém clarificando a diferença entre estes tipos.

As respostas dos participantes indicam que, embora ambas as estruturas narrativas funcionem adequadamente de forma independente, uma combinação é possível e pode ser vantajosa para a estruturação e solução de problemas. De uma maneira geral, entende-se que a ‘Jornada do Herói’ inspira e motiva os participantes, pelo fato de as pessoas terem alguma afinidade com muitas narrativas moldadas à essa estrutura, que assim lhes parece familiar. Ao mesmo tempo, também de maneira geral, os participantes demonstram certa segurança e conforto com a clareza processual trazida pela ‘Estrutura Narrativa Clássica’, que lhes transparece maior assertividade e didática em relação à prática. Alguns participantes sugerem que a representação visual (formato circular) da ‘Jornada do Herói’ pode ser enriquecida com uma melhor descrição dos elementos da estrutura na forma de títulos e breves explicações, aos moldes do que lhes foi apresentado com a ‘Estrutura Narrativa Clássica’. Além disso, enquanto a ‘Jornada do Herói’ é considerada útil na compreensão inicial do problema, a mecânica

sugerida pela ‘Estrutura Narrativa Clássica’ é mais adequada para descrever a sequência de eventos (cenas), personagens, recursos e ferramentas da narrativa. Um participante destacou um ponto relevante da ‘Jornada do Herói’ que é a predefinição de um ponto ‘central’, que divide a jornada da solução do problema em duas metades: a primeira marcada pelo desafio e a segunda pela volta à origem. O Quadro 16 esquematiza os principais pontos fortes de uma e outra estrutura, conforme as respostas dos participantes e que serviu de orientação para a mescla das duas estruturas.

Quadro 16 — Comparação entre pontos fortes da ‘Estrutura Narrativa Clássica’ e ‘Jornada do Herói’

PONTOS FORTES	‘Estrutura Narrativa Clássica’	‘Jornada do Herói’ (Monomito segundo Campbell, 2008)
Atenção para um evento motivador/chamado à ação	✓	✓
Representação gráfica (para melhor compreensão da estrutura do problema e fluidez dos trabalhos)	-	✓ (formato circular)
Efeito motivador sobre os participantes (estrutura que remeta a histórias já conhecidas pelas pessoas, gerando afinidade)	-	✓
Evento motivador/chamado à ação	✓	✓
Compreensão inicial do problema (‘resistência ao chamado’, que sugere uma maior investigação do desafio por parte do herói ou protagonista antes de se mover para sua solução)	-	✓
Mecânica detalhada para a definição de eventos (cenas), com personagens, ferramentas e recursos envolvidos	✓	-
Clareza (breves explicações sob os títulos dos elementos que facilitam a compreensão da estrutura)	✓	-
Marcação de um ‘ponto alto’ ou central na jornada, que divide a narrativa em duas metades: o desafio de compreender o problema e a operacionalização da solução	-	✓ (ponto ‘central’ da jornada)
Simplificação do processo (já trazendo elementos como personagens e eventos pré-definidos)	-	✓

Fonte: De autoria própria.

4.1.1.4 Aplicabilidade do método em desenvolvimento em outros momentos ou contextos

Questionados sobre se recorreriam ao método em proposição em outros contextos, fora do âmbito desta pesquisa, os participantes foram quase unânimes em responder afirmativamente. Em geral, os participantes se impressionaram positivamente com a abordagem estruturada de solução de problemas recorrendo a uma estrutura narrativa e a consideraram

relevante em uma variedade de configurações. Este é mais um indicativo de que os entrevistados gostaram do método e o aprovaram. De forma consolidada, os participantes dos *workshops* justificaram a possibilidade de adotá-lo em contextos diferentes, afirmando que o método:

- a) é útil para identificar e estruturar problemas complexos, bem como solucioná-los, especialmente em contextos profissionais ou mesmo de pesquisa acadêmica;
- b) é útil para facilitar discussões em grupo, colaboração e tomada de decisões;
- c) pode ajudar na tomada de decisões conceituais e no envolvimento de várias partes interessadas;
- d) é flexível e pode ser adaptado para se ajustar a diferentes situações;
- e) é agradável de ser aplicado, tendo uma natureza lúdica, motivadora e envolvente.

Vale ressaltar que alguns participantes não tinham certeza sobre como o método poderia ser aplicado em um processo mais formal ou como poderia ser implementado na prática, no mundo real. Ainda assim, a maioria dos participantes demonstrou ser favorável ou até mesmo estar entusiasmada com o método, com muitos deles acreditando que ele poderia conformar-se como uma ferramenta valiosa para a solução de problemas em diferentes contextos.

4.1.1.5 A atuação do facilitador/orientador e dos observadores e sua importância para o método

Segundo a opinião dos participantes em geral, o facilitador/analista (que é também o Observador N.º 1) teve um papel fundamental como guia e mediador, introduzindo, explicando e esclarecendo dúvidas sobre o método em desenvolvimento. Ele incentivou o raciocínio dos participantes e estimulou os participantes na utilização de estruturas narrativas para a estruturação de problemas. O facilitador/analista também monitorou o processo de trabalho, visando garantir que o grupo seguisse a metodologia proposta.

Os Observadores N.º 2 e N.º 3 tiveram um papel efetivamente mais observador durante as atividades, com uma presença neutra, sem interferência direta nas atividades e discussões. Enquanto o papel do Observador N.º 3 foi percebido como o de apoiar a realização dos eventos, o Observador N.º 2 foi entendido exatamente como um observador, atento às discussões, enquanto mudava constantemente de posição para ter diferentes perspectivas e fazer anotações.

Tendo como referência a visão dos participantes, pode-se concluir que a presença de um condutor/orientador/facilitador/analista em um *workshop* de aplicação do método é importante, especialmente no início dos trabalhos, a fim de garantir que os participantes entendam e sigam

corretamente a metodologia proposta. Já ao longo dos trabalhos, segundo a percepção geral dos entrevistados, a presença de um facilitador ajuda a evitar que o grupo se desvie do objetivo proposto, além de poder auxiliar no esclarecimento de dúvidas.

Alguns participantes indicaram que a presença de um facilitador pode ser dispensável em um segundo momento, após treinamentos orientados para a formação dos participantes sobre o método e familiarização destes com o processo. Por outro lado, independentemente da experiência do grupo com o método, alguns participantes assinalaram que pelo menos a presença pontual de um facilitador/analista pode ser importante para garantir a aplicação correta e produtiva da metodologia.

Independentemente de o facilitador e condutor dos *workshops* ser um dos próprios participantes do grupo ou alguém de fora, a maioria dos participantes dos *workshops* concorda que é importante que ele conheça o método e saiba explicá-lo. Algumas pessoas sugeriram que um membro do próprio grupo poderia assumir o papel oficial de facilitador, desde que tenha passado por um treinamento e seja um especialista no método.

A preferência geral, no entanto, segundo respostas de vários participantes, é que o facilitador ou orientador seja alguém de fora do grupo. Isso se deve à necessidade de imparcialidade e isenção por parte do facilitador na abordagem do problema, o que muitos entrevistados acreditam ser mais natural para uma pessoa externa ao grupo. Além de direcionar os trabalhos desde o início, inclusive apresentando ferramentas de trabalho para o grupo, um especialista no método e na condução de *workshops* pode conduzir as atividades ao longo das discussões, garantindo que os objetivos dos encontros e do método estejam garantidos e não sejam desvirtuados.

4.1.1.6 O diálogo, a participação nos grupos e o alcance do consenso

No todo, as respostas indicam que as pessoas participaram ativamente dos *workshops*, sentiram-se ouvidas pelos outros participantes e que o MEP apoiado em estruturas narrativas que estava em teste contribuiu para que as pessoas participassem e fossem ouvidas.

Segundo os participantes, de maneira geral os grupos funcionaram de forma igualitária, sem hierarquia clara, e todos se sentiram à vontade para contribuir. Algo que colaborou neste sentido, trazendo igualdade para o grupo, foi a proposta do método em desenvolvimento de que cada participante representasse um personagem e desempenhasse o papel correspondente. Este posicionamento empático, com as pessoas expressando e defendendo as visões e necessidades

do personagem representado, mesmo que estas não correspondessem às suas próprias opiniões, contribuiu para a igualdade entre os participantes.

De maneira geral, as respostas indicam que as pessoas participaram ativamente dos *workshops* e não se sentiram intimidadas pelo método em proposição ou pelos demais participantes do grupo. No entanto, algumas pessoas mencionaram que a diferença hierárquica entre os participantes pode ter sido um pouco intimidadora, mas que tal fato refletia a realidade de um ambiente empresarial. Além disso, uma pessoa mencionou ter se sentido intimidadora para os demais participantes, em função de ter assumido determinadas atividades no primeiro *workshop* de seu grupo, tais como a de desenhar (durante a execução da solução do problema), sem consultar os demais participantes. A maioria das respostas dos participantes, no entanto, indica que a metodologia utilizada favoreceu a colaboração e o respeito, permitindo que todos contribuíssem com suas potencialidades de maneira equivalente.

No sentido de acrescentar valor às perspectivas e habilidades dos participantes, suas respostas foram unânimes em afirmar que a experiência com o novo MEP apoiado em estruturas narrativas foi positiva e efetiva. O *feedback* dos participantes chegou, às vezes, ao nível de empolgação.

A partir das respostas dos participantes, pode-se concluir que, a despeito da ocorrência de divergências, o consenso ocorreu em todos os *workshops* de testagem do novo método em desenvolvimento, para a estruturação de problemas com o apoio de estruturas narrativas.

Alguns participantes relataram que o consenso foi alcançado com mais facilidade na etapa de estruturação do problema. Já na fase de execução da solução, outros afirmaram que, mesmo que tenham ocorrido divergências, quando os participantes retornavam à metodologia e revisitavam o planejamento produzido na etapa anterior, sempre foi possível chegar a um acordo.

Muitos participantes acreditam que, conforme testado, um MEP apoiado em estruturas narrativas contribuiu para o consenso, ao tempo em que propôs o diálogo entre os participantes e direcionou o grupo para encarar o problema de forma mais clara, com um objetivo em comum definido. Além disso, quando os participantes se colocaram no papel de um ou mais personagens, puderam praticar um exercício empático de defender pontos de vista que podiam divergir dos seus próprios pontos de vista. Esta prática favorecida pelo método em desenvolvimento também teria ajudado no consenso.

4.1.1.7 Resumo ou balanço geral dos participantes sobre a experiência com o método em proposição

A partir das respostas dos participantes, pode-se afirmar que o método em desenvolvimento foi muito bem recebido, com relatos de terem vivenciado uma experiência divertida, lúdica e criativa. A abordagem experimentada nos *workshops*, na visão dos participantes, também colaborou para o alcance do consenso no planejamento e na execução da solução, ajudou a organizar *insights* e a ver o trabalho sob outra ótica, enquanto promoveu a interação e colaboração entre os participantes, algo que contribuiu para o conhecimento mútuo. Esses resultados sugerem que a metodologia pode contribuir para estruturar e solucionar problemas a partir de uma abordagem formalmente interessante, podendo ser produtiva em outros contextos, além daquele testado. Entre os principais itens elencados pelos participantes e consolidados sobre a experiência geral com o método em proposição estão:

- a) O método é divertido, lúdico e permite a liberação da criatividade. A sensação de alguns é de grande satisfação e até mesmo de empolgação e agradecimento em relação à experiência nos *workshops* com o método em proposição;
- b) A estrutura narrativa como apoio da estruturação é uma ferramenta que ajuda a eleger elementos importantes do problema e do desafio a ser enfrentado e útil para roteirizar a narrativa de uma solução, antes que esta solução seja executada;
- c) A experiência de interação e colaboração com os outros participantes ajuda a conhecer mais os colegas e a si mesmo;
- d) Através do método, todos podem expressar suas ideias e opiniões, falando e aprendendo, e isto colabora para que se alcance o consenso no planejamento, o que muito ajuda na execução da solução;
- e) A metodologia ajuda a organizar *insights* que poderiam se perder em um processo caótico;
- f) A metodologia pode ser produtiva na prática diária, ajudando a ver o trabalho (cotidiano) sob outra ótica;
- g) Pode acrescentar na visão de mundo de cada participante (podendo ser estendida para outros contextos, inclusive no âmbito pessoal).

4.1.1.8 Críticas e sugestões que os participantes destacaram no método em proposição

A proposta de um MEP apoiado em estruturas narrativas, conforme proposto por esta pesquisa, recebeu algumas críticas e sugestões de aprimoramento pelos participantes.

A ‘Jornada do Herói’, baseada no Monomito de Campbell (2008), mais uma vez se confirma como a estrutura narrativa mais popular entre os participantes, e, a despeito de ter recebido pouquíssimas críticas, alguns deles questionaram sua complexidade e extensão, que podem fazer com que os participantes se percam enquanto utilizam a estrutura. Entre os elogios que foram feitos ao método em sua versão ‘Jornada do Herói’, estão a facilidade que o participante apresenta para se transportar para dentro da jornada, em função de uma familiaridade que as pessoas em geral teriam com narrativas inspiradas neste tipo de estrutura. O potencial que a ‘Jornada do Herói’ tem de ser utilizado de maneira lúdica e, portanto, mais interativa e envolvente também foi destacado. Tal potencial foi base para outras sugestões interessantes, no sentido de que a expressão visual da ‘Jornada do Herói’ poderia ser mais bem trabalhada, inclusive configurando-se um ‘tabuleiro de jogo’, em torno do qual os participantes poderiam interagir. Segundo o participante que expressou esta sugestão específica em relação à “gamificação” da jornada, os elementos do contexto, os personagens e seus atributos, os eventos (cenas) programados, enfim, todas as informações e decisões tomadas na estruturação do problema e na roteirização de sua solução poderiam ser anotados em *post-its*, que seriam colados em um tabuleiro. Além do fato de os *post-its* serem facilmente movimentados de uma fase ou setor da ‘Jornada do Herói’ para outra, o conjunto tabuleiro e *post-its* facilitaria a visão do todo pelos participantes.

A ‘Estrutura Narrativa Clássica’, considerada pelos participantes como mais direta e ‘que vai direto ao ponto’, não recebeu muitas críticas nem elogios. No entanto, alguns participantes consideram que ela pode ser mais difícil de se compreender e traz empecilhos para que o participante ‘se coloque’ dentro da estrutura (em comparação com a ‘Jornada do Herói’ com a qual muitos participantes acreditam ter maior familiaridade pregressa).

Em termos gerais, a sugestão de um dos participantes refere-se à adaptação semântica dos termos de qualquer uma das estruturas narrativas para cada contexto de aplicação do método, aproximando-a do dia a dia de quem o utilizará e facilitando sua utilização. Outra sugestão seria adaptar o recurso às estruturas narrativas para um contexto prático, especialmente no sentido de adaptar ou customizar o método em desenvolvimento para diferentes negócios ou áreas de conhecimento, no sentido de tornar mais fácil a aplicação do método em cada contexto. De forma isolada, alguns participantes sugeriram que se tome cuidado na construção e condução da aplicação do método diante de uma possível resistência daquelas pessoas apressadas para alcançar a solução de um problema em se deterem, primeiro, em um momento ‘teórico’ de planejamento. Outro cuidado seria quando há pessoas com dificuldade de abstração, o que

poderia dificultar a aplicabilidade geral do método e a escolha e treinamento do facilitador, para que ele não interfira na solução do grupo.

Uma sugestão frequente dos participantes, que pode ser considerada a principal, é a de combinar as duas estruturas narrativas que testaram, no sentido de enriquecer a ‘Jornada do Herói’ com elementos da ‘Estrutura Narrativa Clássica’.

4.1.2 Observações empíricas - síntese, análise e conclusões

Esta seção apresenta uma síntese sobre os achados obtidos a partir das observações empíricas obtidas pelo Observador N.º 1 em diálogo com o Observador N.º 2. A sistemática à qual se recorreu para o registro destas observações, bem como para sua consolidação e síntese estão descritas na seção “Metodologia”, respectivamente nos itens 3.3.4.3.1 e 3.3.4.3.2.

As descobertas a seguir sintetizam aquelas que resultaram da observação, divididas entre os principais temas identificados entre estes achados.

4.1.2.1 Estrutura geral

O senso comum, a partir da absorção de inúmeras narrativas por cada indivíduo humano, é que toda narrativa tem como principais e obrigatórias etapas em sua estrutura um início, um meio e o fim. O que se percebeu a partir da realização dos *workshops* é que estes três momentos de uma narrativa podem e devem ser priorizados em uma ordem diferente, a depender das seguintes perspectivas:

- a) da avaliação sobre o engajamento (ou não) da parte de um participante convidado à estruturação e solução de um problema;
- b) da elaboração da narrativa para estruturação e solução do problema;
- c) de desempenho da narrativa elaborada (estruturação e plano de ação).

Ao avaliar sua participação (ou não) em um evento de estruturação de problemas, ou seja, do ponto de vista das pessoas envolvidas, a ordem de avaliação de riscos e oportunidades seria ‘F-I-M’, com o final da história sendo o grande motivador para um protagonista/herói, que pondera o valor deste final potencial em contraposição ao fator que, no início da história, provoca sua reação. Esta provocação se configura como ponto de partida para que este protagonista vivencie o meio da história, visando alcançar seu fim. Colocando o ‘F-I-M’ de outra forma, o que motiva um indivíduo ou grupo à realização de determinado feito (como a estruturação/solução de um problema) seria a recompensa (o final da história). Esta recompensa só se justifica e só é buscada a partir de uma ação que impacta o protagonista/herói (o início da

história), e que o leva a um percurso através de uma sequência de cenas, ao longo das quais ele recorre a determinados meios, como a ajuda de outros personagens, ferramentas e recursos (o meio da história).

Já sob a perspectiva de se transpor o processo de estruturação e solução de problema para uma narrativa, torna-se obrigatório que um ‘I-F-M’, ou seja, um Início, um Final e um Meio (e não um ‘I-M-F’, ou seja, um início, um meio e um fim, como no senso comum em relação a narrativas) sejam imaginados para o processo. Em outras palavras, em uma jornada de estruturação e solução de problemas, o protagonista (por exemplo, o grupo encarregado dos trabalhos) deve primeiro ter consciência de que foi ‘chamado à aventura’ de estruturar o problema e solucioná-lo, entendendo a natureza desta provocação. Em seguida, deve visualizar o final da história, o objetivo a ser alcançado para, somente então, dedicar-se a ‘escrever’ o meio da história, que é a narrativa em si que viabiliza a conexão entre a provocação no início da história (o problema) ao final desejado (a estruturação e solução do problema).

Apesar de a ordem de estruturação do problema prevista para o método em experimentação por esse estudo ter sido o ‘I-F-M’, em termos de objetivos do ponto de vista das pessoas envolvidas, a ordem de avaliação de riscos e oportunidades para os indivíduos participantes e para os grupos como coletividade foi o ‘F-I-M’.

Já do ponto de vista de desempenho da narrativa, o percurso óbvio para o herói que protagonizará a jornada de solução do problema (que já estaria previamente estruturada e roteirizada rumo à solução) será o ‘tradicional’ ‘I-M-F’. Isto significa dizer que o (indivíduo ou grupo) responsável pelo atingimento dos resultados esperados a partir de um desafio deverá percorrer determinados caminhos obrigatórios e planejados, rumo à solução, cumprindo todas as etapas previstas, sem atropelos e interposições. A seguir (Quadro 17) apresentamos um resumo das perspectivas em relação à estrutura narrativa básica e seus impactos na ordem de avaliação ou cumprimento do Início, Meio e Fim da história da estruturação e solução do problema.

Quadro 17 — Estrutura FIM/IFM/IMF

Narrativa de uma Estruturação, Roteirização e Execução da Solução de um Problema			
Perspectiva para leitura da estrutura geral de ‘Início, Meio e Fim’ da narrativa	Ordem de Interesse e Avaliação por Parte do Protagonista		
	1	2	3
Avaliação para engajamento (ou não) na proposta de se estruturar e solucionar um problema	F (Fim)	I (Início)	M (Meio)
Elaboração da Narrativa para estruturação e solução do problema	I (Início)	F (Fim)	M (Meio)
Desempenho da narrativa elaborada (estruturação e plano de ação)	I (Início)	M (Meio)	F (Fim)

Fonte: De autoria própria

Na sequência, apresentamos as três perspectivas para ordenação da leitura das partes essenciais de uma narrativa o ‘Início, Meio e Fim”, sob a ótica do observado nos *workshops* da Primeira Etapa desta pesquisa.

4.1.2.1.1 O ‘F-I-M’ - Avaliação para engajamento (ou não) na proposta de se estruturar e solucionar um problema

Na Primeira Etapa dos testes empreendidos pela presente pesquisa, o ‘F-I-M’ pode ser analisado da seguinte forma:

- O Fim (F): a recompensa que logo ficou evidente para os arquitetos participantes era a oportunidade de, ao final dos trabalhos (o final da narrativa), ter realizado um rápido projeto arquitetônico, com uma tipologia diferente daquela a que estão acostumados no cotidiano (uma casa, residência unifamiliar) de uma maneira diferente da tradicional (à mão), em um grupo participativo, como uma criação efetivamente coletiva, compartilhada com pessoas com as quais já costumavam colaborar ou não;
- O Início (I): a provocação para o grupo era chegar à recompensa desejada (o final da história) a partir do desafio de fazê-lo através de uma nova metodologia, totalmente diferente daquela(s) experimentada(s) cotidianamente na empresa. Foi desafiador para muitos profissionais participar deste desafio no horário de trabalho, conciliando a atuação nos *workshops* às demandas profissionais corriqueiras, que não foram suspensas

(e que foram, inclusive, especialmente intensas na empresa nos últimos meses de 2022). Como motivação adicional estava a oportunidade de participar de uma pesquisa ligada a um Mestrado na área da Administração, e não da área mais óbvia para os participantes, que seria a da Arquitetura, Urbanismo ou *Design*. No entanto, entende-se que estas provocações não seriam suficientes para engajar os participantes na pesquisa se não vislumbrassem a oportunidade da recompensa que lhes foi apresentada;

- c) O Meio (M): o meio para que o grupo alcançasse sua recompensa esteve recheado de desafios práticos em uma sequência que o grupo tinha que percorrer, ou seja, entender o objetivo da pesquisa; entender o conceito de estruturação do problema e a proposta metodológica; elencar e compreender os elementos, condicionantes e outros fatores do contexto, imaginando como associá-los a estruturas narrativas; realizar a estruturação em si do problema e um processo produtivo (o plano de ação); elaborar o roteiro narrando como o resultado seria alcançado e, enfim, percorrer o roteiro previsto executando as ações em cenas previstas para alcançar a recompensa desejada (o final da história). Todos estes episódios na narrativa que os grupos construíam para si mesmos deviam ser vivenciados em um ambiente agradável (uma confortável sala de reuniões), porém em um contexto mais amplo de pressão (deixar de lado afazeres profissionais cotidianos para se dedicar a uma pesquisa acadêmica e realizar todo o proposto para alcançar a recompensa em um espaço total de 5 horas contínuas e possivelmente cansativas, em função de sua extensão).

4.1.2.1.2 O ‘I-F-M’ - Elaboração da Narrativa para estruturação e solução do problema

Após a realização dos *workshops* relativos à Primeira Etapa de testagem, o ‘I-F-M’ foi interpretado da seguinte forma:

- a) O Início (I): a compreensão do que seja o início de uma narrativa envolve entender o contexto geral no qual ela se desenvolve e o evento ou fato motivador que faz com que a história se inicie a partir de uma reação do protagonista/herói a este fato. Sem uma provocação ou desafio não há por que um protagonista ou herói se mover no sentido de vivenciar experiências — quaisquer — e provavelmente correr riscos. Desta forma, entender o início da narrativa significa para um grupo ao qual se propõe elaborar e vivenciar uma narrativa:

- em primeiro lugar, entender e concordar com o óbvio, ou seja, concordar com o desafio da elaboração e vivência de uma narrativa cujo propósito é estruturar e solucionar um problema;
 - entender qual é, exatamente, a provocação, a motivação, o fato ou evento que sugerem um movimento da parte do protagonista/herói; isto certamente envolve o problema em pauta o qual, no entanto, pode não estar claro;
 - entender se a dimensão e efeitos inicialmente observados ou imaginados a partir da provocação, a motivação, fato ou evento observados são suficientes para justificar uma reação e movimento da parte do protagonista/herói; ou seja, os participantes deverão perceber o ‘tamanho’ do desafio e se o ganho obtido com os resultados recompensa a movimentação para obtê-los;
 - entender o ganho e os riscos que o protagonista/herói terá ao reagir à provocação, à motivação, ao fato ou evento observados; em outras palavras, seria uma análise de ‘custo x benefício’ pelos participantes para que decidam se estão dispostos a enfrentar o desafio de estruturar e resolver o problema diante de determinada recompensa.
- b) O Fim (F): O próximo passo, na presente perspectiva, é entender qual é o final da história:
- O final da narrativa representa um status ‘final’ desejado, acima de tudo, pelo protagonista/herói provocado no início da história. Isto é importante porque o final da narrativa deve fazer sentido para o herói em termos de realização e apenas secundariamente a outros personagens/atores envolvidos. Mesmo que o movimento do protagonista/herói seja a entrega de uma solução a terceiros, como ocorreu na simulação dos *workshops*, esta entrega deve representar um desejo do protagonista/herói pois será ele quem vai se movimentar, agir, explorar oportunidades e correr riscos para alcançar o final da história. Em todos os *workshops* da Primeira Etapa de testagem desta pesquisa, ficou claro que pensar objetivamente no final da história, logo após a compreensão de seu início, trouxe grande assertividade para os grupos em seus percursos para estruturar e solucionar o problema;
 - O final da narrativa deve estar inteiramente conectado ao início da história e deve objetivamente responder à provocação ou motivação inicial que levou o protagonista/herói a reagir e se mover na direção de uma solução. Narrativas cuja

conclusão ou final não respondam ao início da história em termos de resposta à provocação ou motivação impostas ao protagonista/herói não fazem sentido e trazem frustração. Ao final dos *workshops* empreendidos por esta pesquisa, os participantes demonstravam, no geral, uma satisfação com os resultados — na forma do estudo de um projeto arquitetônico — que respondia ao desafio inicial trazido pelo *briefing*;

- Entender um final da narrativa desejado, ou seja, um resultado desejado a uma provocação ajuda o protagonista/herói, inclusive, a entender melhor a provocação. É como um ciclo: ao ser provocado/motivado, o protagonista/herói antevê um final para uma trajetória, ou seja, para uma narrativa através da qual buscará uma resposta satisfatória para a provocação/motivação da qual foi alvo. Por outro lado, ao entender qual seria um *status* final desejado para si mesmo, ou seja, o final de uma trajetória ou narrativa, o protagonista/herói compreende melhor se, o que está observando como uma provocação/motivação, logo no início da história, realmente tem as dimensões e características que aparenta. Nos *workshops* realizados, os participantes a princípio estranhavam ou até relutavam em pensar no resultado de um projeto arquitetônico antes de tê-lo desenvolvido, ou seja, para eles seria como pensar a forma sem dar a forma. Observou-se, nestes casos, que muitos destes arquitetos enxergavam a solução como uma exploração do fazer e não do pensar ou planejar. Assim, o exercício de se imaginar, antecipar, idealizar um final, mesmo que abstrato, gerou um norte e um compromisso para os grupos dos *workshops*, no sentido de que tinham que compactuar e cumprir o que eles mesmos se propuseram a alcançar;
- Foi observado nos *workshops* que pode ser útil definir um nome ou termo que resuma, de forma clara, sintética e objetiva qual o final desejado para a história. Este nome ou termo ajuda o grupo no percurso tanto de planejar quanto de executar as ações que conectem o protagonista/herói ao final que deve ser alcançado. Nas experiências realizadas por esta pesquisa, sob o desafio de equacionar um problema a partir de seus elementos, condicionantes, requisitos e demais fatores na forma de um projeto de arquitetura, os grupos definiram nomes criativos que traduziam o que se desejava alcançar. Por exemplo, um grupo escolheu o título de “Casa Sibipiruna” para a casa que projetariam, sem ter desenhado um traço sequer. Neste caso, o grupo entendeu que o objeto do problema, ou seja, o projeto da casa, deveria traduzir de forma inequívoca uma

relação positiva da construção com uma árvore presente no meio do terreno. Outro grupo denominou como “Cadivó” (uma corruptela de ‘Casa de avó’) a casa que almejava alcançar em projeto. O nome foi complementado com uma breve descrição de características essenciais para a casa imaginada, as quais, sendo atendidas, caracterizariam a solução final como (o projeto) de uma casa de uma avó, que, segundo o imaginário do grupo, seria uma idealização adequada e positiva para a solução do problema projetual proposto;

- c) O Meio (M): sendo imaginado por último, o meio da história não é de nenhuma forma o menos importante. O meio da história, obviamente, conecta o início ao final e esse trecho intermediário é aquele que, em última instância, narra os eventos, ações, movimentos e acontecimentos necessários para que a provocação ou motivação identificada no início da narrativa alcance uma resposta, uma solução ao final da narrativa:

- O meio da história pode ser muito importante, mas também pode ser cansativo como um processo. Encantados com o desafio colocado no início da história e com a recompensa que poderia ser obtida ao final, nos *workshops* às vezes se percebia que algumas cenas estavam sendo vivenciadas com um certo esforço ou refração, demandando orientações e estímulos do facilitador;
- A partir da experiência nos *workshops*, percebeu-se que, para desenvolver o meio da história de forma interessante, foi conveniente idealizar seu final primeiro para depois realizar todas as ações de roteirização e planejamento para objetivamente alcançá-lo. Supondo que existam narrativas na literatura em que o autor inicia o desenvolvimento de uma história sem saber seu final, construindo a trama gradualmente e alcançando um final convincente, foi senso comum nos grupos dos *workshops* da Primeira Etapa desta pesquisa que, no contexto de uma organização, esta prática, além de não fazer sentido, não funciona. Em outras palavras, se o grupo não entender de ‘onde está partindo’ e ‘onde deseja chegar’ para a estruturação e solução de um problema, é muito provável que esta estruturação e solução não sejam alcançadas;
- O meio da história deve abranger uma sequência coerente de cenas, correspondentes a cenas que representem ações, momentos e movimentos. Estas cenas estão interligadas, sendo que uma cena é suportada e justificada por uma ou mais cenas anteriores, ao mesmo tempo que suporta a(s) cena(s) seguinte(s). A presença de uma cena deve se justificar no enredo da história (de estruturação e

solução do problema), caso contrário, significa uma perda de tempo ou divergência do objetivo rumo ao final da história desejado. As cenas devem ser bem estruturadas e descritas em termos de seu microcontexto, das ações e movimentos que prevê, dos personagens que devem compô-la e, enfim, dos recursos e ferramentas necessários para seu melhor desempenho;

- Uma percepção obtida a partir dos *workshops* desta etapa é que, para a execução do plano de ação roteirizado, é interessante definir uma cena ‘obrigatória’ que demande que os personagens (tanto o grupo que, como um coletivo, é o protagonista da história quanto outros personagens ou papéis representados individualmente por membros do grupo) da história discutam se o final previsto foi realmente alcançado, antes de determinar que a história foi concluída.

4.1.2.1.3 O ‘I-M-F’ - Desempenho da narrativa elaborada (estruturação e plano de ação)

Um dos propósitos do método em desenvolvimento é o de viabilizar que um grupo de pessoas escreva a própria narrativa que protagonizará em resposta a um chamado. Este chamado, apresentado ao grupo como um problema para o qual se almeja uma solução através de sua estruturação, deverá ser respondido por uma solução que ‘está’ no final da história, e o grupo deverá se engajar em uma série de cenas (atividades; eventos; ações) previstas para que consiga alcançar este final.

A perspectiva do ‘I-M-F’ é, pois, a que efetivamente envolve os participantes no protagonismo do método e, em se tratando de um MEP em proposição, traz a perspectiva do planejamento e da realização pelos participantes, o que pode ser considerado como positivo em muitos contextos e organizações.

- a) O Início (I): conforme se percebeu nos *workshops*, para realizar uma jornada para a estruturação e solução de um problema, um protagonista deve vivenciar o início da história, recebendo o chamado à aventura (o desafio de estruturar e eventualmente solucionar um problema); deve hesitar em relação ao chamado (ter dúvidas e questionamentos em relação ao desafio, sua natureza e dimensão; dúvidas em relação à sua capacidade e preparo para enfrentar o desafio; dúvidas sobre o domínio das variáveis envolvidas na jornada). Este momento de hesitação talvez seja dos mais importantes na execução de uma jornada de estruturação e solução, porque evita que o protagonista se precipite em uma aventura de forma irresponsável. No início da narrativa, o protagonista também conhece ou reconhece

outros personagens, entre aqueles que o ajudarão no empreendimento (ajudantes), eventualmente um antagonista, que ‘atrapalhará’ ou irá se contrapor aos seus objetivos. Em se tratando da ‘Jornada do Herói’, o protagonista talvez reconheça um mentor (que o provocará e inspirará na jornada) e um guardião (que lhe trará alertas importantes, ou até impeditivos à jornada). O início da jornada corresponde a um momento de muita reflexão e ponderação da parte do protagonista, como um preparo ou ensaio, pelo menos em termos de planejamento, para o que enfrentará adiante. Toda essa experiência foi vivenciada pelos participantes dos *workshops* e é, notadamente, onde ocorre a essência da estruturação do problema, porque envolve a identificação de seus elementos, a sua classificação e distribuição, sendo, portanto, um bom encaminhamento para seu domínio;

- b) O Meio (M): o meio da jornada costuma ser a parte mais longa em termos de realização. À semelhança de um processo que inclui atividades sequenciais e paralelas, o miolo da narrativa representa a ação do protagonista rumo ao alcance do grande objetivo pretendido. O meio da história pode e provavelmente envolverá cenas ou etapas de preparo adicional do protagonista (ou herói), além do preparo realizado no início da história. O propósito é permitir que o protagonista esteja preparado para realizar atividades ou cenas posteriores. Este preparo permite que o protagonista alcance o grande momento da história, que, na ‘Jornada do Herói’, corresponde ao ‘ponto central’ e a uma grande conquista. No caso dos *workshops*, foi comum os grupos alcançarem este ‘ponto central’ no meio da história quando entenderam o conceito que equacionava a compreensão do problema e a perspectiva de sua solução. Mesmo após este ‘grande momento’, na ‘Jornada do Herói’, havia a consciência pelos participantes de que outras cenas ou eventos seriam necessários até que o final da história fosse alcançado;
- c) O Fim (F): o final da história é a constatação, por parte do grupo, que os objetivos colocados para a solução do problema, após sua estruturação, foram alcançados. No caso desta pesquisa, em se tratando de uma testagem simplificada em relação a problemas que possam ser tratados no mundo real, os grupos percorreram o roteiro previsto na estruturação e conseguiram alcançar, de maneira geral, o final pretendido, que era um projeto de arquitetura. Em função das limitações de tempo e ferramental disponível aos participantes (o que foi intencional, para viabilizar a realização da sequência de *workshops*), os projetos foram versões igualmente simplificadas do que se consegue produzir na realidade. No entanto, e o mais

importante, os projetos resultantes respondiam a todas as variáveis tratadas pelos participantes e os satisfizeram como resposta ao problema colocado. O fim da história, portanto, é quando o grupo encarregado da realização ou aquele que encomendou ao grupo a realização atesta que o resultado alcançado se conecta e responde satisfatoriamente à demanda inicial (o início da história).

Em seguida, descrevem-se alguns pontos importantes aprendidos através dos *workshops* e que valorizam a perspectiva ‘I-M-F’ de protagonismo dos participantes, bem como a efetivação dos resultados almejados.

4.1.2.2 Personagens e papéis

Em se tratando de traçar paralelos e conexões entre estruturas narrativas e um problema, a definição de personagens foi, possivelmente, tanto a iniciativa mais clara quanto a mais importante, seja para a pesquisa quanto para os participantes. A importância de se identificar personagens (ou atores) em um Método para Estruturação de Problemas encontra ressonância, por exemplo, na “*Actant Analysis*”, no método de Análise Narrativa de White e Tackett (2000) que se baseia no estudo sobre atores de Greimas (1966).

Como visto no item anterior, observou-se que, ao operarem uma estruturação de problema baseada em narrativas, as pessoas se envolvem em uma iniciativa na qual executam as ações que movem uma história, ou seja, uma iniciativa com ‘I-F-M’, com um Início (uma provocação), um Fim (um propósito) e um Meio (ações e recursos) para alcançá-lo. Um achado igualmente importante, senão mais significativo que este, foi o fato de os participantes terem entendido os personagens da história da estruturação e solução de uma maneira mais ampla. Além das pessoas, ou humanos, foram incluídos outros elementos e fatores importantes que contribuem para mover a história na direção do final desejado. Em geral, são elementos com os quais se necessita dialogar, no sentido mais amplo do termo, ou seja, no sentido de conectar, relacionar, interagir.

Esta descoberta dos grupos, que foi muito produtiva para as discussões visando a tomada de decisão, deu voz a elementos humanos e não humanos, presentes ou ausentes, mas que se ‘expressaram’ e ‘foram ouvidos’ através da representação. Esta amplificação do que seja um ator para a inclusão de elementos não humanos em um contexto de conjunção de visões e interesses na solução de um problema já foi explorada anteriormente pela TAR (Teoria Ator-Rede). A justificativa é que, em uma rede social de elementos materiais e imateriais, elementos humanos ou não humanos se conectam continuamente. Por isso, em vez de atores, poderiam

ser chamados de “*actants*” ou atadores. Um *actant* poderia ser qualquer coisa, desde que dê origem a uma ação (LATOIR, 1996, p. 370; p. 373). A propósito, White (2009) já havia afirmado que vários autores entendem que a Teoria Ator-Rede, ou TAR (*ANT – Actor-Network Theory*) seria apropriada para uso em intervenções PO/MEP. Segundo a TAR, um conceito central é o da “tradução”, na qual os atores buscam criar um *forum*, uma rede (*network*) central com a qual todos os atores concordam que vale a pena construir e defender (WHITE, 2009, p. 825).

Desta forma, constatou-se, na sequência de *workshops*, que, na estruturação do problema e roteirização da solução:

- a) os personagens podem ser as pessoas de alguma forma envolvidas na estruturação e solução do problema em questão. Estas pessoas podem ser ‘internas’ (ao grupo), ou seja, as que estão participando diretamente da estruturação e solução do problema. Os personagens ‘internos’ podem ser os membros participantes do grupo envolvido na estruturação e solução do problema, considerados individualmente. Por outro lado, os personagens ‘internos’, como os diversos membros do grupo, podem estar simbolicamente resumidos em um único personagem, ou seja, o coletivo dos membros do grupo. Esta síntese dos vários membros do grupo em um único personagem parece favorecer a coesão, a união, a motivação e o foco em comum do grupo na direção do final da história (os resultados) pretendido. Em todos os *workshops* realizados na Primeira Etapa, os grupos entenderam que, coletivamente, constituíam-se em um único personagem cujo objetivo era a estruturação e solução do problema proposto. O fato de o grupo, como um todo, ser considerado um personagem, não impediu que, eventualmente, os participantes também desempenhassem seus papéis como personagens individuais. Quando apoiados pela ‘Estrutura Narrativa Clássica’, o coletivo do grupo foi considerado, invariavelmente, como o personagem protagonista da história da estruturação e solução. Quando apoiados pela ‘Jornada do Herói’, os grupos entenderam que o coletivo de seus membros era o herói da narrativa da estruturação e solução;
- b) Os personagens podem ser pessoas ‘externas’ ao grupo envolvido na estruturação e solução do problema. Os personagens ‘externos’ podem ser aqueles já inicialmente entendidos como importantes para a estruturação e solução do problema ou podem ser pessoas ou entidades que se identifiquem como necessárias a um adequado desenrolar da história da estruturação e solução do problema. Nos *workshops*, os grupos entenderam que, além dos próprios personagens externos constantes no

briefing, como o cliente do projeto arquitetônico, havia a necessidade da participação de outros personagens externos ao grupo envolvido na estruturação, seja como ajudantes ou validadores;

- c) Os personagens podem ser elementos do contexto do problema, incluindo requisitos, condicionantes, características físicas, conceitos abrangentes (como sustentabilidade; acessibilidade; custo) e até leis e normas (entre outros elementos):
 - Elementos passivos ou ativos, animados ou inanimados podem ser considerados personagens. Em alguns *workshops*, uma árvore no meio do terreno ganhou o *status* de personagem em função de os profissionais entenderem que, em vários momentos rumo à solução, seria necessário ‘dialogar’ com ela (o que de fato ocorreu na forma de uma representação, como será visto adiante);
 - Um dos grupos (o Grupo X) preferiu não conferir formalmente o caráter de personagem aos elementos e fatores não humanos. No entanto, estes elementos e fatores estiveram presentes em suas discussões. A percepção desta pesquisa é que a personificação destes elementos, que foi uma opção do Grupo Y, trouxe dinamismo e contribuiu para criar um ambiente agradável, além de favorecer a amplitude das discussões. Isto sugere que se trata de uma proposição interessante, que deve ser aproveitada.
- d) Um dado personagem deverá ser relevante para a narrativa da estruturação e solução do problema em função de seus atributos. Antes de considerar atributos de potenciais personagens, o grupo define previamente quais atributos em geral serão necessários para que as cenas (eventos; momentos; ações) do roteiro se desenvolvam na direção do final pretendido. Nos *workshops* do Grupo Y, esta discussão ocorreu em um momento em que o grupo analisava o cenário ou contexto, contrapondo-o ao final desejado para a história (os objetivos a serem alcançados), para, assim, definir o meio da história (o caminho) para o alcance dos objetivos. Conhecer os atributos dos personagens potenciais é importante para que eles sejam entendidos como reais candidatos à incorporação à narrativa. Na prática, um único personagem pode reunir vários atributos e nos *workshops* do Grupo Y, isto aconteceu várias vezes, quando uma mesma pessoa assumiu vários atributos para serem representados. A propósito, um personagem pode ser representado por outro, quando sua atuação nas discussões e ações de forma real e/ou presencial não for viável. Por outro lado, a garantia da contribuição com as ações e discussões da parte

de seres inanimados, instituições ou conceitos, por exemplo, quando forem considerados personagens necessários à narrativa da estruturação e solução do problema, só pode ocorrer se um ator (uma pessoa) representar o papel deste personagem e defender seus atributos.

- e) Em função de seus atributos, um dado personagem será incorporado a todas ou somente a algumas cenas. Em cada cena, ou seja, em determinado momento da narrativa para a estruturação e solução do problema, devem estar presentes apenas personagens relevantes para o desenvolvimento das ações relativas à uma dada cena, a qual deve mover a ação adiante. Esta orientação para o Grupo Y foi importante, porque ajudou a “enxugar” a composição de cada cena do roteiro da solução e exercitar a necessidade da presença de quais atores em cada momento. O próprio grupo, como um personagem coletivo, poderá ou não estar presente em todas as cenas voltadas à solução do problema. Os grupos dos *workshops* detectaram que é possível a existência de subenredos (*sub-plots*) correndo em paralelo à narrativa principal (empreendida pelo grupo como protagonista). Assim, como parece possível, no mundo real, a definição de cenas paralelas à narrativa principal, que com ela contribuam para o alcance do final da história desejado (o resultado desejado), também podem existir cenas em um processo de solução de problema nas quais o personagem ‘principal’, o grupo, não precise ou deva atuar.
- f) A natureza do personagem na narrativa que projetará a estruturação e solução do problema deverá ser definida, basicamente entre protagonista, antagonista(s) e ajudante(s) (ou adjuvantes). Cabe ressaltar que a natureza dos personagens pode ser alterada ao longo da narrativa (ou do processo de estruturação e solução do problema). Em dado momento ou cena, por exemplo, um personagem pode ser um antagonista que, adequadamente enfrentado, pode se transformar em um ajudante para as cenas subsequentes. A seguir, estas três principais naturezas são explicadas, conforme o entendimento dos grupos dos *workshops* e desta pesquisa:
 - Protagonista: equivalente ao personagem principal, em torno da qual a trama da narrativa se desenvolve, em função deste personagem (que pode ser um grupo) ser o principal responsável por mover a ação na direção do final da história desejado. Em outras palavras, o protagonista, em nossa proposta metodológica, é aquele personagem desafiado a estruturar e resolver um problema e que será o responsável pelo desfecho da narrativa conforme o planejado. Uma peculiaridade importante na presente proposta é que o

protagonista (sendo que, em todos os *workshops*, os grupos definiram a si mesmos como protagonistas da estruturação e solução do problema) é também o autor da narrativa na qual se insere. Portanto, nesta proposta metodológica, o protagonista propõe para si mesmo e para outros personagens o cumprimento de um roteiro cujo objetivo final é alcançar a solução de um problema;

- Antagonista: são os personagens que se opõem ao curso estabelecido pelo roteiro da solução. Em outras palavras, o antagonista se opõe, de uma maneira geral ou em momentos específicos da narrativa, às ações e aos objetivos do protagonista (e seus ajudantes). Conhecer os antagonistas é importante para a estruturação e solução de um problema. Em alguns *workshops*, as árvores presentes no meio do terreno de ambos os *briefings* ou a acentuada declividade de um dos terrenos foram considerados personagens antagonistas, que tinham que ser vencidos pelo herói (o grupo). Considerando que os grupos de testagem elevaram elementos do contexto, condicionantes, requisitos e outros fatores, além de pessoas, à condição de personagens, é produtivo entender se estes personagens (ou personificações) colaboram ou se opõem a movimentos do protagonista. Desta forma, a narrativa deve ser desenvolvida de maneira a contemplar cenas nas quais o protagonista (e, eventualmente, seus ajudantes) enfrenta um ou mais antagonistas e os supera;
 - Ajudante (ou adjuvante): personagens que colaboram com o protagonista para que este realize o objetivo da narrativa que vivencia, ou seja, o objetivo de alcançar o final da história desejado (ou o resultado esperado por esta proposta metodológica, que é a estruturação e solução de um problema). Os ajudantes podem acompanhar o protagonista desde o início da história ou se unem a ele em alguma cena posterior. Os ajudantes podem ser os principais responsáveis por mover a ação de uma determinada cena (em detrimento do protagonista) e podem, inclusive, participar e liderar cenas nas quais o protagonista não esteja presente (mas que são cenas que colaboram para que o protagonista avance em seus objetivos).
- g) Ao contrário do que acontece naquela que definimos como ‘Estrutura Narrativa Clássica’, a ‘Jornada do Herói’ prevê personagens bastante específicos:
- O Herói: o protagonista da história é enxergado como um herói que deve aceitar um chamado à aventura, na qual provavelmente enfrentará vários desafios, até cumprir um grande objetivo intermediário e sustentar esta conquista de forma

a levar seus frutos e resultados até um destinatário (que normalmente é um de seus pares no momento em que é desafiado à aventura);

- O Guardiã: personagem que oferece alertas ao herói (o protagonista) sobre perigos e desafios que enfrentará em sua jornada para alcançar seu objetivo (de solucionar um problema). Em geral, a intenção do personagem do tipo ‘Guardião’ é apenas a de assustar, ou atrapalhar o caminho do herói através da imposição de empecilhos, ou até mesmo tentar impedir que o herói prossiga em seus objetivos, neste caso assumindo nitidamente a função de antagonista. Nos *workshops*, os grupos entenderam que determinados elementos do contexto, condicionantes e outros fatores não humanos podem ser considerados personagens em uma ‘Jornada do Herói’. Nesta perspectiva, os participantes admitiram assumir momentaneamente a figura do Guardiã se esta fosse a personificação de alertas ou dificuldades que não contribuem para a ‘Jornada do Herói’, mas apenas a dificultam ou, ainda, que representam barreiras até mesmo (aparentemente) intransponíveis para a(s) ação(ões) pretendida(s) pelo herói, mas que devem ser ultrapassadas. O termo Guardiã se deve à sua ‘posição’ na ‘Jornada do Herói’. Normalmente, o Guardiã se apresenta ao herói um pouco antes deste atravessar um portal (no caso desta proposta metodológica) simbólico de imersão na aventura. Ou seja, na ‘Jornada do Herói’, uma Primeira Etapa vivenciada pelo herói corresponde a um entendimento do desafio que lhe está sendo apresentado. Nesta etapa, ele aprende e compreende alguns conceitos, podendo obter informações e habilidades, tudo com o propósito de se preparar para aceitar o desafio de empreender a jornada para solucionar (um problema) em um terreno inóspito e/ou desconhecido. Deixando esta etapa, o herói atravessa um marco simbólico o qual define que ele, definitivamente, abraçou o desafio proposto e se coloca em movimento para solucioná-lo. Então, tipicamente o Guardiã se posiciona pouco antes deste marco, e sua atuação pode demover o herói da iniciativa de abraçar a aventura (de solucionar um problema). Apesar de o Guardiã parecer estar posicionado no portal ou marco que separa o mundo ‘comum’ do mundo ‘da aventura’, os grupos entenderam que este tipo de personagem pode acompanhar o herói ao longo de sua jornada, surgindo em variados momentos, sob várias ‘roupagens’. Não obstante, nenhum grupo entendeu que qualquer Guardiã tivesse uma força suficiente para demover o Herói de sua jornada;

- O Mentor: este tipo de personagem em muitos aspectos se assemelha ao Guardiã, trazendo alertas sobre os desafios que serão enfrentados pelo herói em sua aventura e até mesmo o assustando. A principal diferença é que o objetivo do Mentor é ajudar o herói em sua aventura. Os alertas e sustos que o Mentor apresenta ao herói colaboram com seu preparo para enfrentar os desafios, de maneira que o herói os ultrapasse com segurança e convicção. O Mentor, portanto, é o personagem que inspira o movimento do herói e que muitas vezes o resgata em momentos (ou cenas) de grande dificuldade. O encontro com o Mentor ocorre frequentemente no início da jornada e, muitas vezes, é ele, precisamente, quem chama o herói à aventura. O Mentor é aquele que alerta o herói sobre a existência de um problema (desafio) que precisa ser solucionado, fazendo o herói acreditar que é a pessoa certa para alcançar esta solução. Conforme o entendimento dos grupos nos *workshops*, o Mentor não precisa ser, necessariamente, uma figura humana (como um consultor, ou mesmo um Mentor no mundo real), podendo ser também um determinado elemento, condicionante ou fator do contexto do problema que, ao mesmo tempo que alerta sobre desafios, também inspira soluções e o resultado. No entanto, é forte a associação do Mentor a uma pessoa (ou grupo) que traz desafios e provocações, mas que apoia, quase incondicionalmente, o herói em sua jornada de solução. Assim, o Mentor provavelmente será um personagem que entrará em contato com o herói, ou será procurado por ele no início da jornada, mas que o acompanhará possivelmente até o clímax da jornada (que equivale a uma celebração e certeza, para o herói, de que seus objetivos estão prestes a serem alcançados) e a entrega do elixir (a solução duramente conquistada e preservada até sua entrega ao destinatário que dela fará bom uso).
- h) A definição dos atributos e personagens deve ocorrer na etapa de estruturação do problema, quando sua solução é roteirizada. Nesta mesma etapa, quando a sequência de cenas rumo ao final da história (e solução do problema) é definida, também são determinados quais personagens participarão de cada cena:
 - À parte do personagem principal, protagonista ou herói, que corresponde ao coletivo do grupo, um ou mais membros do grupo podem atuar como personagens, com seus próprios atributos individuais, caso o grupo entenda que a participação deste indivíduo é importante em alguma cena. Para que atributos dos indivíduos participantes sejam aproveitados como personagens na

narrativa construída pelo grupo para a estruturação e solução do problema, é necessário que o grupo conheça os atributos de cada membro participante do *workshop*. Entende-se que os atributos de cada membro participante do *workshop* sejam uma das justificativas para a seleção deste membro para a participação no grupo. No entanto, uma troca de experiências entre os participantes ao início e ao longo dos trabalhos é interessante para que cada membro do grupo conheça os atributos dos demais, de maneira a sugerir o aproveitamento destes atributos no momento apropriado das discussões;

- Quando elementos do contexto, condicionantes e outros fatores são considerados personagens, como ocorreu nos *workshops*, para que a dinâmica funcione, é necessário que um membro do grupo assuma o papel deste personagem. Por exemplo, em alguns dos *workshops* realizados, um piano, uma árvore no meio do terreno e um cachorro, foram considerados personagens com os quais o protagonista/herói deveria interagir em alguma cena, em benefício do final da história desejado (o projeto concluído como resposta ao problema colocado e todos seus componentes). Como estes elementos não poderiam desempenhar seus papéis nas discussões, eles foram representados por membros do grupo que deram voz às necessidades daquele elemento não humano (por exemplo, uma árvore argumentando que, para sobreviver, o piso à sua volta não poderia ser cimentado e que a construção da casa deveria respeitar um dado afastamento para garantir o seu crescimento);
- Na inviabilidade da presença de um personagem que o grupo entenda como importante em determinada cena (como um especialista, um consultor, um colaborador que não esteja participando do *workshop* e/ou que não possa participar da execução da solução), o grupo pode optar por manter o papel deste personagem na narrativa, e um dos participantes deverá assumir para si a representação deste personagem nas discussões e ações roteirizadas. Isto aconteceu em *workshops* do Grupo Y, cujos participantes representaram os papéis dos clientes fictícios das casas nas discussões;
- Para garantir que os personagens entendidos como importantes estejam presentes em dada cena, em primeiro lugar o grupo deve incluir uma lista dos personagens que devem participar de cada uma das cenas roteirizadas na narrativa da estruturação e solução do problema. Um auxílio que foi produtivo (e repetido com sucesso) pelo Grupo Y foi utilizar *cards* ou cartões (retângulos

de papel em branco) para neles escrever o nome de cada personagem (sendo que o nome pode equivaler a seus atributos de forma resumida). Após a definição de todos os personagens relevantes à narrativa, portanto, foi criado um *card* para cada personagem. Em algum momento dos trabalhos (que pode ser na etapa de estruturação ou mesmo antes da execução das cenas previstas), os membros do grupo escolhem quais personagens dos que estão anotados nos *cards* eles irão representar (além do papel deles próprios individualmente, se o grupo entendeu ser uma contribuição relevante para a narrativa). As pessoas devem escolher os personagens/papéis/atributos por afinidade ou por disposição em colaborar (e não de forma arbitrária). Em todos os *workshops* em que o Grupo Y optou por utilizar os *cards*, havia mais *cards* (personagens) que indivíduos no grupo. A solução foi que um ou mais participantes representassem o papel de mais de um personagem na história. Assim, nos *workshops* do referido grupo, os participantes iam escolhendo suas opções de personagens cujo papel gostariam de representar na execução do roteiro. Não foram observados conflitos nestas escolhas, que foram negociadas entre os próprios participantes. Para assegurar que os participantes não se perdessem nos momentos de discussão e se esquecessem de desempenhar de forma efetiva seus papéis, o facilitador sugeriu ao Grupo Y que anotasse no canto superior de cada *card* o nome do participante encarregado de desempenhar aquele determinado papel. O condutor desta pesquisa também sugeriu que cada participante mantivesse o *card* com o nome de seu personagem/atributo sobre a mesa, diante de si, para lembrá-lo de desempenhar o papel do personagem sob sua responsabilidade, dando-lhe voz nas discussões. Com a utilização do sistema de *cards* e a anotação de personagens/atributos neles, foi possível notar que, mesmo quando apoiada pela ‘Estrutura Narrativa Clássica’, que os participantes costumeiramente entendem como mais processual, a estruturação ganhou um caráter mais lúdico.

4.1.2.3 A ‘Jornada do Herói’

Com a exploração da ‘Jornada do Herói’ nos *workshops* da Primeira Etapa da presente pesquisa, algumas percepções puderam ser obtidas:

- a) Durante os *workshops*, os grupos, especialmente o Grupo X, ficaram mais à vontade

com a ‘Jornada do Herói’ (em comparação com a ‘Estrutura Narrativa Clássica’), demonstrando um melhor humor e maior engajamento na atividade de estruturação e solução do problema colocado:

- Logo em sua primeira experiência com a ‘Jornada do Herói’, vários participantes do Grupo X se manifestaram espontaneamente, afirmando que já preferiam e se identificavam mais com a ‘Jornada do Herói’ (em detrimento da ‘Estrutura Narrativa Clássica’ que haviam experimentado);
- A proposta de se recorrer à ‘Jornada do Herói’ como base narrativa para processos de estruturação e solução de problemas é clara em processos como o da busca de uma resposta arquitetônica a um problema, ou seja, em um contexto em que a criatividade é de grande importância para a solução. Isto pode ser explicado pelo fato de a ‘Jornada’ apresentar um ciclo próximo a um processo criativo: partindo de uma demanda ou provocação, é feita uma análise técnica e objetiva no ‘mundo real’ em preparo a um mergulho criativo e cheio de desafios a serem ultrapassados no ‘mundo desconhecido, passando por um processo de lapidação, finalização e arremates visando o subsequente retorno ao ‘mundo real’ para a entrega dos resultados alcançados ao destinatário (o beneficiário da conquista; o encomendador).

b) Vários elementos típicos da ‘Jornada do Herói’ (CAMPBELL, 2008; VOGLER, 2007) foram associados pelos grupos à estruturação visando à solução do problema que tinham em mãos (o desafio de projetar uma casa):

- ‘Chamado à aventura’: entender qual era o desafio que o cliente que encomendou o projeto da casa estava colocando para o grupo;
- Hesitação do herói: o herói (o grupo) tinha que dimensionar o tamanho e natureza do desafio colocado e entender se tinha capacidade e motivação para abraçá-lo (ou seja, foi proposto o projeto de uma casa com vários condicionantes desafiadores para o grupo, que deveria compreender quais eram e decidir se estavam dispostos a realizar o projeto);
- Guardião: pessoa, profissional ou elementos (e condicionantes) que traziam ameaças, alertas que poderiam até impedir ou tumultuar o processo de desenvolvimento do projeto da casa;
- Mentor: pessoa, profissional ou elementos (e condicionantes) que, embora trouxessem alertas sobre desafios, perigos etc. eram motivadores e inspiradores

para se prosseguir em frente na jornada (para resolver o problema colocado, ou seja, projetar uma casa);

- Os testes (tentativas ou provas) seriam atividades ou ações (no caso de análise e de projeto) que seriam empreendidas pelo herói em cenas sucessivas ou paralelas rumo ao ponto ‘central’ e grande momento da jornada, em um *loop* de atividades e tentativas que seriam repetidas até que o herói (o grupo) se sentisse pronto para o grande momento, o ponto ‘central’ da jornada (no qual o conceito para a compreensão e solução do problema é alcançado) equivalente à conquista do elixir, ao casamento com a deusa, a ‘matar o dragão’ etc;
- Ponto central (grande momento): a conquista do elixir; o conceito que equaciona todos os elementos e condicionantes postos pelo *briefing* e/ou intuídos e sugeridos pelo próprio grupo e que também oferece uma chave para a solução do problema propriamente dita (no caso, um projeto que possa ser entregue ao cliente e o satisfaça). Este ponto equivale ao alcance de um conceito que, ao mesmo tempo, equacione as variáveis do problema sendo enfrentado e indique os caminhos para efetivamente solucioná-lo. O ponto ‘central’ da ‘Jornada do Herói’ é, pois, um divisor de águas que faz a interface entre o ‘antes’ e o ‘depois’, mesclando um domínio do passado a uma perspectiva sólida do futuro. Apesar de ser um marco de extrema importância na jornada, senão o mais importante, a efetiva solução do problema não ocorre neste ponto ‘central’. A solução efetiva dependerá que o conceito alcançado no ponto ‘central’ seja lapidado, ajustado, enriquecido e operacionalizado para que, enfim, no clímax da história, concretize-se e seja ‘entregue’ ao destinatário de direito. Segundo sugestão do Grupo X, o ponto ‘central’ da jornada, equivalente à conquista do conceito (o elixir), deveria estar representado em um ponto não centralizado graficamente, como ocorre nas representações de Campbell (2008) e Vogler (2007), mas sim um pouco deslocado para a direita. Segundo o grupo, este posicionamento deslocado sugeriria, visualmente, a realidade de que é mais difícil e desafiador (ou pelo menos mais demorado) conquistar o conceito (o elixir) do que protegê-lo, posteriormente, em etapas de realização ou de dar acabamento ao que foi conceituado. Desta forma, o ponto ‘central’ não é central pelo fato de estar literalmente ou, pelo menos, visualmente no meio da jornada, mas por ser um ‘divisor de águas’ entre o equacionamento do problema e o vislumbre de sua solução;

- ‘Proteção’, correspondente ao voo, em Campbell (2008): etapa com novos testes (tentativas ou provas), ou seja, atividades a serem desenvolvidas para garantir que o conceito duramente conquistado (o elixir; a chave para a solução) seja preservado e possa ser lapidado, trabalhado e finalizado para ser entregue ao destinatário do elixir (ou seja, o cliente) em uma forma que ele possa ‘consumi-lo’ no mundo real;
- ‘Clímax’ é o ponto da jornada no qual o herói tem certeza de que cumpriu seu objetivo original e que está plenamente capacitado a entregar ou disponibilizar este resultado a um destinatário.

4.1.2.4 ‘Estrutura Narrativa Clássica’

Observa-se que a ‘Estrutura Narrativa Clássica’, como uma estrutura genérica sintetizada por esta pesquisa, traz uma objetividade e uma lógica para os grupos a operarem, sendo inclusive muito didática e fácil de ser absorvida por fazer sentido para grande parte das pessoas na forma de ‘gramática de uma narrativa’.

A ‘Estrutura Narrativa Clássica’ parece ter sido bem absorvida pelo conjunto de participantes, que dela aproveitou, principalmente, os itens a seguir discriminados:

- a) O entendimento do contexto/cenário de antes e depois da narrativa que nele se insere. Uma história ou narrativa está totalmente inserida em um contexto. Esta história ou narrativa parte de um contexto, interage com ele no transcorrer das cenas, eventos, episódios ou ações e, enfim, devolve para o contexto algum tipo de transformação. A transformação do contexto é um conceito importante para a história (ao longo da narrativa, ao seu final e após o final), pois dá sentido à sua existência. Se uma narrativa não provoca alguma alteração perceptível no contexto (incluindo, mas não se limitando aos personagens, ferramentas e recursos, uma vez que todos fazem parte do contexto), sua existência não se justifica. Em outras palavras, uma história que não produz interferências e transformações não precisaria ser narrada ou não se caracteriza como uma história. A análise do potencial transformador da história sobre o cenário/contexto, por exemplo, enquanto deixa um marco, uma realização reconhecida, ajudou e motivou tanto o Grupo X quanto o Y a entenderem se a história que desenhavam para atingir determinado resultado se justificava e se cumpria um objetivo.
- b) A compreensão sobre a importância de uma correta definição do ‘I-F-M’, ou seja, do Início, o Fim e o Meio da história, bem como as conexões entre eles.

- c) A definição de personagens e atributos que atuam em cada cena e a definição de sua natureza como protagonistas, antagonistas e ajudantes ou adjuvantes.
- d) As ferramentas e recursos necessários para cada cena, para que a história (a narrativa) se mova e desenvolva conforme o necessário (e planejado).

4.1.3 Conclusões da Primeira Etapa

4.1.3.1 Conclusão do ponto de vista dos participantes

A metodologia proposta para o desenvolvimento de soluções, apoiada em estruturas narrativas, foi muito bem recebida pelos participantes da pesquisa. Eles relataram que a experiência foi divertida, lúdica e permitiu a liberação da criatividade, gerando uma sensação de grande satisfação e empolgação. Os participantes também destacaram que a estrutura narrativa como apoio à estruturação ajuda a eleger elementos importantes do problema e roteirizar a solução, colaborando para o alcance do consenso no planejamento e na execução da solução. A metodologia também ajuda a organizar *insights* e a ver o trabalho sob outra ótica, acrescentando na visão de mundo de cada participante. Além disso, a experiência de interação e colaboração com os colegas ajuda a conhecer mais os outros participantes e a si mesmo. Esses resultados indicam que a metodologia pode ser produtiva na prática diária e pode ser estendida para outros contextos, inclusive pessoais.

Do lado das críticas e sugestões, a maioria pontuais, alguns entrevistados questionaram a complexidade e extensão da estrutura narrativa da ‘Jornada do Herói’, que pode levar os participantes a se perderem enquanto utilizam a estrutura. Algumas sugestões foram feitas para melhorar a visualização da estrutura, incluindo sua configuração como um ‘tabuleiro de jogo’, em torno do qual os participantes podem circular e com o qual podem interagir através de *post-its* facilmente posicionáveis no tabuleiro e que podem ser movidos, se necessário. A proposta de reforço do aspecto gráfico da ‘Jornada do Herói’, segundo os participantes, pode facilitar muito a visualização da estruturação e roteiro da solução. Outras sugestões incluíram a customização para diferentes negócios ou áreas de conhecimento, incluindo a adaptação semântica dos termos da estrutura narrativa (que viesse a ser escolhida com a evolução da pesquisa) para cada contexto de sua aplicação.

Uma sugestão geral e muito relevante dos participantes foi a de combinar as duas estruturas narrativas testadas, enriquecendo a ‘Jornada do Herói’ com elementos da ‘Estrutura Narrativa Clássica’. Uma recomendação manifestada foi que se considerasse uma possível resistência das pessoas em se deterem em um momento ‘teórico’ de planejamento (estruturação)

antes de partir para a solução. Outro cuidado elencado foi com a escolha e treinamento do facilitador, para que ele não interfira na solução do grupo.

4.1.3.2 Conclusão do ponto de vista da observação dos *workshops*

Um MEP apoiado em estruturas narrativas é viável e pode oferecer diversas vantagens em sua aplicação, como o envolvimento e a participação dos integrantes dos grupos, um clima agradável e divertido durante os trabalhos, a inspiração criativa dos participantes e a efetividade do planejamento produzido na forma de um roteiro.

Entre as duas estruturas narrativas testadas, a ‘Jornada do Herói’ inspirada no Monomito de Campbell (2008) parece ser a melhor candidata à base do método em desenvolvimento, porém incorporando elementos da ‘Estrutura Narrativa Clássica’ entendidos como vantajosos pelos participantes e por este pesquisador. Ambas as estruturas compartilham o conceito simples, mas primordial de ‘Início, Meio e Fim’, típicos às narrativas em geral e que, em sua simplicidade, orientam e inspiram os participantes, como planejadores e protagonistas em suas jornadas de solução. Percebeu-se nesta pesquisa, ainda em relação ao ‘Início, Meio e Fim’, que é conveniente entender que a ordenação destas partes pode variar de acordo com a perspectiva de quem se envolve com uma jornada para estruturação e solução de problemas.

Os personagens movem a ação de qualquer narrativa e não seria diferente em um método que se propõe a se apoiar em narrativas para seu desenvolvimento e aplicação. Fica, pois, evidente, a importância de uma abordagem cuidadosa pelo método em desenvolvimento em relação à questão dos personagens, desde sua identificação e da identificação de seus atributos, à personificação de elementos do problema e à definição e desempenho de papéis pelos participantes.

Enfim, do ponto de vista das experiências com os *workshops*, consideraram-se os testes da Primeira Etapa como bem-sucedidos.

4.1.3.3 Conclusão geral sobre a Primeira Etapa

Levando em conta o observado nos oito *workshops* realizados e a análise das opiniões dos participantes sobre a experiência que vivenciaram, concluiu-se que a Primeira Etapa desta pesquisa foi exitosa, enquanto demonstrou a validade e viabilidade do recurso a estruturas narrativas na estruturação e solução de problemas. Assim, recomendou-se o prosseguimento para a etapa subsequente, em respeito à programação desenhada para a pesquisa, levando em

conta as análises, críticas e sugestões obtidas no sentido do desenvolvimento de uma formatação para o método.

4.2 Segunda Etapa

4.2.1 Entrevistas com os participantes - síntese, análise e conclusões

Esta seção sintetiza, analisa e apresenta conclusões sobre as entrevistas realizadas com 19 participantes dos *workshops* da Segunda Etapa da pesquisa empírica. Os procedimentos empreendidos em relação à coleta, ao processamento e à análise destas entrevistas estão discriminados na seção “Metodologia”, nos itens 3.3.4.3.1 e 3.3.4.3.2.

A seguir, sintetizamos o entendimento dos participantes em relação às várias questões que lhes foram colocadas.

4.2.1.1 O problema, sua apresentação e o entendimento pelos participantes

Na visão dos participantes, os exercícios desenvolvidos nos *workshops* envolveram o desenvolvimento de um ou mais estudos de projeto em resposta a determinado problema que lhes foi apresentado na forma de *briefing* (textos — e planta — em folhas de papel que continham informações sobre a problemática envolvida).

Segundo o entendimento de alguns participantes, em termos de estrutura, o *briefing* era semelhante àqueles com os quais lidam no dia a dia. Incluindo o *briefing*, a solicitação aos participantes dos *workshops* incluía informações de entrada, abordagem pretendida e procedimentos metodológicos. Os participantes afirmaram ter aplicado o método proposto para estruturar e solucionar os problemas recorrendo a (uma adaptação da) ‘Jornada do Herói’ em (um ou) dois *briefings*, a partir de diferentes abordagens, tais como *input* (entrada) na forma de texto e/ou na forma de gráfico (a depender do grupo de teste).

Alguns participantes afirmaram que foram convidados a cumprir uma missão desafiadora e que, ao longo da jornada de estruturação e solução do problema, encontraram e superaram novos desafios, além dos previstos no início. Ao final do processo, os grupos afirmaram ter alcançado o objetivo de estruturar e solucionar o problema.

Os participantes entenderam, concordaram e exemplificaram que os *briefings* apresentados nos *workshops* envolviam complexidade e/ou conflito e/ou incerteza.

A complexidade foi mencionada em relação às demandas dos problemas colocados, incluindo as características do terreno e do ambiente. A própria experiência de reunir pessoas

diferentes em *workshops* com o objetivo que trabalhassem juntas na estruturação e solução de problemas, conforme vivenciada pelos participantes, foi vista como complexa.

Os conflitos foram especialmente percebidos pelos participantes. Segundo eles, os conflitos estavam presentes nos dados recebidos e nas solicitações trazidas pelos *briefings*. Além disso, as características opostas de gosto e personalidade dos clientes do projeto simulado apresentadas no *briefing* N.º 2 foram entendidas como notadamente conflitantes para que fossem conciliadas em uma solução única. Quanto à incerteza, de maneira geral ela foi percebida em relação às lacunas deixadas pelos *briefings*, as quais geraram questionamentos e demandaram decisões específicas que as completassem.

4.2.1.2 A base oferecida pela estrutura narrativa (inspirada no Monomito de Campbell (2008) ou ‘Jornada do Herói’) como auxílio para a estruturação e solução do problema

Com base nas respostas dos entrevistados, os participantes dos *workshops* em geral acreditam que recorrer às estruturas narrativas auxiliou na estruturação e solução dos problemas apresentados aos grupos. De forma sintética, alguns pontos destacados pelos participantes em relação ao método testado foram:

- a) O método funcionou como um processo de estruturação e solução de problemas, sistematizado de uma forma diferente daquela da praticada pelos participantes no dia a dia;
- b) O método facilitou a identificação das questões e requisitos em pauta para a compreensão do problema;
- c) Através da aplicação do método, o grupo criou um roteiro ou passo a passo de atividades (ações; cenas; eventos) que deveriam ser desempenhadas pelos participantes de forma a encaminhá-los para a solução;
- d) A estrutura narrativa ajudou a visualizar a solução (no caso, um projeto de arquitetura) como um todo.
- e) Ao fazer referência à ‘Jornada do Herói’, muitos consideraram que a abordagem proposta pelo método foi divertida;
- f) O método incentivou a pensar nos detalhes e nos pormenores do problema;
- g) O método permitiu uma projeção no futuro, facilitando a previsão tanto de possíveis desafios quanto de soluções.

Embora alguns entrevistados tenham mencionado uma dificuldade inicial no aprendizado do método, também afirmaram que, uma vez compreendido, o método tornou-se

uma ferramenta valiosa para a abordagem e resolução de problemas de forma mais eficiente. Além disso, foi mencionado pelos participantes que o envolvimento proporcionado pelo método ajudou a manter o foco durante as discussões, especialmente considerando que muitas pessoas nelas estavam envolvidas.

4.2.1.3 O impacto e os benefícios em se usar o método em detrimento de não o utilizar

Em geral, percebe-se que os participantes acreditam que o uso do método apoiado em estruturas narrativas (*Storytelling*) teve um impacto positivo na estruturação e solução dos problemas apresentados nos *workshops*. Muitos participantes acreditam que os resultados obtidos através do método apoiado em estruturas narrativas foram diferentes e, em alguns casos, melhores do que se não tivessem utilizado essa abordagem. Muitos participantes manifestaram que a experiência na aplicação do método torna-se mais fácil e fluida a partir do segundo contato com a abordagem, o que evidencia a importância da familiaridade com o método. A partir da prática, percebe-se com mais clareza a eficiência e eficácia trazida pelo método na estruturação de um problema.

Para fundamentar as vantagens percebidas em usar o método em detrimento de sua não utilização, os participantes destacaram que o método auxiliou na organização, planejamento, otimização de recursos e satisfação do grupo, o que podemos deduzir a partir de uma síntese dos seguintes aspectos levantados em relação ao método e seus resultados:

- a) Foco no problema: o método permitiu ao grupo identificar personagens relevantes como os "vilões" (antagonistas) a serem enfrentados e "ajudantes" (aliados) cujo apoio poderia ser contabilizado no processo de solução do problema, enquanto se mantinha o foco no *briefing* (o problema) e suas demandas;
- b) Planejamento e otimização de recursos: o método favoreceu um planejamento mais eficiente dos trabalhos, otimizando tempo e recursos e conduzindo o grupo a um resultado mais sólido e embasado. A formalização e registro do planejamento, assim como a definição clara de objetivos e etapas, foram aspectos importantes para essa otimização;
- c) Roteiro e referências: o uso de um roteiro e a construção de uma história de referência para a solução do problema ajudou a orientar as decisões e garantir que todas as etapas fossem cumpridas, evitando que partes importantes do processo fossem puladas. A caracterização e personalização de elementos do problema (na forma de personagens), juntamente ao mapeamento e à identificação de problemas

principais e secundários, foram importantes para a construção desse roteiro;

- d) Clareza e organização: o método proporcionou maior clareza e organização no processo de resolução de problemas, facilitando a identificação de questões e o desenvolvimento de estratégias. A organização de ideias e discussões juntamente à estruturação de uma base para lidar com desvios no percurso da solução foram aspectos importantes para essa clareza e organização;
- e) Colaboração e trabalho em equipe: o método encorajou a reunião de pessoas e a prática de debates, bem como a participação ativa e a contribuição individual com insumos para a estruturação e a resolução. A compreensão mútua e pontos de vista alheios, juntamente ao direcionamento e à assertividade no propósito, foram aspectos importantes para essa colaboração e trabalho em equipe. Além disso, a abordagem do método de pensar "fora da caixa" e estimular o pensamento criativo também contribuiu para essa colaboração;
- f) Satisfação do grupo: os participantes expressaram satisfação com os resultados obtidos usando o método apoiado em estruturas narrativas, considerando a abordagem interessante e eficaz. A motivação e engajamento proporcionados pelo estímulo ao imaginário e empatia com as narrativas, bem como a promoção da interação aberta, favorecendo a harmonia e envolvimento do grupo, foram fatores que contribuíram para essa satisfação. Além disso, a conformação de atividades prazerosas e divertidas juntamente à atratividade para pessoas mais jovens foram aspectos importantes para a motivação e o engajamento proporcionados pelo método.

4.2.1.4 Os *inputs*, interfaces e *outputs* textuais ou gráficos, incluindo análises qualitativas, preferências e relações

O *input* à metodologia na forma de texto foi considerado útil para informar detalhes e elaborar as entrelinhas, além de estimular o raciocínio e o intelecto. Todavia, alguns participantes alertam que, caso se recorra apenas ao texto como suporte para o entendimento e aplicação do método, há o risco de a discussão ficar mais teórica e menos prática.

A preferência geral dos participantes parece estar inclinada para o uso do gráfico/tabuleiro (Disco HERO) como suporte de apresentação do método e como base para a estruturação e roteirização da solução de problemas. Houve, porém, quem alegasse que a formação em áreas afeitas aos aspectos visuais (como a dos arquitetos que testaram o método)

possa influenciar esta preferência pelos gráficos. Enfim, alguns participantes veem texto e gráfico como complementares e não excludentes. Por um lado, isto sugere que a base gráfica do Disco HERO, como interface de trabalho na estruturação e roteirização da solução possa ser enriquecida e complementada com o apoio de um roteiro na forma de texto. Por outro lado, sugere que texto ou gráfico podem ser úteis como *outputs* (saídas) para a estruturação e roteirização a depender de a quem se deseje comunicar o roteiro da solução (o gráfico sendo melhor para ser seguido como um jogo de tabuleiro e o texto tendo melhor portabilidade para informar a estruturação e roteiro da solução para terceiros).

Em defesa da interface gráfica, a maioria das respostas menciona que Disco HERO se mostrou uma ferramenta útil e eficiente para o desenvolvimento das atividades do *workshop*. Em relação à vantagem do *input* e base gráfica do Disco HERO, os participantes, em resumo, sustentam que os gráficos:

- a) facilitam a visualização e assimilação de informações. Além disso, o Disco HERO é considerado acessível e didático, oferecendo uma visão ampla do percurso da estruturação e solução do problema;
- b) estimulam a imaginação e criatividade, ajudando no alívio da tensão dos membros do grupo e em seu envolvimento com os trabalhos. A natureza lúdica e interativa do Disco HERO foi destacada como um dos pontos positivos nesse aspecto;
- c) facilitam a dinâmica e a participação em grupo, favorecendo a interação e colaboração entre os participantes. O formato de tabuleiro do Disco HERO também foi mencionado como favorável à participação de todos no processo;
- d) podem ser mais lúdicos e interativos, permitindo que os participantes testem opções e ajustem informações de forma ágil e, assim, otimizando o processo. A possibilidade de usar *post-its* para isso foi destacada por alguns participantes;
- e) funcionam como uma interface eficiente para a estruturação e resolução de problemas, permitindo que os participantes compreendam melhor o processo e o progresso da resolução. No entanto, alguns entrevistados ressaltaram a importância do roteiro do método na forma de texto como um complemento ao gráfico, funcionando como um manual ou como uma 'regra do jogo'.

Cerca de metade dos participantes da Segunda Etapa da pesquisa tiveram um primeiro contato com o método através de um *input* na forma de texto. Apenas no segundo *workshop*, estas pessoas tiveram contato com a base gráfica proposta pelo método, representada pelo Disco HERO. Considerando este recorte de participantes (Grupos T e U), a maioria de suas respostas concorda que a experiência prévia com o método em proposição através de um roteiro textual

ajudou no entendimento e na aplicação do método na forma gráfica (Disco HERO), no segundo encontro.

Os participantes acreditam que o texto e o gráfico se complementam e que um pode oferecer suporte ao outro, facilitando a compreensão e associação das informações. Neste sentido, o texto funciona como um roteiro detalhado que pode ser usado para a consulta a regras e informações antes ou durante o uso do método gráfico. No entanto, algumas pessoas mencionaram que, mesmo que o primeiro contato com o método fosse diretamente com o gráfico, ainda assim este seria preferível ao texto. Isto pode indicar a possibilidade de que uma leitura prévia do método na forma de texto seja dispensável, embora recomendável e ressaltando que seria desejável a manutenção do roteiro em texto como um manual de apoio ao gráfico.

Por outro lado, cerca de metade dos participantes da Segunda Etapa da pesquisa (Grupos V e W) tiveram um primeiro contato com o método através de um *input* na forma de gráfico, ou seja, através do Disco HERO. Enquanto o Grupo V realizou a estruturação dos problemas em ambos workshops através do Disco HERO (como *input* e *output*), no segundo *workshop* do Grupo W, este grupo foi solicitado a transcrever o conteúdo do gráfico para uma narrativa textual como uma forma de *output* para o roteiro da solução (Alínea ‘c’ do APÊNDICE D). Após esta experiência, alguns participantes afirmaram que, ao revisitar o gráfico elaborado no encontro anterior, a elaboração da transcrição funcionou como uma revisão do Disco HERO, ajudando a questionar e confirmar ideias que, eventualmente alteradas e refinadas, foram equalizadas entre o gráfico original e o texto de transcrição. Em geral, as respostas destacaram que o texto complementou o gráfico, tornando as informações do Disco HERO mais claras e acessíveis.

Uma vez elaborado o texto que transcreveu o conteúdo preenchido no gráfico, a avaliação geral dos participantes do Grupo W foi que o texto funcionou bem como roteiro para a execução da solução no segundo encontro. No entanto, o impacto deste texto narrativo no resultado pode ter sido menor devido à pouca distância entre os encontros, uma vez que, no segundo encontro, o Disco HERO ainda estava vívido na memória dos participantes, até mesmo em função do exercício de transcrevê-lo para uma forma narrativa textual. Por outro lado, alguns participantes sugeriram que o gráfico poderia ser mais que suficiente para profissionais mais ligados a questões visuais, enquanto o texto teria uma melhor portabilidade e universalidade, podendo ser mais útil para comunicar a estruturação do problema e roteirização da solução a pessoas de fora do grupo.

4.2.1.5 A evolução no aprendizado e compreensão do método através da prática

Os participantes do Grupo V foram os únicos que experimentaram a estruturação e roteirização da solução do problema em duas oportunidades subsequentes, ambas recorrendo ao Disco HERO como *input*, interface e *output*, porém abordando *briefings* (problemas diferentes). Os participantes deste grupo avaliaram que a familiaridade adquirida com a metodologia no primeiro *workshop* colaborou com a fluidez e eficiência dos trabalhos no segundo encontro. Além disso, ter experimentado a proposta metodológica com problemas diferentes nos dois encontros ajudou a entender melhor o próprio método e constatar sua eficácia em diferentes situações.

Já os participantes do Grupo W foram os únicos que tiveram um primeiro contato com o método de estruturação e roteirização da solução do problema apoiado em narrativas através do Disco HERO e que foram convidados a transcrever o disco para a forma de uma narrativa textual no segundo *workshop* e que seria o roteiro a ser seguido na execução. Estes participantes também destacaram que a prática com o método auxiliou na fluidez de sua aplicação no encontro subsequente. Se, por um lado, as respostas dos participantes indicaram que o Disco HERO elaborado no primeiro *workshop* ajudou a organizar as informações e decisões, evitando que etapas importantes fossem puladas, por outro, mostraram que a transcrição do gráfico para a forma de uma narrativa tornou o caminho mais claro e didático, estimulando a imaginação. Além disso, membros do Grupo W perceberam, na prática, que o roteiro textual de transcrição facilitou a execução da solução.

4.2.1.6 A atuação do facilitador/orientador e dos observadores e sua importância para o método

A participação do facilitador (que é também o Observador Nº 1) foi avaliada de forma positiva pelas respostas dos participantes e fundamental para o sucesso dos *workshops*. Entre as visões colocadas em relação ao referido facilitador estão as de que ele:

- a) apresentou a metodologia de forma clara e ajudou a esclarecer dúvidas ao longo do processo;
- b) conduziu os trabalhos de maneira agradável e contínua;
- c) teve um papel ativo como facilitador cujas intervenções foram importantes para que o grupo pudesse trilhar as definições que pretendia alcançar;
- d) foi descrito como um guia ou mentor que apoiou as atividades do *workshop*, orientando o trabalho do grupo;
- e) atuou para garantir que o método fosse o seguido e assegurar o foco do grupo no

cumprimento das etapas programadas;

- f) manteve uma isenção em relação ao conteúdo da solução produzida pelo grupo, deixando que o processo fosse conduzido pelos participantes.

Em relação aos outros dois apoiadores dos *workshops* (Observadores Nº 2 e 3), os participantes unanimemente os classificaram como observadores que não tiveram influência no processo ou seus resultados.

Como um todo, as respostas dos participantes concordam que um facilitador/orientador é como um guia que mantém o grupo na direção dos objetivos pretendidos, sendo sua participação importante e necessária para treinar um grupo na aplicação do método. Na visão coletiva das respostas dos participantes, a figura do facilitador é importante para auxiliar, orientar, questionar e incentivar o grupo, além de garantir que o processo seja conduzido de forma harmoniosa. Embora alguns participantes acreditem que o facilitador possa ser dispensável após um período de aprendizado do método, a maioria das considerações avalia ser importante ter alguém no papel de condução dos trabalhos, mesmo sendo um participante do próprio grupo, cuja função é a de garantir que o método seja seguido corretamente e que o grupo se mantenha focado. Uma imagem interessante validada por muitos participantes e que está conectada à ‘Jornada do Herói’ é a equivalência do papel do facilitador a um Mentor ou Guardiã do método. Enquanto zela pelo método, o Mentor ou Guardiã observa o transcorrer dos trabalhos e oferece uma visão mais ampla sobre o grupo, seus objetivos e o percurso que está trilhando.

4.2.1.7 O diálogo, a participação nos grupos e o alcance do consenso

A maioria dos participantes se sentiu ouvida e valorizada pelos outros participantes dos *workshops*, entendendo que suas opiniões foram consideradas. A dinâmica de grupo deu oportunidade para todos expressarem suas opiniões e ideias, fazendo com que se sentissem à vontade para contribuir. Se alguns participantes afirmaram que em alguns momentos foram questionados pelos outros, também sentiram que suas posições foram analisadas, discutidas e consideradas pelos demais participantes.

Algumas pessoas disseram ter sido mais proativas, expressivas e atuantes nos *workshops*, enquanto outras mencionaram que poderiam ter participado mais ativamente, ou que se sentiram limitadas por sua própria introspecção, embora todos os participantes acreditem ter contribuído de forma colaborativa na estruturação e solução dos problemas apresentados.

Digno de nota, alguns participantes afirmaram que a distribuição de personagens e

papéis sugerida pelo método foi especialmente eficaz em permitir que todos tivessem uma participação equitativa. Em geral, os resultados da pesquisa com os participantes sugerem que o MEP apoiado em estruturas narrativas pode ser viável e eficaz na promoção da participação e colaboração dos membros do grupo.

A maioria dos participantes não sentiu qualquer intimidação ou limitação em sua participação, seja por parte dos outros membros do grupo, seja pela metodologia utilizada nos *workshops*. No entanto, alguns participantes mencionaram ter havido momentos em que alguns membros do grupo assumiram uma posição mais de liderança, e isto pode ter influenciado a dinâmica do grupo de uma forma não necessariamente positiva. Por outro lado, alguns membros dos grupos entrevistados destacaram que a metodologia utilizada foi convidativa à participação e que todos tiveram a oportunidade de se expressar. Em geral, a metodologia utilizada foi considerada adequada para promover a participação e colaboração dos participantes dos grupos.

Em relação ao consenso, através de suas respostas os participantes concordaram que ele sempre foi alcançado nos *workshops*. Enquanto opiniões ocasionalmente divergentes e conflitantes nas discussões foram observadas, após os debates, estabelecia-se um acordo comum que, em última análise, representava um consenso alcançado de forma colaborativa.

Alguns participantes creditaram o sucesso em obter o consenso ao método de estruturação de problemas. Segundo estes, o método facilitou a discussão, estabeleceu um objetivo comum e permitiu que todos expressassem suas opiniões e ideias. Alguns participantes também observaram que o ambiente colaborativo e até mesmo a composição do grupo foram fatores importantes para o consenso alcançado. Alguns entrevistados sugeriram que o consenso foi favorecido pela eleição prévia e em concordância, de mentores ou personagens cujo papel era zelar e defender conceitos caros ao grupo. Outros itens do método que favoreceram o consenso, segundo alguns participantes, foram a análise e definição iniciais dos elementos importantes do problema, o estabelecimento de objetivos claros para os trabalhos desde o início, além da própria dinâmica da visualização gráfica das decisões, franqueada a todos através do Disco HERO.

Alguns participantes notaram que algumas pessoas tiveram dificuldade em entender a liberdade de expressão proporcionada pelo método, ficando mais acanhadas e eventualmente não colocando sua opinião divergente. Tal fato é por eles creditado a uma posição hierárquica ‘inferior’ destas pessoas na empresa ou à inexperiência ou à própria natureza destas pessoas.

No geral, a partir das opiniões dos participantes dos *workshops*, percebe-se que um MEP apoiado em estruturas narrativas (*Storytelling*) pode ser uma abordagem viável para facilitar o consenso em grupo.

4.2.1.8 Resumo ou balanço geral dos participantes sobre a experiência com o método em proposição

Estimulados a realizar um balanço sobre a aplicação do método em proposição, os participantes relataram ter vivenciado uma experiência positiva e enriquecedora, a qual, segundo eles, trouxe aprendizados importantes, como a necessidade de pensar de forma mais ampla e fundamentada, ouvir mais os outros e construir coletivamente. A maioria elogiou a abordagem inovadora, a facilidade de entendimento do método, a colaboração e participação em grupo e a experiência proporcionada para as equipes. Um dos principais ganhos relatados pelos participantes foi o de terem aprendido a importância da estruturação e planejamento antes de partir para a ação, ou seja, da execução da solução. Os participantes reconheceram também a importância do apoio da narrativa na facilitação da condução das atividades em grupo, e na obtenção de uma visão mais ampla do problema, o que, segundo eles, tornou o processo de resolução mais claro e coeso. De maneira geral, os entrevistados acreditam que o método pode ser aplicado em diferentes contextos e áreas, configurando-se uma ferramenta útil para estruturar problemas e produzir soluções. A seguir, exibe-se uma síntese dos principais temas recorrentes nas manifestações dos participantes:

- a) Características, pontos fortes e benefícios gerais do método:
 - É didático e fácil de entender, principalmente a partir da segunda experiência com sua aplicação;
 - Ajuda a compreender, visualizar e solucionar problemas de forma estruturada;
 - É eficaz na abordagem de problemas complexos;
 - Ajuda a ter uma abordagem mais ampla na direção de um conceito bem investigado em relação ao problema e sua solução;
 - O recurso à estrutura narrativa para a estruturação do problema e sua solução, sob inspiração da ‘Jornada do Herói’, é interessante, inovadora e apropriada para tornar simples uma construção complexa;
 - A interface gráfica (Disco HERO) é lúdica e interativa, inclusive em função do recurso aos *post-its*;
 - A personificação de elementos não humanos e a caracterização de papéis como os de um "Guardião" e "Mentor" ajudam na estruturação e solução de problemas;
 - Proporciona um planejamento e organização detalhados;
 - Pode ser aplicado em áreas diversas e contextos profissionais;
 - É uma ferramenta que pode ser agregada a outras ferramentas tecnológicas;

- Incentiva a participação e a colaboração, em prol de decisões compartilhadas;
- Favorece um planejamento e construção coletivos da solução;
- Propôs uma dinâmica que os participantes gostariam de aplicar em seu dia a dia;
- Produz uma experiência geral interessante e enriquecedora que alguns participantes consideraram como muito boa e até sensacional.

b) Trabalho em grupo:

- O método foi bom para conhecer os outros participantes, suas visões e abordagens diferentes;
- O método forçou a pensar além, a debruçar sobre o problema e focar na solução;
- Forçou a ouvir mais os outros e a construir decisões coletivamente;
- Contribuiu para uma visão global da solução e para um resultado mais rico;
- Facilitou a condução das atividades do grupo de forma mais clara;
- É uma ferramenta que ajuda a ter uma abordagem mais ampla em demandas com muitas variáveis;
- Tem potencial para a construção coletiva de soluções envolvendo pessoas de fora do grupo e equipes multidisciplinares;
- Acrescentou muito como uma dinâmica que os participantes gostariam de aplicar em outros contextos.

c) Experiência nos *workshops*:

- A participação nos *workshops* foi um tempo aproveitado adequadamente;
- A dinâmica dos *workshops* ‘foi perfeita’;
- Os *workshops* foram agradáveis, divertidos e deixaram os participantes felizes;
- A interação entre os participantes foi positiva;
- Todos os participantes puderam contribuir;
- Fazer as atividades à mão foi interessante (e diferente do que se faz no cotidiano);
- A experiência como um todo foi interessante e válida, foi eficiente e acrescentou conhecimento aos participantes.

d) Processo e etapas:

- O método proposto cria um jeito de pensar e força as pessoas a planejar antes de partir para a solução;
- Ajuda a fazer algo mais coeso, unificado, com todo mundo entendendo o que está fazendo e sem sobreposições;
- O método garante que, após um cuidadoso planejamento, cada fase da estruturação

- e do roteiro da solução seja cumprida aos poucos, sem atropelos e sem pular etapas;
- A narrativa utilizada pelo método como apoio conduz o grupo à solução de forma harmônica.

4.2.1.9 Críticas e sugestões que os participantes destacaram no método em proposição

Ao serem solicitados a oferecer sugestões ou destacar pontos fracos do método, muitos entrevistados tiveram dificuldade em destacar aspectos negativos, seja por relatarem uma boa experiência com o método ou por sentirem que tiveram ainda pouco contato com ele. As sugestões dos participantes foram, em sua maioria, positivas e centradas na melhoria e aperfeiçoamento do método proposto. Em geral, os participantes afirmaram que o método proposto é eficiente em sua aplicação, já estando bem estruturado e organizado, sugerindo que possa ser utilizado para a estruturação de problemas mais complexos, em diferentes áreas e contextos. Pode-se fazer a seguinte síntese das críticas e sugestões feitas pelos participantes em geral:

a) Pontos fracos/críticas:

- O método pode ser demorado em contextos que exigem soluções rápidas (crítica isolada);
- O método traz algumas dificuldades de compreensão e orientação durante o processo;
- É necessário um facilitador para guiar o grupo;
- É possível que profissionais de faixas etárias mais elevadas resistam à aplicação do método (crítica isolada). Isto, considerando a possibilidade — não evidenciada nos testes — de que, ao contrário dos profissionais mais jovens, os mais maduros estejam menos abertos à fantasia e ludicidade,

b) Sugestões:

- Reforçar o Disco HERO como um ‘jogo de tabuleiro’, inclusive marcando as etapas percorridas no Disco HERO de forma visual, por exemplo usando peões, a fim de facilitar a compreensão;
- Deixar o Disco HERO ainda mais didático, através da complementação do texto nele contido e da oficialização de sua associação com o roteiro na forma de texto como apoio (manual de instruções);
- Realizar o *workshop* em uma mesa redonda (ou quadrada) para maior liberdade de circulação dos participantes em torno do tabuleiro do Disco HERO;
- Pensar em alternativas digitais para melhorar o método, a condução dos *workshops*

e para facilitar o arquivamento do conteúdo produzido, sem dispensar o ‘fazer à mão’, principalmente na etapa de estruturação do problema (análise do contexto; cenário), na qual o recurso ao gestual favorece o envolvimento dos participantes;

- Incrementar a participação ativa dos membros dos grupos grantindo que os participantes introspectivos ou menos experientes se sintam à vontade para contribuir;
- Considerar a agilização da discussão de pontos 'menos importantes' nos *workshops*;
- Considerar a viabilidade de uma utilização subsidiária do método como forma de avaliação do potencial e habilidades dos participantes durante os *workshops*.

4.2.2 Observações empíricas - síntese, análise e conclusões

Esta seção apresenta uma síntese sobre os achados obtidos a partir das observações empíricas obtidas pelo Observador N.º 1 em diálogo com o Observador N.º 2 na Segunda Etapa da Pesquisa Empírica. A sistemática à qual se recorreu para o registro destas observações bem como para sua consolidação e síntese estão descritas na seção “Metodologia”, respectivamente nos itens 3.3.4.3.1 e 3.3.4.3.2.

Ambos os grupos alcançaram, em todos os *workshops* da Segunda Etapa da pesquisa (bem como na primeira), o propósito que lhes foi proposto por esta pesquisa, ou seja, o de estruturar o problema e roteirizar um plano de ação.

Em alguns casos, como nos eventos E2-T-1/2 e E2-U-1/2, respectivamente os primeiros encontros dos Grupos T e U, sendo também o primeiro contato das equipes com o método em proposição, a fase de execução do plano de ação roteirizado não foi alcançada, mas esta execução, embora interessante para a pesquisa, não era uma de suas prioridades. No entanto, na segunda experiência destes mesmos grupos com o método, todas as atividades propostas pelos *workshops* foram cumpridas, desde a estruturação do problema e roteirização de sua solução (nesta pesquisa representada por um projeto simplificado de arquitetura) no Disco HERO até a execução do roteiro.

De uma forma geral, os resultados das estruturas e roteirização das soluções, representadas no Disco HERO produzido em cada *workshop* foram alternativas viáveis para a execução e, quando efetivamente executadas, demonstraram que o resultado alcançado respondia ao problema colocado, conforme fora estruturado.

Em três dos quatro grupos desta etapa da pesquisa, o alcance dos resultados partiu do seguimento e cumprimento do que o próprio grupo havia determinado no gráfico/tabuleiro,

enquanto o Grupo W, em seu primeiro encontro (E2-W-1/2), limitou-se à estruturação no Disco HERO. No segundo *workshop*, o Grupo W (E2-W-2/2), quando executou seu roteiro (desenvolvendo o projeto arquitetônico), o fez apenas após transcrever o conteúdo do Disco HERO para uma narrativa textual, assim demonstrando a viabilidade desta transcrição e de sua aplicação.

No transcurso dos trabalhos, embora os grupos tenham demonstrado uma dificuldade inicial em relação ao método proposto para a estruturação e roteirização da solução de um problema, ficou evidente que, no segundo *workshop* de cada grupo, a partir de uma prática em relação à metodologia e, eventualmente, uma familiaridade com o problema em pauta, os trabalhos fluíam de forma mais produtiva. Isto pode ser explicado pelo fato de que, na etapa anterior, os grupos tinham que explorar as possibilidades de conexão da estruturação do problema com uma estrutura narrativa. Já na Segunda Etapa, os grupos foram apresentados a um método muito mais organizado, com orientações objetivas sobre como segui-lo, além de uma base textual e gráfica (o Disco HERO), sobre a qual podiam se apoiar. Conjectura-se que, para *workshops* no mundo real, deve-se levar em conta que novos grupos precisam de um tempo de afeiçoamento e aprendizado com a metodologia para que os trabalhos se desenvolvam de maneira mais eficiente.

Da mesma forma que uma segunda experiência com o método ajudou na fluidez dos trabalhos, a segunda experiência de um determinado grupo com um mesmo problema (*briefing*) também trouxe benefícios para o transcorrer das atividades e, possivelmente, para o resultado. Isto já podia ser percebido na Primeira Etapa, quando cada grupo teve a oportunidade de se defrontar duas vezes com o mesmo problema (*briefing*). Quando isto acontecia, os grupos pareciam se sentir mais à vontade por sentirem que já haviam identificado os principais elementos, condicionantes e requisitos do problema colocado, ‘bastando’ apenas encará-lo sob a ótica de uma estrutura narrativa diferente. Naqueles casos, percebeu-se que esta repetição do problema certamente beneficiou a fluidez dos trabalhos.

Ainda recapitulando a Primeira Etapa, a segunda solução de cada grupo para o mesmo problema (*briefing*), do ponto de vista arquitetônico, pareceu equivalente à solução anterior, embora diferente. Isto sugere que um mesmo problema, em uma segunda abordagem e a partir de um plano de ação muito semelhante pode resultar em uma solução diferente, mas igualmente eficaz em comparação à solução alcançada anteriormente. No mundo real, estima-se que a proposta metodológica possa ser realizada mais de uma vez, com um mesmo grupo, para estruturar e solucionar um problema, ou ser realizada com dois ou mais grupos, desafiados com o mesmo problema e proposta metodológica, buscando resultados equivalentes, mas diferentes

entre si, que possam ser comparados.

Voltando à Segunda Etapa da pesquisa, em relação a repetições no contato com um mesmo *briefing*, quando um grupo, no caso, o Grupo W no E2-W-2/2, defrontou-se com o mesmo problema (*briefing*), para o qual já havia desenvolvido uma estruturação e roteirizado uma solução através do Disco HERO (em E2-W-1/2), o grupo pôde evoluir a abordagem adotada no primeiro contato com o problema. Isto ocorreu sob o pedido do facilitador que o grupo transcrevesse o conteúdo do Disco HERO produzido no evento anterior para uma narrativa textual. Ao fazê-lo, o grupo revisitou e lapidou suas decisões anteriores, demonstrando uma evolução a partir de uma segunda análise.

O *output* da estruturação do problema, para 3 (três) dos quatro grupos, esteve representado no próprio Disco HERO que servira de *input* do método para o grupo e que funcionou como modelo depositário das descobertas e decisões do grupo. Para um dos grupos, além do Disco HERO, a estruturação evoluiu para um texto narrativo.

Em comparação à Primeira Etapa, o recurso ao Disco HERO para aposição de informações e formatação das decisões do grupo se mostrou mais prático, interessante e atraente do que as listas de tópicos que, invariavelmente, representaram as estruturações de problema na etapa anterior. Lembra-se que, na Primeira Etapa, os grupos tinham apenas os gráficos explanatórios das duas Estruturas Narrativas, a ‘Clássica’ (genérica) e a ‘Jornada do Herói’ como referência. Naquele momento, os grupos não tinham nem uma narrativa nem um formato pré-definido sobre o qual trabalhar, e os participantes foram deixados livres para representar a estruturação e a programação da solução da forma como lhes aprouvesse. Ainda assim, a saída de todos os eventos da Primeira Etapa foram textos em tópicos.

Embora o Disco HERO tenha parecido suficiente para os participantes entenderem o método e o usarem como base para as informações e decisões desenvolvidas nos *workshops*, sua evolução para um texto narrativo (em E2-W-2/2) pode ser considerada viável e positiva, inclusive como roteiro a acompanhar a execução da roteirização da solução. No entanto, embora seja sugestivo que esta tradução para texto pudesse ser didática para pessoas externas ao grupo, que não participaram dos *workshops*, não foi possível demonstrar que, em termos de investimento de tempo, esta opção seja vantajosa para um mesmo grupo encarregado tanto da estruturação quanto da execução da solução do problema e, portanto, que já tenha organizado estas etapas no Disco HERO. Supõe-se que, no mundo real, diante de problemas muito mais complexos e que, possivelmente envolvam um número maior de participantes em sua estruturação e solução, é provável que narrativas mais elaboradas, tanto na forma de textos discursivos quanto em formas gráficas possam ser mais eficientes para o próprio grupo e para

terceiros interessados na estruturação e solução do problema.

Em termos de resultados “palpáveis”, assim como percebido na Primeira Etapa, a saída dos planos de ação para a solução do problema foram representações gráficas de soluções arquitetônicas, com maior ou menor grau de detalhamento, a depender de cada *workshop*. Do ponto de vista arquitetônico, a partir de uma análise superficial dos Observadores N.º 1 e N.º 2, sendo ambos graduados em Arquitetura e Urbanismo e o primeiro, também em Administração, os resultados produzidos pelos grupos como soluções para os problemas apresentados cumpriram os objetivos propostos por eles próprios. Estes resultados, na forma de (estudos de) projetos arquitetônicos, com maior ou menor grau de detalhamento, funcionaram como respostas factíveis aos problemas colocados para os participantes (Exemplos destes projetos simplificados estão disponíveis no APÊNDICE E).

4.2.3 Conclusões da Segunda Etapa

4.2.3.1 Conclusão do ponto de vista dos participantes

A partir das respostas consolidadas dos participantes, após a realização dos *workshops* da Segunda Etapa desta pesquisa, a aplicação do MEP apoiado na narrativa da ‘Jornada do Herói’ foi bem recebida pelos participantes. Primeiramente, após a vivência nos grupos, os participantes reconheceram a importância da estruturação e planejamento antes da execução da solução. Eles também destacaram a facilidade de entendimento e aplicação do método, a colaboração e participação em grupo e a ajuda da narrativa baseada na ‘Jornada do Herói’ na obtenção de uma visão mais ampla do problema. Os participantes ainda elogiaram a dinâmica do *workshop*, avaliando a experiência geral como interessante, válida, eficiente e enriquecedora.

As sugestões dos participantes para melhoria do método foram positivas e centradas em seu aperfeiçoamento. Elas incluíram aprimoramentos na didática e orientação do método e a utilização de alternativas digitais para facilitar a condução dos *workshops* e o arquivamento do conteúdo produzido. Alguns participantes alertaram para a necessidade de se garantir, na experiência com o método, que todos os participantes se sintam à vontade para contribuir. Algumas críticas isoladas foram levantadas, como a possibilidade de o método ser demorado em contextos que exigem soluções rápidas e uma possível resistência de profissionais mais velhos à sua aplicação.

Concluindo, quando as opiniões dos participantes foram avaliadas, o MEP apoiado na narrativa da ‘Jornada do Herói’ foi entendido como uma ferramenta útil e eficaz na abordagem

de problemas complexos. As sugestões dos participantes foram positivas e focadas em aperfeiçoar a didática e orientação do método, bem como garantir a participação ativa e conforto de todos os participantes. Embora algumas críticas isoladas tenham sido levantadas, a maioria dos participantes considerou a experiência geral como positiva e enriquecedora, reconhecendo que, através dela, perceberam a importância da estruturação e planejamento antes da execução da solução, bem como da colaboração em grupo para a obtenção de soluções mais coesas e unificadas.

4.2.3.2 Conclusão do ponto de vista da observação dos *workshops*

Os *workshops* realizados testaram a eficácia de um MEP baseado em uma estrutura narrativa, ou mais especificamente no Monomito de Campbell (2008), ou ‘Jornada do Herói’. Após a realização de 16 *workshops* com a participação de 30 pessoas, os resultados foram considerados bastante satisfatórios pelo pesquisador, tanto em termos de organização e resposta objetiva aos problemas quanto de qualidade das soluções produzidas pelos grupos participantes.

O Disco HERO, ferramenta proposta pelo método aplicado, mostrou-se eficiente e eficaz tanto para introduzir a metodologia quanto para roteirizar a solução elaborada pelo grupo. A numeração sequencial do Disco HERO e a compreensão meticulosa do problema e seus componentes na etapa *Heed* foram identificadas como elementos importantes para o sucesso do método. A definição de personagens e seus atributos, registrados e distribuídos em *cards* pelos participantes, que desempenharam estes papéis no momento da execução, também foi considerada um ponto alto do método.

A adoção da ‘Jornada do Herói’ como base de apoio ao planejamento, aliada à flexibilidade em admitir diversas adaptações conforme o contexto e os objetivos desejados, pode ter colaborado para tornar o método mais ameno e até divertido ou lúdico em um ambiente aberto de discussão, o que contribuiu para manter a atenção dos participantes e motivá-los a se envolver com as atividades propostas.

Em síntese, os resultados do conjunto de *workshops* indicam que o método proposto é eficaz para estruturar e roteirizar soluções de problemas complexos, é flexível o suficiente para se adaptar a diferentes contextos e objetivos, e é capaz de manter a atenção e motivação dos participantes durante todo o processo de estruturação e solução.

4.2.3.3 Conclusão geral sobre a Segunda Etapa

Após a realização de 16 *workshops* em duas etapas e a partir das observações consolidadas dos participantes e do pesquisador, podemos concluir que o MEP inspirado na ‘Jornada do Herói’ (Monomito de Campbell, 2008) se destacou como uma ferramenta eficaz e que foi bem recebida pelos participantes. A agregação de elementos da ‘Estrutura Narrativa Clássica’ (desenvolvida por esta pesquisa) contribuiu para o enriquecimento da ‘Jornada’, tornando-a mais didática e prática.

Além de ter sido avaliado como interessante, eficiente e enriquecedor, o método se destacou pela facilidade de entendimento e aplicação, pela colaboração em grupo e obtenção de uma visão mais ampla do problema. As sugestões dos participantes para aprimorar o método foram consideradas positivas pelo pesquisador, com destaque para melhorias na didática e orientação da aplicação do método e para a utilização de alternativas digitais (na execução e arquivamento).

Os resultados dos testes realizados por esta pesquisa indicaram que o método proposto é eficaz para estruturar e roteirizar soluções de problemas complexos, e que possui flexibilidade suficiente para se adaptar a diferentes contextos e objetivos. A adoção da ‘Jornada do Herói’ como base de apoio ao planejamento foi considerada um ponto alto do método, pois tornou o processo mais ameno e motivador. Em resumo, o MEP proposto mostrou-se uma ferramenta útil e eficaz para abordar problemas complexos, com grande potencial para aprimoramento e expansão em futuras pesquisas e aplicações.

5 DISCUSSÃO

Nesta seção, os vários aspectos dos resultados obtidos pela pesquisa empírica são discutidos à luz do referencial teórico — da operação dos testes empreendidos às observações deles obtidas. Inclui uma avaliação sobre o método desenvolvido e contraposição ao protótipo de um MEP a partir da visão de vários autores.

5.1 *Workshops*: Planejamento, Realização e Resultados

A realização de *workshops* é uma forma típica para o envolvimento de grupos tanto na pesquisa-ação para a modelagem de um objeto transacional quanto na prática de um MEP. Os *workshops* são importantes para promover a participação ativa das partes interessadas, desenvolver um modelo conjunto, apoiar o diálogo, a compreensão mútua e o pensamento, e trabalhar questões como cognição, emoção, comportamento, foco e afetividade (MINGERS, 2011; DYSON et al., 2021; ROSENHEAD; MINGERS, 2001; TOMLINSON, 1998; KLEIN et al., 2007; SHAW, 2006; BURGER et al. 2018).

O objetivo da PO-Soft é fazer a PO com os indivíduos e grupos de maneira participativa e interativa, o que é denominado princípio de parceria. A visão do "We Space" de Krueger (2011) se conecta a esses conceitos, podendo ser entendido como um domínio dinâmico e vigoroso desempenhado conjuntamente por dois ou mais participantes e cuja existência ocorre apenas no tempo de duração da interação.

De acordo com Shaw (2006), '*Journey Making*' é um roteiro adequado para a realização de *workshops*. O processo do '*Journey Making*' favorece que os participantes tragam suas opiniões pessoais, explorem as semelhanças e diferenças entre as opiniões existentes, aprendam como as opiniões se afetam, avaliem criticamente as causas e consequências das questões em pauta, construam o conhecimento em grupo, ampliem o conhecimento pessoal e coletivo da situação/ações/consequências e selecionem um portfólio de ações complementares para criar o impacto desejado quando o conhecimento for implementado.

Sob a perspectiva da pesquisa-ação e dos MEPs, no contexto desta pesquisa os *workshops* foram úteis em mais de um sentido. Primeiramente, foram o instrumento para o desenvolvimento do método em si, que neste aspecto era um objeto transacional. Ao longo dos *workshops* das Primeira e Segunda etapas, o método evoluiu significativamente, seja a partir da contribuição dos participantes ou do pesquisador. Em outro sentido, os *workshops* empreendidos por esta pesquisa testaram como os *workshops* de aplicação do método ocorreriam em situações reais. Em resumo, desde o início dos testes empíricos, os participantes

estiveram testando tanto a estruturação do problema que lhes era apresentado quanto a solução para o problema colocado pelo presente estudo.

No total, 16 *workshops* foram realizados para o desenvolvimento desta pesquisa, sendo 8 deles na Primeira Etapa e os demais na Segunda Etapa. A partir da testagem, percebeu-se que o planejamento da realização de um *workshop* para a aplicação de um método que proponha apoiar a estruturação e roteirização das ações da solução de um problema deve ser cuidadoso. Embora neste estudo os mesmos grupos fossem encarregados de estruturar, roteirizar e executar a solução imaginada de forma narrativa, é possível que no mundo real esta tarefa seja distribuída entre grupos diferentes ou que vários *workshops* com um mesmo grupo sejam necessários para cumprir o objetivo. Em todos os casos, a logística necessária para a organização dos eventos pode ser complexa, especialmente em relação ao preparo de um local adequado e à disponibilização de agenda das partes interessadas na participação.

A composição dos grupos é uma questão especialmente importante, pelo seu poder de impactar o resultado. Alguns participantes sugeriram que visões diversas e complementares sejam buscadas para a estruturação e solução do problema. Alguns levantaram a possibilidade de que a composição do grupo em relação à idade e experiência profissional possa afetar o desempenho do grupo e os resultados. No entanto, o perfil comportamental e as competências individuais de cada participante parecem ter mais influência sobre as atividades dos grupos e seus resultados. Em um grupo da Segunda Etapa, verificou-se por exemplo que, em relação ao perfil comportamental, a presença de determinado participante, no primeiro *workshop*, os trabalhos parecem ter fluído de forma mais difícil do que sem sua presença — tendo a ausência deste participante ocorrido no segundo *workshop* do grupo, em função de doença. Esse indivíduo, enquanto presente, impôs um papel de liderança que foi entendido por este pesquisador e por participantes do grupo como prejudicial ao andamento dos trabalhos.

De uma maneira geral, os *workshops* também transcorreram de forma bastante semelhante nas duas etapas. Todos foram realizados em uma única sala de reuniões, com espaço suficiente para as atividades, em torno de uma mesa e condições ambientais apropriadas. A empresa ofereceu, em sua própria sede, uma sala de reuniões espaçosa, com uma grande mesa retangular, além de uma televisão/monitor e computador com acesso à internet. A capacidade nominal desta sala é para 10 pessoas sentadas, no entanto, conforme mencionado, os grupos tinham apenas 5 integrantes. Os demais envolvidos em cada *workshop*, a saber, este pesquisador e dois observadores, costumeiramente permaneciam em pé ou não permaneciam na sala o tempo todo, como foi o caso do observador N.º 2, cujo principal papel foi o de apoiar a operacionalização dos eventos. Como a sala não foi ocupada com sua lotação, o ambiente ficou

confortável para que os participantes permanecessem sentados ou circulassem em torno da mesa, quando necessário. A sala era climatizada e bem iluminada, garantindo um ambiente confortável para o desenvolvimento dos trabalhos. A iluminação focal sobre a mesa parece ter contribuído para a concentração dos participantes nas atividades. Além disso, o conforto da sala também parece ter colaborado para este foco, ao longo das 5 horas de duração de todos os eventos, que sempre ocorreram entre as 14 e 19 horas.

Além disso, observou-se ser necessário que os grupos tenham à disposição instrumentos, ferramentas e recursos adequados para o desenvolvimento das atividades propostas. O recurso a instrumentos manuais para o desenvolvimento das atividades foi preferido por esta pesquisa em benefício da participação equalizada de todos os membros e para favorecer a integração dos participantes e as discussões, decisão esta que se mostrou efetiva. Enquanto alguns participantes sugeriram que mais recursos digitais deveriam ser usados no futuro, tanto para a execução das atividades em um *workshop* quanto para seu registro e documentação, entende-se, a partir dos resultados, que a interferência manual dos participantes é proveitosa para a interação dos participantes e para um engajamento com as atividades, devendo ser seriamente considerada, pelo menos em alguma medida, na operação do método.

Aproximadamente na metade do transcurso de cada *workshop*, era oferecido um lanche para os participantes. Este lanche foi uma das mais chamativas evidências do foco, envolvimento e engajamento dos participantes com a proposta do método. Quando o lanche era trazido, em nenhum dos 16 *workshops* os participantes paralisaram suas atividades para consumi-lo. Ao contrário, os lanches parecem ter servido como mais um elemento de congregação e coesão dos grupos. Se o momento do lanche não foi desculpa para os participantes interromperem suas atividades, eles raramente o fizeram sob qualquer outro pretexto. Embora obviamente autorizados a deixar o *workshop* temporariamente para necessidades fisiológicas ou mesmo urgências pessoais ou profissionais na empresa (sendo que todos os colaboradores do escritório se encontravam em um período de alta demanda de trabalho), foram raríssimos os casos em que isto aconteceu. Os participantes pareciam estar o tempo todo envolvidos e motivados a participar nas atividades, não sentindo necessidade de interrompê-las, nem mesmo para descansar.

O conceito de transporte para narrativas de Green e Brock (2000) pode explicar esta concentração dos participantes em se envolverem e com alto foco na construção da narrativa da estruturação e solução do problema, proposta pelo método. Segundo Green e Brock (2000), como um processo convergente, todos os sistemas mentais e capacidades dos participantes permanecem focados nos eventos que estão ocorrendo na narrativa. Green e Brock (2000)

também assinalam que um ambiente estressante — o do trabalho, por exemplo — também pode motivar uma pessoa a se transportar para uma narrativa, o que é factível para muitos dos participantes. Quando as pessoas são forçadas a entrar em uma narrativa para a qual não desejam se transportar, alertam Green e Brock (2000), o efeito é exatamente contrário, ou seja, de desmotivação.

Ao longo das etapas de teste, vários participantes manifestaram uma dificuldade inicial para compreender como associar elementos do problema a elementos da narrativa. Esta dificuldade foi perceptivelmente maior para os grupos da Primeira Etapa, pois o facilitador os deixava livres para experimentarem estas associações. Esta liberdade gerou frutos como, por exemplo, a iniciativa dos grupos de personificarem elementos do contexto como personagens que movem a ação da solução do problema. Em relação aos grupos da Segunda Etapa, estes já tinham à disposição um método mais bem delineado e com definições mais claras sobre como proceder para fazer as associações. Ainda assim, notava-se que um primeiro contato com o método em desenvolvimento trazia muitas dúvidas e o processo de estruturação era mais demorado.

Percebeu-se também que as dificuldades iniciais dos participantes em relacionar o problema a uma estrutura narrativa foram superadas com a prática em relação ao método. Uma segunda abordagem com um mesmo *briefing* (problema) usando uma estrutura narrativa diferente, como o praticado na Primeira Etapa, ou então usando uma mesma estrutura narrativa, porém a partir de um *input* diferente (em texto ou na forma de gráfico), assim como ocorrido nos *worskhops* da Segunda Etapa, também pareceu trazer benefícios para o transcurso das atividades. Já o *output* da estruturação do problema foi uma lista de itens simplificada (tópicos) ou a disposição das informações na superfície do Disco HERO, ou ainda, em um caso isolado, a transcrição da estruturação e roteirização do Disco HERO para um texto narrativo.

Como forma de motivar os participantes — todos arquitetos — à estruturação e roteirização da solução e, também, para testar a efetividade do roteiro produzido em se atingir o resultado almejado, sempre que houve tempo hábil, os grupos procederam à execução da solução. A execução da solução raramente aconteceu em um primeiro contato do grupo com o método em proposição, mas em encontros subsequentes. A solução executada em geral, ou seja, um projeto arquitetônico na forma de um estudo simplificado, foi considerada satisfatória pelos grupos e equivalente a uma possível solução que não recorresse ao método em teste. No entanto, muitos participantes destacaram a potencial vantagem em usar o método em benefício da agilidade. Segundo a percepção de muitos, o recurso a estruturas narrativas para a estruturação de problemas facilitou a compreensão do problema e a programação da solução, trazendo

velocidade ao processo e a segurança de que o grupo rumava no sentido de uma solução programada e consensada entre os participantes. Há que se ressaltar que, ao contribuir para uma criação coletiva e negociada, como foi o caso da sequência de *workshops* realizada, o destaque para a agilidade trazida pelo método tem mais peso.

A atuação de um facilitador ou analista é crucial na condução de *workshops* de Pesquisa Operacional e na aplicação de Métodos de Estruturação de Problemas. O facilitador deve atuar ajudando os participantes de um grupo de intervenção a definir melhor seus próprios problemas e conduzir por si mesmos os processos de elaboração e implantação de soluções. As interações do analista com as diversas partes interessadas são indispensáveis para alcançar uma compreensão do problema, promover o aprendizado e definir as ações. Enfim, a condução da aplicação do método por um analista experiente é recomendável para que os resultados obtidos não sejam questionáveis (LEWIN, 1946; FREITAS et al., 2010; MINGERS, 2011; DYSON et al. 2021;).

A presença de um facilitador foi especialmente importante nesta pesquisa. Além de preconizada para os MEPs, a condução dos trabalhos por um facilitador, pelo menos em determinado(s) momento(s) das atividades, foi considerada relevante por todos os participantes e foi importante para que os grupos de fato testassem a viabilidade de recurso tanto a uma estrutura narrativa para a estruturação e solução de problemas quanto à forma desta estruturação, além de testar o método que foi sendo construído. Na aplicação de um método já mais bem estruturado — o que ocorreu especialmente na Segunda Etapa desta pesquisa —, a presença de um facilitador foi considerada importante para conduzir os trabalhos e garantir que a metodologia proposta fosse seguida.

Com a operação do método já em teste, a apresentação inicial do facilitador, com o apoio de textos e gráficos que expliquem detalhadamente as estruturas narrativas referenciais e seus componentes, parece ser fundamental para a compreensão do grupo sobre a metodologia e o sucesso da aplicação do método. É importante que o facilitador esclareça a importância das narrativas para a humanidade e especificamente para as organizações, bem como a motivação e o papel de se buscar a estruturação e solução de um problema, com o apoio de uma estrutura narrativa determinada (como a ‘Jornada do Herói’). O facilitador também deve estimular, desde a preleção inicial, uma intensa participação de todos os membros dos grupos nas discussões e enfatizar que os participantes devem desconsiderar a experiência profissional e a hierarquia entre eles, no caso de participantes de uma mesma organização. Como uma visão ‘de fora’, o facilitador pode opinar sobre as escolhas do grupo em relação à aplicação do método, mas não deve intervir no conteúdo da solução proposta pelo grupo, focando na orientação do grupo para

que os participantes se manifestem e para que suas opiniões sejam consideradas, na direção de um consenso nas decisões.

Como uma avaliação geral, todos os 16 *workshops* transcorreram sem incidentes e cumpriram seus objetivos, seja o de contribuírem para a modelagem do método seja para testá-lo em uma prática experimental.

5.2 O Apoio em Estruturas Narrativas e a Identificação dos Participantes com elas

Enquanto o impulso narrativo é parte de nosso ser por termos adquirido a narratividade no processo natural de socialização (FISHER, 1984, p. 8), as histórias são uma forma fundamental para a expressão de valores e razões na forma de narrativas que, partindo do individual até uma síntese coletiva e integrada, servirão como base para encaminhar uma solução através de decisões e ações (MITROFF; KILMANN, 1975; BOYCE, 1996). Ao mesmo tempo, a “Teoria do Transporte” sugere que, quando os indivíduos são transportados para uma história, dela retornam mudados pela experiência, mesmo que saibam que os eventos na história não são reais. O *Storytelling* pode ativar várias regiões do cérebro envolvidas no processamento de informações sensoriais, emoções e cognição social, e as histórias mais envolventes, que inspiram empatia pelos personagens, fazem com que as pessoas se identifiquem com eles e favorecem uma imersão na narrativa. Esta identificação com os personagens, inclusive, pode motivar as pessoas a uma mudança de comportamento ou até mesmo de suas crenças. Este envolvimento pode ser ainda maior quando as narrativas envolvem aspectos negativos, como dilemas e a necessidade de superar obstáculos, assim como experimentado nos *workshops* empreendidos por esta pesquisa (GREEN; BROCK, 2000; ZAK, 2015).

De uma maneira geral, os participantes da sequência de *workshops* expressaram uma grande identificação com as narrativas, especialmente com a ‘Jornada do Herói’, conforme sintetizada por Campbell (2008). Os entrevistados afirmaram que se sentiram à vontade com a ‘Jornada’ por já terem se exposto a inúmeras narrativas com estrutura semelhante, através de livros, filmes e séries. Com a oportunidade de se transportarem para uma narrativa que envolvia um desafio, na qual eles seriam os próprios protagonistas através de ações encenadas, os participantes corroboram as colocações de Green e Brock (2000) em relação à Teoria do Transporte, inclusive afirmando que se sentiram transformados pela experiência.

5.2.1 A ‘Jornada do Herói’ como estrutura narrativa básica para o método

Os grupos em geral se identificaram coletivamente na figura do protagonista da narrativa da estruturação e solução do problema e, mais especificamente, com a figura do herói. Ou seja, cada grupo se enxergava como o herói imbuído de um desafio — o de compreender e resolver um problema — através de uma jornada de cenas (eventos; ações) que seriam vivenciadas na sequência na companhia de ajudantes e eventualmente enfrentando antagonistas.

Em termos práticos, na Primeira Etapa da pesquisa, na qual os participantes se inspiraram diretamente em um gráfico representativo da ‘Jornada do Herói’ para estruturar e roteirizar a solução do problema, o facilitador expôs três gráficos para ilustrar a jornada aos grupos. O primeiro demonstrava uma síntese da ‘Jornada do Herói’ proposta pelo próprio Campbell (2008). O segundo gráfico apresentava a leitura sintética de Vogler (2007) sobre a ‘Jornada do Herói’. O terceiro gráfico, por sua vez, apresentava a versão tradicional do esquema de representação de Campbell (2008) sobre a ‘Jornada do Herói’ mesclado à visão de Vogler (2007) sobre o mesmo tema. Os grupos da Primeira Etapa trabalharam mais diretamente sobre o gráfico que sintetizava os esquemas de Campbell (2008) e Vogler (2007). Já na segunda etapa, os grupos trabalharam sobre uma versão modificada destes esquemas consolidados, adaptada ao melhor funcionamento dos objetivos do método em proposição.

Em geral, a percepção dos participantes e deste pesquisador é que a ‘Jornada do Herói’ motivou e envolveu mais os participantes. Os resultados obtidos foram semelhantes aos alcançados através da ‘Estrutura Narrativa Clássica’, no entanto, os grupos sempre pareceram mais engajados e até empolgados quando experimentavam a ‘Jornada’. Sobre este fato, vários participantes se manifestaram espontaneamente durante os *workshops* e quando questionados no momento das entrevistas, afirmando preferirem a ‘Jornada do Herói’ à outra estrutura.

5.2.3 A Mescla das Estruturas Narrativas

A visão de que as duas estruturas narrativas testadas poderiam ser mescladas surgiu durante a realização dos primeiros *workshops*. Aconteceu mais de uma vez, na Primeira Etapa, de um grupo utilizar a estruturação realizada a partir da estrutura ‘clássica’ quando era demandado a fazer o mesmo a partir da ‘Jornada do Herói’, e vice-versa.

A partir das entrevistas com os participantes e da percepção deste pesquisador, ficou evidenciado que ambas as estruturas deveriam ser aproveitadas. Por um lado, o entendimento foi que a ‘Jornada do Herói’ traz mais ludicidade, tem uma maior capacidade de inspirar — e, portanto, instigar a imaginação — envolver e engajar as pessoas emocionalmente. Além disso,

a jornada traz alguns personagens ‘pré-definidos’, como o Mentor e o Guardião, cujos papéis pareceram fazer muito sentido para os participantes.

Outro fator interessante do ponto de vista de alguns participantes e, principalmente deste pesquisador, é que a ‘Jornada do Herói’ também define de forma mais marcante que há um ponto ‘central’, ou um ponto ‘alto’ da jornada, que inclusive precede, em muito, o clímax. Este ponto central corresponde ao momento da grande conquista do herói (sendo o herói, no caso, o grupo envolvido no *workshop*) que, bem definido, é um marco para a conquista essencial da jornada de estruturação e encaminhamento da solução.

Outro ponto importante mencionado por muitos participantes, foi o visual na forma de círculo da jornada, e também de um ciclo, com o início e o fim da história se conectando — em contraste ao aspecto linear da ‘Estrutura Narrativa Clássica’ na qual essa conexão é informada, mas não é tão visualmente intuitiva. A sensação de partida e retorno a um ponto de origem, segundo vários participantes, foi benéfica, segundo eles, por contribuir com um senso de realização e de devolução de uma conquista a quem deve efetivamente fruí-la.

Por outro lado, a ‘Estrutura Narrativa Clássica’ pareceu trazer uma visão mais detalhada sobre a construção de cenas/eventos (incluindo a visão da natureza dos personagens, se protagonista, antagonista, ajudante; a visão de ferramentas e recursos, cenário contextual geral e micro contextual em cada cena etc.). Esta visão foi benéfica para a estruturação e posterior execução do plano de ação, inclusive quando os grupos se apoiavam na ‘Jornada do Herói’, que não tinha por objetivo este tipo de detalhamento ‘gramatical’ de cenas.

A lógica da ‘Estrutura Narrativa Clássica’ de definir os personagens envolvidos em toda a história e, detalhadamente, em cada cena, de maneira que estes personagens representem atributos, preocupações, elementos e condicionantes e, é claro, pessoas — até mesmo as ausentes das discussões, mas importantes para elas — também funciona, e muito bem, para a ‘Jornada do Herói’. Neste caso, personagens típicos da jornada, como ‘o Guardião’ e o ‘Mentor’, também são definidos funcionalmente e respectivamente como aquele que traz desafios e imposições que podem afetar negativamente ou até impedir a conquista almejada pelo herói (no caso do Guardião), ou como aquele que traz alertas e advertências, no entanto com o sentido de inspirar e orientar o herói em sua jornada para que, efetivamente, alcance sua conquista (no caso, o Mentor).

A clareza didática já mencionada em relação à estrutura ‘Clássica’ desenvolvida por esta pesquisa, com informações e instruções subjacentes aos seus elementos, também foi elogiada por vários participantes, o que contrastou nitidamente com a pureza essencial do

esquema da ‘Jornada do Herói’, que, no entanto, deixava os participantes um tanto perdidos em relação a como aplicá-la de forma prática na estruturação e roteirização da solução.

Sob estas considerações e diante de uma preferência de boa parte dos participantes pela ‘Jornada do Herói’ e considerando ainda uma sugestão específica de um participante de que a ‘Jornada’ prestar-se-ia de forma eficiente à transformação da estrutura em um tabuleiro de jogo, este pesquisador optou por mesclar os pontos altos das duas estruturas, tendo como base, inclusive visual, a ‘Jornada do Herói’. Esta mescla resultou no Disco HERO sobre o qual discutimos a seguir.

5.2.4 A Base Gráfica como Modelo

Os modelos são considerados um componente-chave para a Pesquisa Operacional *Soft* (PO-*Soft*) e os Métodos de Estruturação de Problemas (MEPs), sendo uma representação simplificada de um aspecto do mundo real, conforme percebido pelos usuários. No processo de construção do modelo, os artefatos produzidos incluem elementos verbais e não verbais, como representações gráficas, esquemas, diagramas, quadros, tabelas, apresentações visuais e pictóricas, vídeos, textos ou árvores decisórias que promovem uma compreensão aprimorada do problema pelos participantes. Como objetos transacionais (*boundary objects*), esses artefatos permitem que visões e opiniões dos participantes possam ser exploradas e discutidas com o grupo e que as contribuições sejam levadas em conta pelo seu mérito em si, com a dissociação de uma ideia de seu proponente. Desta forma, os participantes não se sentem penalizados caso mudem seus pensamentos ao longo do processo interativo. Os gráficos e diagramas, em especial, ajudam na tomada de decisão, dando-lhe suporte e representando sua estrutura, bem como no desenvolvimento de uma linguagem compartilhada que culmina na criação de um "sujeito decisório plural" entre os participantes envolvidos. O resultado é que diferentes perspectivas e soluções podem ser representadas e avaliadas de forma clara e objetiva, bem como comunicadas às partes interessadas relevantes (ACKERMANN, 2011; DYSON et al., 2021; FRANCO et al. 2013, FREGONESE et al., 2020).

O objeto transacional resultante da Primeira e Segunda Etapa de testagem desta pesquisa é representado por uma base gráfica adequada à aplicação do método. Este objeto resultante, semelhante ao tabuleiro interativo de um jogo, foi denominado ‘Disco HERO’ (Vide figura 23).

Este gráfico para a aplicação do método foi desenvolvido na Segunda Etapa de testes, a partir de sugestões dos participantes da Primeira Etapa. Apresentados ao esquema da estrutura narrativa do Monomito, ou a ‘Jornada do Herói’ de Campbell (2008), ao qual foram agregados

elementos da interpretação de Vogler (2007) sobre o mesmo tema, os participantes preferiram esta estrutura como base visual. Os participantes entenderam que o formato circular (na forma de um ciclo) era bem sugestiva dos propósitos da jornada de um herói rumo ao cumprimento de um objetivo, incluindo uma ‘ida’ exploratória e um ‘retorno’ devolutivo. Considerando que outros elementos do esquema combinado de Campbell (2008) e Vogler (2007) também foram destacados como importantes pelos participantes, a base inspiradora para o Disco HERO se consolidou a partir da ‘Jornada do Herói’ que, no entanto, foi enriquecida visualmente e em conteúdo por definições da ‘Estrutura Narrativa Clássica’ formatada por esta pesquisa e pelas contribuições dos participantes.

O Disco HERO é, pois, um gráfico circular setorizado em quatro seções com subdivisões. Cada seção foi denominada por um título, cuja inicial compõe o acrônimo ‘HERO’:

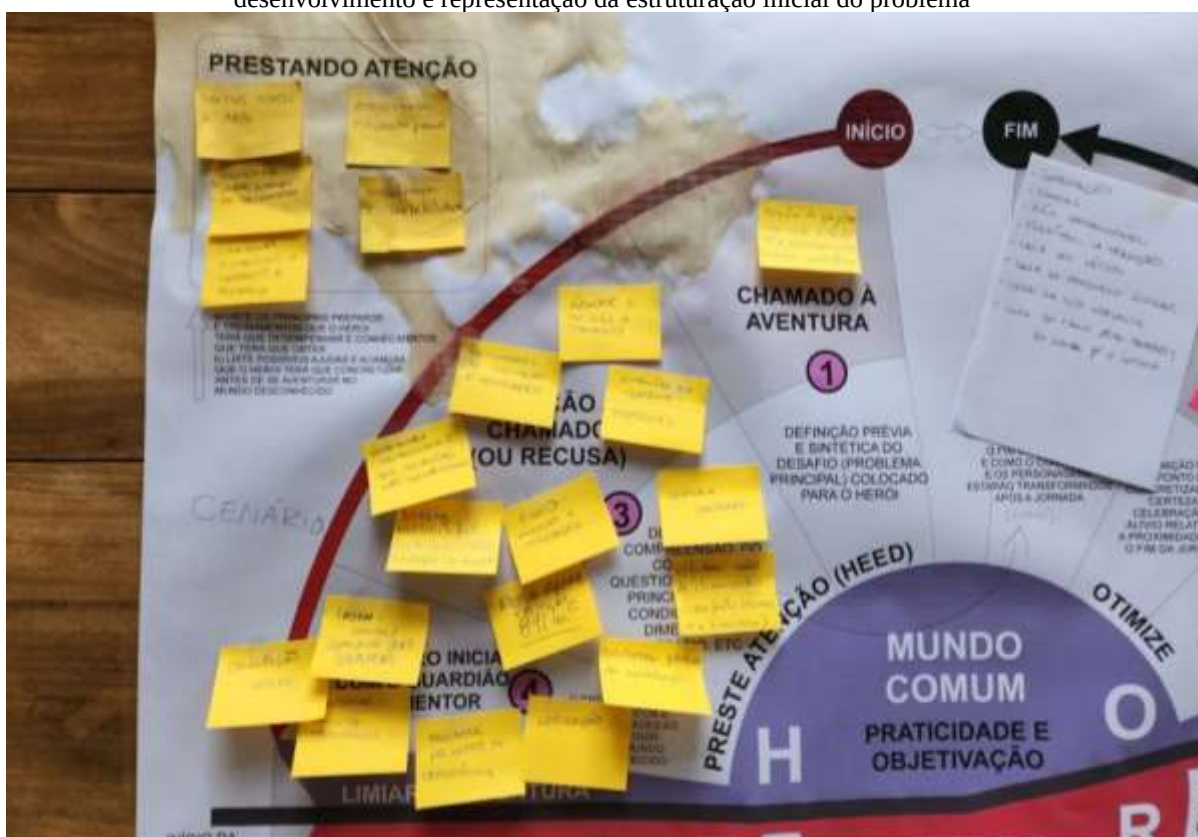
- a) *H = Heed* (Preste atenção) no contexto; ambiente; na relação custo x benefício do desafio; na colaboração potencial de ajudantes e mentores e nas advertências dos guardiões. Esta etapa de intensa discussão da estruturação alude a um “Espaço de Histórias” (BOJE; ROSILE, 2004), como uma “pré-história”, ou uma antessala para o *Storytelling*, antes que este adquira a forma de ‘I-M-F’ (início-meio-fim, ou seja, uma narrativa completa), que inclui “apostas no futuro” e que ocorrem em tempo real enquanto a produção de sentido se desdobra (BOJE, 2001, p. 1; BOJE; ROSILE, 2004, p. 2; HENDERSON, 2016, p. 9–10).
- b) *E = Experience* (Experimente) os desafios do “mundo desconhecido” ou “mágico”, vivenciando cenas que levarão o herói ao ponto ‘central’ e principal da jornada;
- c) $\wedge$ = Ponto ‘Central’ da Jornada (em uma possível versão estendida do acrônimo, como “H-E $\wedge$ R-O”). Trata-se do ponto alto do caminho do herói, quando ele vence seu principal desafio. No caso da estruturação do problema é quando se alcança o conceito da solução, com o entendimento do passado e do presente, ou seja do equacionamento do problema, e, ao mesmo tempo, vislumbra-se a solução no futuro;
- d) *R = Retain* (Retenha) aquilo que foi duramente conquistado vencendo vários desafios, inclusive o de atingir o ponto “central”;
- e) *O = Optimize* (Otimize) e valorize aquilo que foi conquistado, preparando para que seja entregue ao destinatário que dele se beneficiará.

Os resultados indicaram que o Disco HERO é adequado tanto como *input* para apresentação do método aos participantes quanto para a operação do método de forma interativa

entre eles e, ainda, como base para *output* da estruturação e roteirização da solução.

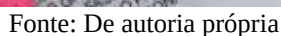
Como *input*, o disco apresenta, de forma didática e ordenada por números, o roteiro do percurso que o grupo deve percorrer para a estruturação e solução do problema. Na operação da estruturação e roteirização da solução, o Disco HERO organiza os trabalhos recebendo anotações na forma de *post-its*, os quais vão sendo dinamicamente colados nos locais adequados de sua superfície. Enfim, o disco também funciona como o *output* dos trabalhos de estruturação e planejamento, como depositário das informações e decisões produzidas pelo grupo. A realização da estruturação e roteirização diretamente no Disco HERO pode ser considerada participativa, interativa e motivadora, permitindo que os participantes de um *workshop* visualizem e entendam de forma simples e direta o que já foi decidido e o que falta decidir. A Figura 24 mostra como um dos grupos optou por realizar a estruturação a partir da compreensão do cenário, na seção *Heed*. Já a Figura 25 apresenta parte da roteirização da solução elaborada por um grupo na seção *Experience*, recorrendo à utilização de *post-its* de diferentes cores para representar personagens, ferramentas, recursos e a ação que seria desenvolvida em cada cena.

Figura 24 — Como um grupo interveio no Disco HERO para desenvolvimento e representação da estruturação inicial do problema*



Legenda: * A mancha de café no canto superior esquerdo é testemunha do envolvimento do grupo em relação ao Disco, uma vez que os participantes não costumavam interromper as atividades nem para o lanche.

Fonte: De autoria própria



Segundo alguns participantes, o Disco HERO também permitiu que opções fossem testadas e ajustadas rapidamente. A visualização das decisões compartilhada por todos através do Disco HERO também foi elogiada como forma de franquear e intensificar a participação de todos. O engajamento dos participantes e a interação entre eles também foram incentivados pela anotação e adesivação de *post-its* no gráfico e pela sugestão do método (explícita no disco) de

distribuição de tarefas entre eles (Figuras 26 e 27). O resultado do tabuleiro preenchido é visualmente rico e colorido, inclusive em função das variações de cores que os grupos determinaram para os *post-its* em função da natureza da informação que representam, se eram informações do contexto, personagens, ferramentas, cenas (ações) etc.

Figura 26 — O Disco HERO preenchido pelo Grupo T no segundo *workshop* do grupo



Fonte: De autoria própria

No momento da execução da solução, o Disco HERO também favoreceu a coesão e interação entre os participantes, ao permitir que eles desempenhassem as atividades previstas para a solução roteirizada na forma de cenas, seguindo o próprio Disco HERO como o tabuleiro de um jogo.

Figura 27 — Um grupo finalizando suas discussões compiladas no Disco HERO e em anotações adicionais



Fonte: De autoria própria

A Figura 28 mostra um frasco de adoçante improvisado como um peão sobre o Disco HERO, marcando a etapa de execução da solução da solução, enquanto um participante trabalha nessa solução. Sobre a mesa e o tabuleiro, que se configurou como um espaço de criação e interação, é possível observar cartões brancos que representaram os *cards* com nomes e atributos dos personagens e que funcionaram para a representação de papéis nos momentos de discussão.

O conjunto de *workshops* realizados mostrou que o Disco HERO também pode ser complementado por um roteiro em texto que coordene o acompanhamento dos itens informados diretamente pelo gráfico. A referência que alguns participantes fizeram a este texto complementar seria ao ‘Manual de Instruções’ que costumeiramente acompanha jogos de tabuleiro. Por mais intuitivo e visualmente atraente que seja o tabuleiro, é comum que os jogos sejam acompanhados por um texto de apoio ao seu uso, fazendo as vezes de um guia de utilização. Tal tipo de texto pode ser útil para um método ‘HERO’ apoiado (ou não) pelo Disco.

como a plataforma mais completa, senão suficiente, para o *input*, para apoiar a operação, para o *output* e para o controle da execução da solução.

Como base para todas estas etapas, do *input* da metodologia ao controle da execução da solução, o Disco HERO pode ser avaliado sob o conceito das *affordances* (Quadro 18), ou seja, as oportunidades percebidas para ação orientada aos objetivos oferecidas aos membros do grupo em interação, conforme postuladas para avaliação de modelos por Franco et al. (2013).

Quadro 18 — Avaliação do modelo do método em proposição em relação às *affordances* de Franco et al. (2013)

<i>Affordance</i>	DESCRIÇÃO	ANÁLISE	JUÍZO
(1) Tangibilidade	Capacidade de um modelo de tornar seu conteúdo visível e concreto. Esta <i>affordance</i> faz o conhecimento relevante para o contexto ser tangível, estar disponível e ser uma fonte de discussão e negociação para o grupo.	Na forma de um tabuleiro de jogo, colocado sobre a mesa, comportando anotações e a adesivação de <i>post-its</i> , o Disco HERO é integralmente tangível favorecendo a visibilidade (das informações; decisões).	Corresponde integralmente.
(2) Associabilidade	Capacidade de um modelo relacionar seu conteúdo com base em atributos compartilhados. Esta <i>affordance</i> permite que os envolvidos identifiquem diferenças de conhecimento e suas dependências.	O Disco HERO incentiva o compartilhamento de atributos entre os participantes que, explicitados, podem conferir aos indivíduos o caráter de personagens ou somar seus atributos a um personagem coletivo (o protagonista; herói).	Corresponde integralmente.
(3) Mutabilidade	Capacidade de um modelo modificar seu conteúdo no próprio local de sua construção. Esta <i>affordance</i> permite que discussões e negociações relacionadas ao conhecimento em evolução sejam refletidas no modelo incrementalmente.	Como plataforma, o Disco HERO admite intensa interatividade e participação de todos na anotação de informações e decisões, bem como uma construção gradual do modelo resultante, incluindo uma fácil movimentação das anotações quando necessário.	Corresponde integralmente.
(4) Rastreabilidade	Capacidade de um modelo relacionar seu conteúdo temporal e estruturalmente. Esta <i>affordance</i> oferece oportunidades para a pesquisa e montagem de discussões e negociações relacionadas ao conhecimento.	O modelo-base do Disco HERO ajuda a cronologia das atividades e uma didática distribuição das informações e decisões de forma estruturada, que permite uma fácil recuperação e recapitulação.	Corresponde integralmente.
(5) Analisabilidade	Capacidade de um modelo de transformar entradas em saídas. Esta <i>affordance</i> permite experimentar diferentes insumos relacionados ao conhecimento e calcular seu impacto.	Uma das principais características do Disco HERO é a de funcionar como <i>input</i> da metodologia, admitir a inserção e experimentação de informações que, compostas ao longo de sua operação, transformam-se em <i>outputs</i> .	Corresponde integralmente.

Fonte: Adaptado de Franco et al. (2013).

Com base no quadro acima, entende-se que, como modelo-base, o Disco HERO atende às *affordances* de Franco et al. (2013) o que pode ser avaliado de forma positiva.

Há que se notar ainda que, em função da limitação de tempo e recursos, foi realizada uma única experiência (no último *workshop* do Grupo W e último desta pesquisa) de se transcrever o conteúdo do disco para uma forma narrativa textual (Alínea 'c' do APÊNDICE D). Esta experiência de transcrição mostrou-se produtiva, inclusive por produzir um texto realmente narrativo e projetivo, em contraposição ao habitual texto na forma de tópicos. Por um lado, o próprio ato de realizar a transcrição foi entendido pelos participantes e pelo pesquisador como uma oportunidade adicional de rever e lapidar a estruturação e planejamento da solução feita no gráfico, ou seja, no Disco HERO. Por outro lado, o texto de transcrição foi considerado útil como uma forma mais didática e de entendimento universal para o compartilhamento da estruturação para terceiros.

5.2.5 Estrutura FIM/IFM/IMF

Uma imagem que parece permanecer na mente dos participantes dos grupos é que toda narrativa tem como principais e obrigatórias etapas em sua estrutura um Início (I), um Meio (M) e o Fim (F). O que se percebeu, a partir da realização dos *workshops*, é que, em se tratando da estruturação de um problema, bem como do planejamento da solução e sua execução propriamente dita, estes três momentos de uma narrativa podem e devem ser priorizados em uma ordem diferente, a depender das seguintes perspectivas:

- da avaliação para engajamento (ou não) por um participante convidado à estruturação e solução de um problema;
- da elaboração da narrativa para estruturação e solução do problema;
- de desempenho da narrativa elaborada (estruturação e plano de ação).

No contexto da estruturação de problemas com o apoio das narrativas, a ordem de avaliação de riscos e oportunidades é 'F-I-M', em que o final da história é o atrativo e grande motivador para o protagonista. Tendo considerado o final da história, o protagonista contrapõe os ganhos obtidos com os resultados *versus* a dimensão do desafio que se coloca no presente (o início) como provocação para, enfim, decidir se vale a pena percorrer o caminho (o meio da história) e vencer os desafios necessários até o final. Em contraposição, na perspectiva de se transpor o processo de estruturação e solução de problemas para uma narrativa, a ordem de avaliação deve ser 'I-F-M', ou seja, um início, um final e um meio, em que o protagonista deve primeiramente ter consciência da provocação, visualizando, em seguida, o objetivo final para,

enfim, dedicar-se a escrever a narrativa que conecta a provocação ao final desejado. Já no desempenho propriamente dito da narrativa programada pelo próprio grupo para solucionar o problema, o percurso óbvio será o tradicional 'I-M-F', no qual o herói entende o chamado à aventura, ou seja, o problema, depois percorre os caminhos planejados rumo à solução, para finalmente alcançá-la, sem atropelos ou interposições.

5.3 Diversidade e limites

Em se tratando de uma experiência com engajamento via pesquisa-ação sob o paradigma da *Design Science*, através de intervenções em grupo, o tema diversidade de opiniões e os limites criados a partir delas coloca-se entre os mais relevantes.

Em função da dificuldade operacional para esta pesquisa no sentido de viabilizar a participação de diversas partes interessadas, de diferentes profissões, setores ou áreas de conhecimento, os grupos foram construídos apenas com a participação de arquitetos da empresa. Um eventual *gap* na riqueza de visões e interesses foi parcialmente contornado pelo planejamento dos *workshops*. Na composição dos grupos, por exemplo, buscou-se selecionar perfis diversos para os participantes. Sempre que possível, foram escalados para cada grupo de intervenção profissionais da empresa com faixas etárias e experiência profissional diferentes. Também se buscaram, na organização dos grupos, a mescla de profissionais com perfis diferentes, entre os mais afeitos a aspectos criativos, outros mais conectados à parte técnica dos projetos, e, ainda, a inclusão de profissionais ligados ao atendimento comercial de clientes.

Surpreendentemente, esta diversidade gerou incômodo em alguns participantes que, nas entrevistas pós-realização dos eventos, expressaram que o método em desenvolvimento deveria buscar uma “harmonização” através de grupos mais homogêneos. O principal argumento de alguns dos participantes mais jovens, é o de se sentirem acanhados com a presença de profissionais (e colegas) mais maduros em termos de faixa etária e experiência profissional.

A percepção destes participantes se conecta à visão de Franco et al. (2013) de que, na interação entre eles, limites (*boundaries*) são criados em decorrência da alta especialização de cada componente do grupo em termos de conhecimento e prática, bem como das diferentes perspectivas e propósitos dos componentes do grupo (FRANCO et al., 2013, p. 721). A despeito da uniformidade de formação e forma de atuação dos membros do grupo, estes limites foram observados, e o objeto transacional por eles construído representou a negociação destes limites.

Outra iniciativa que buscou contornar, a nível experimental, a ausência nas discussões de outras partes interessadas que, no desenvolvimento de um projeto real, seriam típicas, foi o

ato de representação de papéis, em uma visão que se conecta à TAR (Teoria Ator-Rede) e que, segundo White (2009), é considerada por muitos autores como apropriada para uso em intervenções PO/MEP. Segundo a TAR, um conceito central é o da “tradução”, na qual os atores (envolvidos em uma atividade/negociação) buscam criar um *forum*, uma rede (*network*) central com a qual todos atores concordam valer a pena construir e defender (WHITE, 2009, p. 825). Algo semelhante ocorreu na sequência de *workshops* deste estudo, na qual os participantes identificaram atributos e personagens necessários à solução do problema. Estes atributos e personagens negociados coletivamente foram registrados em *cards* (cartões) que, enfim, foram assumidos pelos participantes, que representaram estes personagens nas discussões, dando-lhes voz, de forma visivelmente produtiva. Esta representação seguiu, inclusive, a perspectiva da TAR de que elementos não humanos pudessem ser representados (LATOUR, 2016), dando voz a árvores, pianos, cachorros, a terrenos muito estreitos ou com muito declive e a temas como ‘sustentabilidade’ e ‘paisagismo’.

Este exercício de representação empática trouxe um claro benefício às discussões ao permitir que pontos de vista diferentes e até ausentes fossem ouvidos e considerados e que os participantes praticassem a consideração e defesa de perspectivas diferentes das suas próprias visões.

5.4 A Importância de Personagens, Atributos, Papéis e Definições de Cenas para o Método

É importante que os personagens sejam relevantes para a narrativa e indispensável que seus atributos contribuam para mover a narrativa no sentido da solução do problema. Sob entendimento de que personagens são aqueles (ou aquilo) que movem a ação, ficaram evidenciadas as vantagens de se considerar como personagens não apenas as pessoas envolvidas na solução de um problema, mas também elementos do contexto e outros elementos não humanos, conforme visto no item anterior.

Outro achado interessante foi a ação de todos os grupos, exceto um deles, de registrarem os personagens em *cards* (cartões) que depois foram distribuídos entre os participantes para que fossem representados nas discussões e demais atividades. Quando elementos do contexto eram considerados personagens, um membro do grupo assumia o papel deste personagem.

Os atributos de todos os personagens internos e externos ao grupo devem ser conhecidos para que seus papéis sejam bem desempenhados. No conjunto de *workshops*, funcionou a prática de que, em dado momento, anterior à anotação nos *cards*, os participantes

compartilharem suas características e motivações, provendo aos participantes um rápido contato com os atributos dos demais companheiros de grupo.

No mundo real, os *cards* talvez equivalessem a crachás ou credenciais que validassem a presença de determinada pessoa em uma cena, mas, colocados sobre o tabuleiro, funcionam bem para lembrar a pessoa que representa um dado papel de exercê-lo quando de direito e quando for demandado. Por outro lado, personagens entendidos como importantes pelos grupos e típicos à ‘Jornada do Herói’, como o Mentor e o Guardião, parecem ser mais bem lembrados e suas visões, defendidas, quando representados em *cards*, mesmo que a função de desempenhar seus papéis seja fluida entre os vários participantes, como aconteceu em um dos grupos da pesquisa prática.

A definição dos personagens em uma narrativa deve ocorrer na etapa de estruturação do problema, quando a solução é roteirizada. Na aplicação do método, esta definição deve ocorrer no primeiro setor do Disco HERO, na etapa *Heed*, na qual se presta atenção ao contexto, ao cenário e a outros fatores estruturantes.

É importante definir quais personagens estarão em cada cena da jornada (que compõe uma sequência de ações), e cada participante deve se lembrar de seu papel ao longo do processo. A definição clara de quando e onde os personagens atuarão permite que os participantes se envolvam mais intensamente e garantam que cada cena (atividade; evento) seja bem executada. Os personagens podem ser incorporados a apenas algumas cenas, a depender de seus atributos. Nos *workshops*, o coletivo do grupo sempre foi entendido como ‘o’ herói, ou protagonista, ou, nas palavras de Bennet *et al.* (2001), como um ‘super personagem’ com um posicionamento consolidado a partir de uma contínua reformulação de visões. Este ‘super personagem’, ou seja, o grupo entendido como o ‘herói’, o protagonista, não precisa necessariamente estar presente em todas as cenas, as quais podem ser conduzidas por personagens ajudantes (adjuvantes; secundários).

Além da definição de personagens, outros itens importantes devem ser atribuídos a cada cena para que os atores possam desempenhar adequadamente seus papéis e atingir os propósitos de cada cena, que serve de fomento ou base para a cena subsequente, até o final da narrativa e o alcance dos resultados. Entre estes itens estão ferramentas (de qualquer natureza) que estendam a capacidade mental e corporal do personagem e recursos que ele possa consumir e através dos quais ele possa se sustentar em benefício da realização da atividade.

5.5 Participação, Engajamento e Consenso dos Participantes

A participação individual e coletiva em *workshops* no contexto da pesquisa-ação e dos Métodos de Estruturação de Problemas é importante para os resultados. Em contextos complexos, a participação ativa dos membros de um grupo bem como a interação com as outras partes interessadas da organização favorecem uma compreensão mais ampla do problema, promovem o aprendizado e definem ações mais assertivas. Além disso, iniciativas que ampliem a participação na discussão em grupo e o engajamento dos participantes colaboram para o alcance de um consenso (MINGERS, 2011; ACKERMANN, 2011; DYSON et al., 2021; AGUINIS, 1993; WHITE; TAKET, 2000; SHAW, 2006).

Segundo Bietti et al. (2018), o *Storytelling* pode ajudar pequenos grupos a compreender problemas que fazem parte de sua vida cotidiana, além de desempenhar um papel importante na facilitação do trabalho coletivo e da colaboração, ajudando para que, a partir de suas experiências, os membros do grupo desenvolvam uma compreensão compartilhada de objetivos, desafios e estratégias. Neste sentido, a experiência de usar o novo MEP apoiado em estruturas narrativas foi positiva e efetiva para os participantes, que relataram satisfação, empolgação ou um senso de agradecimento por terem participado da experiência de abordar um problema através de uma construção coletiva de decisões.

Por outro lado, Eden (1992) sustenta que “a criatividade é importante não apenas como um processo em grupo, mas como um processo individual. Um compromisso emocional com qualquer curso de ação vem, em parte, de se ter brincado com as ideias e alternativas”. (EDEN, 1992, p. 211). Assim, grande parte dos entrevistados entendeu que a metodologia utilizada foi divertida, lúdica, permitiu a liberação da criatividade individual e lhes trouxe conhecimento. Neste último sentido, o método teria ‘forçado’ os participantes a pensar além, a ter uma visão global da solução e uma abordagem mais ampla quando diante de demandas com muitas variáveis.

Na opinião dos próprios participantes, o método favoreceu a colaboração, o respeito, o diálogo e a discussão entre eles, o que permitiu que cada um contribuísse com suas potencialidades de maneira igualitária. No todo, as respostas indicam que as pessoas participaram ativamente dos *workshops*, sentiram-se ouvidas pelos outros participantes e que o MEP com o apoio de estruturas narrativas em teste contribuiu para que as pessoas participassem e fossem ouvidas. No entanto, retratando algo que costuma acontecer na realidade, alguns participantes mencionaram que a diferença hierárquica entre os membros dos grupos pode ter sido um pouco intimidadora, pelo menos em determinados momentos, eventos ou grupos.

Os participantes relataram que, mesmo com opiniões divergentes, o consenso foi alcançado em todos os *workshops*, embora alguns participantes possam ter cedido em algumas decisões sem estarem completamente convencidos.

A proposta de cada participante representar um personagem e desempenhar o papel correspondente viabilizou que todos tivessem voz, possibilitando que cada um expressasse suas potencialidades, inclusive de representação. Essa prática de representar papéis de personagens contribuiu para o consenso, permitindo que os participantes praticassem o exercício empático de defender pontos de vista que poderiam divergir de sua própria opinião. A definição de um nome coletivo para o grupo também contribuiu para a coesão e o consenso do grupo.

Em geral, o MEP com o apoio de estruturas narrativas originado por este estudo foi construído para favorecer o diálogo, as discussões e interações, no sentido de definir um objetivo coletivo que lastreie todas as decisões intermediárias.

5.6 Flexibilidade e Aplicabilidade do Método (inclusive em outros contextos)

Na visão de vários autores, é importante que um MEP possa ser replicado em qualquer organização e em qualquer contexto de solução de problemas. Neste sentido, o processo de construção de modelo resultante da estruturação deve ser adequadamente genérico ao ponto de ser transferível para múltiplos contextos de problemas. A flexibilidade do método também pode ser verificada através de seu potencial para uma adaptação criativa às necessidades de cada organização (YEARWORTH; WHITE, 2014; SMITH; SHAW, 2019; MITROFF; KILMANN, 1975).

No sentido da adaptabilidade e flexibilidade, vários participantes manifestaram que, como um ‘método de desenvolvimento de projetos de arquitetura’, o método em teste poderia traduzir muitos de seus pontos para uma linguagem mais próxima do dia a dia do arquiteto. Uma das sugestões era que a semântica utilizada nos elementos das estruturas narrativas, seja a ‘Estrutura Narrativa Clássica’ inicialmente testada, ou o Disco HERO utilizado na Segunda Etapa, poderia trazer indicações diretas de como fazer associações entre elementos de informação relacionados à prática arquitetônica com os elementos da estrutura narrativa.

A despeito do fato de este método nunca ter pretendido ser um método específico para o segmento da arquitetura ou de projeto, a visão desses participantes foi entendida como positiva, pois a flexibilidade e adaptabilidade de um MEP em relação ao contexto pode ser uma das garantias para seu sucesso. O grau de identificação que estes participantes tiveram com a ‘Jornada do Herói’ e com as narrativas em geral foi benéfico para os resultados do conjunto de

workshops e explica a afinidade e o desejo de que fosse adaptado de forma ainda mais evidente à atividade da arquitetura. Por outro lado, tanto o Disco HERO quanto o roteiro na forma textual foram apresentados aos grupos como guias genéricos e utilizáveis em qualquer contexto, sem nenhuma alusão direta à prática arquitetônica. Esta abordagem ‘genérica’ talvez explique a dificuldade inicial que praticamente todos os participantes tiveram ao travar um primeiro contato com a proposta do método. Essa dificuldade inicial devia-se justamente ao fato de o método não estar configurado como um método para a arquitetura, mas, supostamente, para qualquer contexto, em qualquer área, em qualquer organização. E a universalidade das narrativas e mesmo da ‘Jornada do Herói’ ou do Monomito de Campbell (2008) sustenta este argumento.

No outro sentido, vários participantes mencionaram de forma explícita que o método seria útil e teria potencial para ser aplicado em variados contextos e áreas profissionais. Alguns destes outros contextos, inclusive, foram exemplificados e envolviam situações em que muitas partes interessadas, com diferentes objetivos ou pontos de vista, deveriam interagir no sentido de um consenso para a compreensão de um problema complexo visando a sua solução (ROSENHEAD, 2006; WHITE, 2006; SHAW, 2006; SMITH; SHAW, 2019; YEARWORTH; WHITE, 2014). Este vem a ser, precisamente, o propósito resumido de um MEP.

Sugere-se que a flexibilidade do método em proposição pode ser observada tanto para ‘fora’ (seu contexto de aplicação), quanto para ‘dentro’ (suas características estruturais como processo). Em outras palavras, além de ser flexível e admitir diversas adaptações conforme o contexto e os objetivos desejados para cada estruturação de problema, o método demonstra esta mesma flexibilidade em relação ao roteiro para a solução que sugere ao grupo produzir. Este roteiro, ao mesmo tempo que favorece o foco em um resultado (para a história de estruturação e solução do problema) almejado pelo grupo, admite múltiplas possibilidades de abordagem para a solução propriamente dita. Em outras palavras, o roteiro produzido é processual e não interfere no conteúdo da solução.

Em suma, a universalidade buscada por esta pesquisa ao associar estruturas narrativas à estruturação e solução de problemas é o lastro que permite que o método seja aplicável e adaptável às mais diversas situações. Alguns participantes, por exemplo, manifestaram em entrevistas que ‘usariam’ ou ‘já teriam usado o método’ para abordar questões de suas vidas pessoais e de sua atuação profissional. Conquanto não seja o objetivo original deste método o de ser usado de forma individual ou focado em determinada área de conhecimento ou prática profissional, estas manifestações indicam que sua adaptação para vários contextos é factível. Neste sentido, sugere-se que o método possa, sim, ser adaptado para contextos específicos, de

forma a facilitar a leitura dos participantes, desde que a adaptação favoreça a leitura e uso por todos.

5.7 Identificação como Método de Estruturação de Problemas

Para a identificação do método em teste com a Pesquisa Operacional ‘Soft’ (PO-Soft) e os Métodos de Estruturação de Problemas, algumas análises são necessárias. O Quadro 19 está baseado no Quadro 1, acrescido de uma análise e um juízo sobre a conexão ou não com as características da PO-Soft e seus métodos, conforme consolidação do postulado por Mingers (2011) e Dyson et al. (2021).

Quadro 19 — Contraposição das Características da PO-Soft (e MEPs) ao Método

Característica	Descrição	Análise	Juízo
Problema não bem definido	O ‘problema’ em si (e/ou o contexto) não é bem definido com seus objetivos acordados de forma que os meios para os alcançar possam ser bem construídos. Métodos ‘Hard’ como ‘Análise de Caminho Crítico’, ‘Análise decisória’ ou simulação, não podem ser usados.	Não depende do teste em pauta, mas do contexto e problema selecionados para aplicar o método. Na sequência de <i>workshops</i> desta pesquisa, o problema e/ou contexto demandavam uma melhor definição e compreensão prévias antes do empreendimento de uma solução.	O Método atende potencialmente.
Tolerância às incertezas	Diante da limitação ou falta de dados confiáveis — quantitativos ou de qualquer natureza — ou dados intangíveis, as incertezas são significativas, esperadas e toleradas.	O Método induz a lidar com as incertezas, analisando e coordenando elementos do problema; incentivando a representação onde houver lacunas.	O Método atende integralmente.
Importância do aprendizado e exploração	O processo do método envolve mais aprendizado, exploração e negociação do que a solução técnica de um problema ou o alcance de uma otimização.	O aprendizado, exploração do contexto e potencialidades foram observados e mencionados pelos participantes.	O Método atende integralmente.
Processo estruturado e rigoroso	Os métodos (ou metodologias) não são matemáticos, mas estruturados e rigorosos. Baseiam-se em procedimentos qualitativos e, frequentemente, modelos diagramáticos. Informação numérica pode ser incluída, mas não equações complexas. O processo envolve a decisão sobre quais modelos usar e quando.	O Método recorre a um diagrama com instruções explícitas através de ordenação e textos para sua aplicação. Não recorre necessariamente à informação numérica, mas admite sua inclusão.	O Método atende integralmente.

Modelo	Os métodos geralmente giram em torno de um processo de construção de um modelo como foco das discussões. Os modelos são importantes para a conciliação e consolidação de diversas opiniões e pontos de vista em uma solução voltada à ação. Para tanto, devem ser ‘construídos’ de forma participativa e, para tanto, devem ser transparentes às partes interessadas. Em geral, os modelos são diagramáticos, envolvendo mapas causais, cognitivos, diagramas de influência, gráficos decisórios, imagens e um rico conteúdo.	O Método gira em torno da construção de um modelo, usando como base um modelo diagramático (Disco HERO), construído de forma participativa que, repetidas vezes nos <i>workshops</i> , foi capaz de conciliar e consolidar diversas opiniões e pontos de vista, incluindo uma detalhada solução para a ação.	O Método atende integralmente.
Negociação e concordância entre múltiplas partes interessadas	A situação envolve a negociação entre vários atores ou partes interessadas, quer sejam representantes de um departamento da organização ou representantes de entidades externas (por vezes conflitantes). As partes interessadas devem poder expressar suas diferentes perspectivas e os múltiplos objetivos e necessidades das partes, por vezes conflitantes, sem que sejam reduzidas a uma medida final única (e em geral de caráter financeiro), que, em geral, apresentam perspectivas diversas sobre a situação em questão. O ‘sucesso’ da intervenção depende de um grau de concordância entre as partes envolvidas na formulação do problema, bem como no planejamento e empreendimento dos cursos de ação determinados (solução).	As intervenções foram bem-sucedidas do ponto de vista do pesquisador e dos participantes, alcançando a formulação do problema, o planejamento e o empreendimento dos cursos de ação determinados. Na experiência prática deste estudo, em função de limitações operacionais, as partes interessadas foram limitadas a um mesmo ponto de vista profissional (a do arquiteto), porém com faixas etárias, experiência e <i>backgrounds</i> diferentes. Nada impede que quaisquer partes interessadas sejam integradas aos grupos de intervenção, na aplicação do Método. O Método sugeriu ainda um modelo de participação de partes interessadas por representação, dando voz a ausentes e personificando ‘partes interessadas’ (como elementos do contexto) que não tenham voz.	O Método atende potencialmente.
Engajamento	As interações do analista com as diversas partes interessadas e entre estas são indispensáveis para alcançar uma compreensão do problema, promover o aprendizado e definir as ações. É comum o recurso a <i>workshops</i> (presenciais ou virtuais) facilitadores, nos quais é estimulada a participação ativa das partes	O Método está inteiramente baseado na realização de <i>workshops</i> que demandam a interação e participação ativa das partes. Em todos os <i>workshops</i> realizados por este estudo, o pesquisador e os participantes em geral concordam que houve intensa interação entre os próprios participantes e entre eles e o analista (facilitador), de forma que a compreensão do problema e o aprendizado foram plenamente alcançados, bem como as ações para a solução foram definidas.	O Método atende integralmente.

Fonte: Adaptação e consolidação de Mingers (2011) e Dyson et al. (2021).

A partir da análise oferecida pelo Quadro 19 acima, pode-se deduzir que o método em proposição está inteiramente conectado às características básicas da PO-Soft e seus métodos. Na maioria dos itens, conforme se pode observar, o método atende integralmente à característica descrita. Em dois itens, afirma-se que o método atende potencialmente pelo fato

de os testes realizados em si não terem sido capazes de comprovar inteiramente este atendimento, mas que, na avaliação deste pesquisador, não oferece impeditivo para um atendimento integral quando experimentado em outro contexto.

Mais especificamente em relação aos MEPs, vários autores se dedicaram a identificar suas características em comum. Shaw (2006) propôs a adição de quatro (4) características às outras quatro (4) que Pidd (1996) havia identificado. No Quadro 20, apresenta-se uma integração deste total de 8 características de um MEP, lembrando que, em se tratando de características de MEPs, o conjunto se assemelha à referência sobre características da PO-Soft como um todo. No quadro, também foram incluídos uma análise sobre a adequação do método em desenvolvimento a cada característica e um juízo sobre se ela é atendida pelo método e de que forma.

Quadro 20 — Análise de compatibilidade do método em proposição às definições de um MEP segundo Pidd (1996) e Shaw (2006)

Característica de um MEP	Análise	Juízo
(1) Várias partes interessadas, cada uma, provavelmente, com diferentes perspectivas do problema, tornando sua identificação/definição problemática.	No conjunto de <i>workshops</i> , em função de limitações operacionais, as partes interessadas foram limitadas a um mesmo ponto de vista profissional (a do arquiteto), porém com faixas etárias, experiência e <i>backgrounds</i> diferentes. Nada impede que quaisquer partes interessadas sejam integradas aos grupos de intervenção, na aplicação do Método. O Método sugeriu ainda um modelo de participação de partes interessadas por representação, dando voz a ausentes e personificando ‘partes interessadas’ (como elementos do contexto) que não tenham voz.	Corresponde potencialmente.
(2) Agendas ocultas e objetivos conflitantes entre as partes interessadas exigem que a natureza da organização seja acordada.	O Método preconiza uma preleção inicial com os participantes com vários itens que clarificam a possibilidade de divergência, mas a necessidade de convergência no sentido de uma construção coletiva, enquanto torna claro que agendas ocultas não são bem-vindas.	Corresponde integralmente.
(3) O modelo não é uma abstração definitiva do mundo real. A modelagem explícita das questões visa apoiar a discussão, o pensamento criativo e uma rigorosa exploração de problemas.	A modelagem proposta pelo método é apoiada em um diagrama e um roteiro que incentivam a discussão, o pensamento criativo e uma ampla exploração de problemas.	Corresponde integralmente.
(4) A aprendizagem pessoal é priorizada como base para a construção de acordos entre as partes interessadas (PIDD, 1996 <i>apud</i> SHAW, 2006, p. 832).	Vários participantes manifestaram que a experiência com o método lhes trouxe um aprendizado circunstancial e para a vida, e o exercício do relacionamento com outros pontos de vista possibilitou a divergência e favoreceu a convergência.	Corresponde integralmente.
(5) Os participantes devem ser tomadores de decisão (com o poder de adotar/rejeitar ações	Ficou claro para os participantes dos <i>workshops</i> que o coletivo de cada grupo podia tomar livremente suas decisões a partir de sua análise e demonstraram estar plenamente voltados à	Corresponde potencialmente.

potenciais) que detêm um interesse genuíno na colaboração para resolver o problema.	resolução do problema de forma colaborativa. Embora os testes deste estudo tenham reunido apenas funções similares (arquitetos), foi praticada uma representação empática de vozes ausentes ou a personificação de elementos que não são capazes de se manifestar, dando-lhes voz. No mundo real, nada impede que os workshops decisórios reúnam toda e qualquer parte com poder de decisão sobre a adoção/rejeição de ações potenciais para a solução do problema.	
(6) Os MEPs não são ferramentas para consulta. Em vez disso, os MEPs apoiam a negociação entre indivíduos poderosos e constroem seu compromisso de tomar medidas acordadas.	O Método demonstrou, inclusive na visão dos participantes, seu potencial para a obtenção de compromissos individuais na construção de um compromisso coletivo. No conjunto de <i>workshops</i> , que envolveram uma simulação, não se pode falar em ‘indivíduos poderosos’, mas o Método sugere a composição dos grupos com partes interessadas que sejam influentes e tenham poder de decisão.	Corresponde potencialmente.
(7) A importância do modelo para um MEP não pode ser subestimada. O modelo é um objeto de transição (no sentido de que ele se desenvolve no decorrer do <i>workshop</i> em alinhamento com o entendimento em desenvolvimento do grupo) que apoia o diálogo e o pensamento, representando/gerenciando grandes quantidades de dados complexos.	O modelo desenvolvido pelo método, como um objeto de transição é construído de forma participativa, estimulando o diálogo e a discussão sobre uma base gráfica, sugerida com a forma de um tabuleiro de jogo. Denominada Disco HERO, esta base é capaz de orientar os trabalhos com o apoio de textos auxiliares e é capaz de representar e gerenciar grandes quantidades de dados complexos, franqueando a todos a visualização e interação com a representação destes dados (por exemplo, através de <i>post-its</i> adesivados e cards de representação de personagens na posse dos participantes).	Corresponde integralmente.
(8) As habilidades artesanais de facilitação de grupo são fundamentais para a gestão de uma oficina de grupo MEP eficaz (SHAW, 2006, p. 832).	O Método demonstrou a importância de um analista/facilitador na condução dos trabalhos a partir de uma atuação tanto técnica quanto sensível. O Método também preconiza cuidados na seleção, objetivos e desempenho dos facilitadores/analistas na orientação de trabalhos em grupo em benefício da realização dos workshops e atingimento dos objetivos pretendidos.	Corresponde integralmente.

Fonte: Adaptado de Pidd (1996) e Shaw (2006).

De maneira semelhante ao observado no Quadro 19, percebe-se que no Quadro 20 acima, a maioria das características de um MEP, segundo a integração das visões de Pidd (1996) e Shaw (2006), é correspondida integralmente pelo método em proposição. Duas das características afirma-se que são correspondidas potencialmente, em função de o método não ter sido capaz de testá-las e demonstrá-las integralmente, em função das características e limitações da testagem realizada. Mesmo assim, na visão deste pesquisador, não se observou nenhum impeditivo para que estas duas características possam ser plenamente verificadas em experiências reais ou a partir de pesquisas adicionais, sendo assim classificadas como ‘potenciais’. Em conclusão, em relação à caracterização consolidada a partir do ponto de vista Pidd (1996) e Shaw (2006), sustenta-se que o método em proposição poderia ser enquadrado como um MEP legítimo.

Evoluindo na busca pela legitimidade na identificação do método em proposição como um MEP, recapitulamos a proposta de Yearworth e White (2014) para o enquadramento de

métodos de estruturação de problemas não codificados como tal. Segundo Yearworth e White (2014), a formalização do uso de MEPs não codificados dentro de uma organização permite um eventual engajamento integral em seu aperfeiçoamento metodológico e, ao mesmo tempo, funciona como motivação para sua adoção.

Os critérios Yearworth e White (2014) podem ser úteis para identificar quaisquer métodos aplicados como MEPs mesmo que a intenção não fosse a de fazer esta associação pelos autores ou aplicadores destes métodos. Em outras palavras, os critérios seriam uma alternativa universal para que um método fosse enquadrado como MEP, inclusive *a posteriori* de sua aplicação. Em respeito a esta universalidade, entende-se ser interessante analisar o método em teste sob esta ótica de identificação de MEPs proposta por Yearworth e White (2014) (originalmente apresentada no “Quadro 4 – Conjunto de 9 proposições para avaliar um verdadeiro MEP”), conforme o Quadro 21.

Quadro 21 – Avaliação do Método em Desenvolvimento em Relação às nove (9) Proposições de Yearworth e White (2014) para a identificação de um MEP

Proposição	Definição Constitutiva	Análise	Juízo
1) Atividade de Melhoria	Foi adotada uma abordagem estruturada de intervenção sistêmica, projetada para levar a melhorias em uma situação problemática do mundo real, por meio de um conjunto de atividades propositais.	Os <i>workshops</i> realizados através do método buscaram uma compreensão ampla do problema que levou ao planejamento e à execução de ações que resultaram, segundo os participantes, em uma solução adequada ao problema.	Correspondeu integralmente.
2) Abordagem Sistêmica	A abordagem de estruturação do problema utilizou ideias de sistemas (incluindo fronteira ou <i>boundary</i> , hierarquia, comunicação e controle) que são: 1) apropriadas ao contexto, 2) teoricamente adequadas e 3) apoiadas por modelagem de sistemas apropriada.	A estruturação do problema ocorreu a partir de uma análise ampla e abrangente, adequadamente negociada e comunicada entre os participantes, adaptada ao contexto do problema (projeto de arquitetura), apoiada nas teorias apropriadas e resultando em um conjunto de ações compatíveis com o problema e o contexto.	Correspondeu integralmente.
3) Adaptação/ Criatividade	O pensamento consciente e a criatividade devem ter sido aplicados na adaptação da abordagem de estruturação do problema ou na combinação de elementos para a situação problemática específica.	A abordagem foi considerada muito criativa e lúdica pelos participantes e adequada à área de aplicação, principalmente com a atuação do analista /facilitador apoiando as traduções necessárias.	Correspondeu integralmente.
4) Lições Metodológicas	O uso da abordagem de estruturação do problema proporcionou lições metodológicas, extraídas por meio de reflexão consciente.	Todo o processo de construção do método trouxe lições em relação a possíveis melhorias em sua definição e aplicação, e os próprios grupos, a partir da prática, perceberam oportunidades para melhor se adaptarem ao método, por um lado e a melhor ajustarem o método ao seu contexto.	Correspondeu integralmente.
5) Visões de Mundo	O processo de problematização reconheceu que os problemas são construções da mente de um indivíduo, eles não existem	O Método favorece a interação entre os participantes e a discussão em grupo. Um sistema de representação (<i>cards</i>) por atributos, que, em um exercício empático, dá	Correspondeu integralmente.

	independentemente do pensamento humano. Essas construções são definidas pela "visão de mundo" de um indivíduo; a abordagem de estruturação do problema reconheceu isso e trabalhou com elas.	autoridade a cada um para se manifestar, inclusive sob o ponto de vista de outros sujeitos, ausentes ou que naturalmente não têm como se manifestar (como os não humanos). As opiniões e visuais são valorizadas no sentido de uma construção coletiva de decisões e da solução.	
6) Bagunça	O contexto do problema em que a abordagem de estruturação do problema foi utilizada foi reconhecido como bagunçado/perverso/pantanosos, seguindo definições como as contidas em Ackoff (1979, 1981), Rittel e Webber (1973), Rosenhead (1992) e Vennix (1999).	Guardadas as devidas proporções, considerando que se tratava de uma simulação para fins científicos, limitada por questões operacionais e de tempo, os problemas cuja estruturação e solução foram testadas, em geral foram reconhecidos pelos participantes como complexos, com dados conflitantes e envoltos em incertezas, trazendo desafios para sua compreensão e solução.	Correspondeu integralmente.
7) Interativo/ Iterativo/ Terapêutico	A intervenção na situação problemática ocorreu por meio do compartilhamento de "percepções, persuasão e debate" em um ambiente de grupo participativo, usando uma abordagem interativa e iterativa. O facilitador ou proprietário da abordagem de estruturação do problema adotou uma postura "interativa/ terapêutica, não especialista".	Todos os participantes foram convidados e motivados a participar ativamente nas discussões, colocando suas opiniões e visões. Houve momentos de divergência de opiniões, que, conciliadas, convergiram para a construção de um entendimento coletivo. Na própria visão dos participantes, o facilitador atuou de forma que se pode classificar como 'terapêutica', no sentido de favorecer o processo de iteração da solução, auxiliando o grupo na compreensão e aplicação da metodologia, porém sem intervir no conteúdo (apesar de o facilitador ser um especialista no assunto, no caso, arquitetura).	Correspondeu integralmente.
8) Subjetividade	Na abordagem adotada, reconheceu-se que as partes interessadas na situação problemática não estão "desligadas do problema" e que elas não poderiam atuar como "observadores objetivos" como em Sistemas de Engenharia <i>hard</i> .	A evolução dos trabalhos em grupo levou em conta a subjetividade dos participantes e capitalizou sobre ela, no sentido de valorizar contribuições individuais, que foram apreciadas, através de um intenso compartilhamento e troca de informações que convergiram para soluções consensuais.	Correspondeu integralmente.
9) Limites	As abordagens de estruturação do problema podem sofrer, inadvertidamente, de racionalidade limitada, inadequação da linguagem organizacional para fornecer terminologia conceitual adequada, aplicação de metodologia não apropriada, "desvios de assunto", etc. A abordagem utilizada demonstrou que lidava com tais limitações conceituais, incluindo a experiência no uso da estruturação do problema.	Foram encontrados obstáculos na tradução do contexto organizacional de produção de arquitetura em sua contraposição com o método, bem como problemas no desenvolvimento de alguns <i>workshops</i> quanto ao posicionamento de participantes em relação ao método e na limitação da compreensão de alguns participantes acerca do método e das visões de outros participantes. Em vários momentos, houve o risco de o grupo se desviar do assunto e dos objetivos colocados, entre outros eventos anotados. No entanto, a atuação e intervenção do facilitador e o recurso constante dos participantes ao roteiro do método (em texto e na base gráfica) permitiram que os trabalhos sempre fossem conduzidos ou reconduzidos aos seus objetivos de uma forma segura e assertiva.	Correspondeu integralmente.

Fonte: Adaptado de Yearworth e White (2014).

Também em relação às nove (9) proposições de Yearworth e White (2014) para a identificação de um MEP, argumenta-se que o presente método em desenvolvimento, após sua evolução ao longo da pesquisa e avaliando sua aplicação, pode ser enquadrado como um MEP.

Consideremos, pois, a visão sintética de Ackermann (2011) sobre os MEPs (Quadro 22).

Quadro 22 — Contraposição das Características da PO-Soft (e MEPs) ao Método

Característica	Descrição	Análise	Juízo
Captura de pontos de vista que podem ser obtidos individualmente ou criados com o grupo.	Diferentes pontos de vista (de várias partes interessadas) são capturados ao longo do processo.	O método em proposição tanto admite a contribuição individual quanto coletiva; estimula a interação e o diálogo entre os participantes, promove discussões e dá voz e representação aos participantes presentes ou mesmo a outras partes interessadas ausentes.	O Método atende integralmente.
Representação diagramática dos pontos de vista	Diferentes pontos de vista são capturados e representados em alguma forma diagramática (por exemplo, uma imagem rica se usando SSM, um gráfico de decisão se usando SCA ou um mapa causal, se usando SODA).	Os resultados das discussões são representados em uma base narrativa ou gráfica (Disco Hero), apensada com <i>post-its</i> e cartões de anotação descritivos.	O Método atende integralmente.
Modelagem e negociação.	Este material capturado é explorado com o grupo, utilizando várias técnicas/análises de modelagem, para promover o desenvolvimento de uma compreensão aprimorada pelos participantes, para permitir que uma linguagem compartilhada seja desenvolvida e através do uso de uma ou mais representações que atuem como objetos transitórios, ajudando um grupo a negociar na direção de um conjunto de melhorias e ações para que a situação seja resolvida.	O grupo de intervenção se reúne em torno de um modelo narrativo (textual ou gráfico) que auxilia a compreensão do problema e seus componentes, com ênfase na construção de um roteiro detalhado com cenas (eventos), personagens, ferramentas e recursos para a solução coletivamente negociada.	O Método atende integralmente.
Processo cíclico	Abordagem cíclica com as ações de uma deliberação fornecendo <i>insights</i> para a próxima iteração, mas também, possivelmente, levantando questões e assim demandando um retorno a uma consideração anterior.	O Disco HERO, em si, é representado como um ciclo, dividido em setores ou etapas que podem ser revisitadas e facilmente reorganizadas, se necessário. Além disso, o disco transmite o conceito de conexão entre o início e o fim da jornada da solução, sugerindo a possibilidade de um novo ciclo, ou uma nova jornada. No conjunto de <i>workshops</i> , os grupos costumemente revisitaram problemas anteriores com novos ciclos e abordagens, ainda dentro do método, depurando o caminho e a solução anteriores.	O Método atende integralmente.

Demandas políticas e analíticas	Atenção especial é dada à necessidade de atender tanto às demandas políticas quanto analíticas do grupo decisor.	O método enfatiza a análise, inclusive através da personificação de elementos não humanos para melhor compreensão do contexto e suas demandas, inclusive políticas. Nos <i>workshops</i> , por questões operacionais, os grupos homogeneamente construídos com arquitetos voltados a um mesmo objetivo não foram capazes de aprofundar diferentes demandas políticas, mas o processo de diálogo e composição de soluções é amplamente favorável à discussão e conciliação.	O Método atende potencialmente.
---------------------------------	--	--	---------------------------------

Fonte: Adaptado de Ackermann (2011, p. 653).

A partir da interpretação das visões de Ackermann (2011) e da análise do método contra estas visões, pode-se afirmar que o método em proposição corresponde a todas as características, exceto uma, à qual atende potencialmente.

Ainda uma outra análise é possível, a partir da consolidação da visão de vários autores como Eden e Ackermann (2006), Mingers (2011), Franco *et al.* (2013) e Dyson *et al.* (2021) em relação às características essenciais para um novo MEP, apresentadas no Quadro 23.

Quadro 23 — Contraposição das características de um novo MEPs ao método em proposição

Característica	Descrição	Análise	Juízo
Transparência	O método deve ser ‘amigável’ e não complexo, favorecendo sua adoção e utilização pelos participantes.	Ao se apoiar em estruturas estéticas de conhecimento geral das pessoas, como as narrativas e de uma formatação visual atraente, o método em análise propõe uma lógica didática que é rapidamente capturada pelos participantes, a partir de um breve contato com as instruções.	O Método atende integralmente.
Redução da complexidade	O método deve buscar reduzir e não ampliar a complexidade da situação, ou seja, do problema,	Através de uma organização didática e intuitiva dos elementos do problema e do encaminhamento e execução da solução com o apoio de uma lógica narrativa, o método em proposição se divide em etapas que gradualmente conduzem os trabalhos na direção dos resultados. Em geral, os dados e decisões são dispostos no gráfico do Disco HERO como o preenchimento de um formulário, ou seja, seguindo um roteiro que facilita a visualização e a compreensão dos participantes em relação ao andamento das atividades.	O Método atende integralmente.
Conjugação de diferentes visões e perspectivas dos participantes facilitando acordos para a ação	Um novo MEP deve considerar e reunir os diferentes pontos de vista dos <i>stakeholders</i> (partes interessadas) como recurso de objetivação do andamento dos trabalhos e o alcance de um resultado coletivamente	O método em proposição se apoia intensamente em discussões entre os participantes com o objetivo de construir uma solução coletiva. Através de um exercício empático de representação de personagens, inclusive dos ausentes das	O Método atende integralmente.

	enriquecido que se converta em ações.	discussões e/ou não-humanos, as visões são ampliadas e o resultado enriquecido.	
Construção de um modelo ou artefato	Um MEP em geral envolve a elaboração de um modelo ou artefato em torno do qual os participantes de um grupo de intervenção interagem. Este artefato é depositário das informações e decisões que são representadas, geralmente de forma visualmente didática ou atraente para facilitar a compreensão dos participantes.	Através da construção de uma narrativa na forma textual ou da concatenação de informações através do gráfico/tabuleiro do Disco HERO, o método em proposição busca estruturar o problema e encaminhar sua solução. Isto ocorre a partir de uma modelagem por etapas, a partir da representação das informações e decisões, visualmente representadas e acessíveis a todos os participantes, em artefatos depositários.	O Método atende integralmente.

Fonte: Eden e Ackermann (2006), Mingers (2011), Franco et al. (2013), Dyson et al. (2021).

Diante desta última análise, a partir da qual entende-se que as principais características são atendidas pelo método em proposição e que se apoia em estruturas narrativas para a estruturação e solução de problemas, defende-se que o mesmo possa ser classificado como um MEP.

Deve-se registrar que Smith e Shaw (2019) oferecem um sistema de avaliação de ‘legítimos’ MEPs a partir do que denominaram de ‘*Framework dos 4 pilares*’. Este framework supõe que um MEP legítimo poderia ser identificado a partir de respostas afirmativas a 13 perguntas. Estas perguntas foram formuladas a partir de uma extensa revisão de literatura que reuniu conceitos propostos por diversos autores, porém dispersos, aparentemente relevantes para a maioria deles. Ocorre que, sob o escrutínio das 13 perguntas, apenas ‘*Soft Systems Methodology*’ (SSM), ‘*Strategic Choice Approach*’ (SCA) e ‘*Strategic Options Development and Analysis*’ (SODA), que são MEPs amplamente utilizados e frequentemente referenciados como ‘PO-Soft’ (EDEN; ACKERMANN, 2018, P1145), podem ser considerados MEPs ‘legítimos’. De fora, ou seja, não considerados como ‘legítimos’ MEPs, ficam métodos conhecidos e reconhecidos, como ‘*Decision Conferencing*’, ‘*Robustness Analysis*’ (RA), ‘*Viable Systems Model*’ (VSM), o ‘*Drama Theory*’ (Bryant, 1997), que é uma metamorfose ou evolução (BRYANT, 1997; GEORGIU; HECK, 2017; ROSENHEAD e MINGERS, 2001) das ‘*Metagames Analysis*’ e ‘*Hypergames Analysis*’ e, ainda, ‘*Interactive Planning*’, ‘*Strategic Assumption Surfacing and Testing*’, ‘*Drivers, Pressures, State, Impact and Response*’ (DPSIR) e ‘*Waste and Source-matter Analyses*’ (WASAN), entre outros citados por vários autores como sendo MEPs (EDEN; ACKERMANN, 2006; DYSON et al., 2021; GEORGIU; HECK, 2017; GOMES JÚNIOR; SCHRAMM, 2021; MINGERS; ROSENHEAD, 2004; RANYARD et al., 2015).

Em outras palavras, o framework de Smith e Shaw (2019) exclui a maioria dos métodos conhecidos. Smith e Shaw (2019) reconhecem que seu *framework* pode sofrer de recursividade, em função de — legitimamente — se basear nos métodos mais aclamados e supostamente mais utilizados para definir o que seja um MEP. O problema é que este efeito autorrecursivo limita e engessa o desenvolvimento de novos MEPs. Em função da própria afirmação de Smith e Shaw (2019) de que apenas SSM, SCA e SODA se encaixam no *framework*, não nos deteremos em contrapô-lo ao método em desenvolvimento por esta pesquisa, deixando tal tarefa para futuros pesquisadores interessados.

Pelo momento, diante de toda a exposição de resultados da pesquisa e os testes por ela empreendidos e, ainda levando em conta as análises realizadas sob as perspectivas de Mingers (2011) e Dyson et al. (2021) (Quadro 19); Pidd (1996) e Shaw (2006) (Quadro 20), Yearworth e White (2014) (Quadro 21), Ackermann (2011) (Quadro 22) e Eden e Ackermann (2006), Mingers (2011), Franco et al. (2013), Dyson et al. (2021) (Quadro 23), conclui-se que o método baseado em estruturas narrativas desenvolvido por este estudo pode ser considerado como um MEP em potencial, a ser oportunamente testado por outros pesquisadores, em outros contextos e organizações.

6 CONCLUSÃO

A pesquisa procurou demonstrar que as narrativas e suas estruturas, no contexto de um MEP, abrem caminho para um raciocínio mais abduutivo, que favoreça a imaginação e o surpreendente. Esta perspectiva bem se relaciona com o exercício de cenários futuros, decisões estratégicas, mudanças organizacionais e à criatividade das soluções para os problemas.

A partir do referencial teórico levantado por esta pesquisa, da análise dos dados obtidos a partir da experiência empírica com a realização de 16 *workshops* em duas etapas iterativas, e, ainda, levando em conta a opinião dos participantes e a avaliação realizada sob a ótica de vários autores sobre a utilização da base metodológica nos eventos de testagem, considera-se que a estruturação de problemas estratégicos sob a abordagem do *Storytelling*, voltado à prática da imaginação do futuro em *workshops* de tomada de decisão é, pois, factível.

Mais do que isso, desenvolveu-se um método com estrutura e regras próprias, baseado em um gráfico interativo na forma de tabuleiro de jogo denominado “Disco HERO”, em torno do qual os participantes puderam estruturar um modelo para a compreensão do problema, elegendo seus elementos mais importantes. O resultado obtido pela utilização do disco e do roteiro textual paralelo foi tanto a estruturação de um problema complexo quanto a roteirização de uma solução, aos moldes de uma história projetiva (ou plano de ação) capaz de narrar (e antecipar), como um planejamento na forma de roteiro, as cenas (atividades) detalhadas necessárias ao percurso até a solução (ou o conjunto de ações que uma coletividade pretende fazer acontecer para atingir o resultado). Além disso, reforçando um caráter lúdico voltado à ação, o Disco HERO também foi efetivo como base para o acompanhamento da execução, em um movimento que vai além do entendimento do problema, enquanto sugere e apoia o empreendimento e controle da solução.

O método resultante desta pesquisa baseou-se especialmente em uma gramática narrativa genérica, mesclada a uma estrutura diretamente inspirada no Monomito de Campbell (2008), ou a ‘Jornada do Herói’, como base temática. A partir de uma universalidade ao se apoiar nestas estruturas narrativas, que são habitual e intuitivamente conhecidas e reconhecidas pelas pessoas em geral, o método proposto como resultante da pesquisa é potencialmente flexível para ser adaptado nos mais diversos contextos e objetivos organizacionais, podendo moldar e ser moldado por práticas locais.

Provavelmente em função da universalidade do tema das narrativas e da forma como o método foi construído com a colaboração dos participantes, estes relataram ter vivenciado uma experiência lúdica e divertida em sua aplicação, em um processo ameno e motivador, o que lhes

permitiu a liberação da criatividade. Em geral, os participantes relataram uma sensação de grande satisfação e até mesmo empolgação em decorrência da participação nos *workshops* e do aprendizado que eles proporcionaram. Por outro lado, a satisfação dos participantes também parece ter decorrido do senso de terem integrado uma construção coletiva e negociada, através de um processo colaborativo que admitiu e respeitou divergências, no sentido de alcançar uma convergência e o consenso.

As sugestões dos participantes no sentido do aprimoramento do método foram consideradas positivas, com destaque para melhorias na didática e orientação da aplicação do método e para a utilização de alternativas digitais tanto para apoiar a aplicação do método quanto para facilitar o arquivamento dos resultados.

Propõe-se, pois, que o Disco HERO (vide figura 23), originalmente inspirado na ‘Jornada do Herói’ ou Monomito de Campbell (2008), seja avaliado como uma ferramenta metodológica eficaz para abordar problemas complexos e que, juntamente a seus documentos subsidiários, seja considerado como um novo MEP, cujo potencial para aprimoramento e expansão poderá ser verificado através de futuras pesquisas e aplicações.

Por outro lado, embora se tenha empreendido os melhores esforços para a realização desta pesquisa, a seguir discorreremos sobre as limitações já identificadas e que se conectam com oportunidades de investigação adicional.

Em primeiro lugar, registra-se que o número de *workshops* realizados — um total de 16 (dezesseis) — foi o viável operacionalmente em termos de prazos e disponibilização de recursos pela organização que gentilmente acolheu a presente pesquisa. O número de participantes, 30 (trinta) no total, também foi o factível pelas mesmas razões. Entende-se que estes números foram suficientes para demonstrar a viabilidade da associação da estruturação e solução de problemas ao *Storytelling* e às narrativas, bem como para desenvolver e demonstrar a aplicabilidade do Disco HERO ao longo do processo. Não obstante, um número maior de *workshops* e, conseqüentemente, a participação de um número maior de pessoas nos eventos de testagem em grupo poderiam trazer mais dados e evoluir o método.

Por outro lado, o método, incluindo o Disco HERO, foi testado em apenas um contexto, ou seja, um escritório de arquitetura. Conquanto tenha servido para apoiar as decisões estratégicas relativas a projeto, em resposta ao problema identificado e seus elementos concorrentes, seria necessário testá-lo em outras organizações e em outros contextos econômicos, profissionais e sociais para confirmar sua confiabilidade.

A fim de viabilizar a experiência com os grupos em um prazo limitado, o método foi testado a partir da simulação de problemas, e não de problemas reais. Diante da limitação de

duração de cada *workshop* em 5 horas, embora se tenha buscado desenvolver os problemas simulados de maneira a envolver complexidade, conflitos e incertezas, foi necessário ajustar a dimensão destas características para que se adequassem ao tempo de resolução disponível. Conforme se estimou (e se comprovou na prática), a estruturação do problema demandou aproximadamente 2 a 2,5 horas de atividades, sendo que as aproximadas 2,5 horas restantes foram destinadas à execução da solução prevista por cada grupo. Foi importante reservar este tempo para a execução da solução (o projeto arquitetônico em si), tanto como fator de motivação para os profissionais envolvidos quanto para verificar se a estruturação e roteirização da solução feita por cada grupo seriam efetivas para que alcançassem a solução (APÊNDICE E). Além de demandar mais tempo, a testagem de problemas reais e extremamente complexos ou bagunçados demandaria um maior investimento da empresa acolhedora, além de colocar em risco a atividade da empresa ao tratar problemas reais com métodos experimentais. Seria, pois, interessante que o método fosse testado em situações do mundo real, com problemas reais e envolvidos por uma ainda maior complexidade.

Uma outra questão é que, para viabilizar operacionalmente esta pesquisa, especialmente sua dimensão empírica, os grupos de participantes selecionados eram compostos integralmente por arquitetos. Embora as funções dos participantes na empresa variassem (uns mais ligados a projeto, outros à gestão, outros a uma atuação comercial), bem como suas aptidões (uns mais criativos, outros mais técnicos; uns melhores no desenho à mão, outros mais hábeis no meio digital), todos tinham uma formação semelhante em arquitetura e urbanismo.

Ainda na esfera da diversidade, que é pressuposto para grupos de intervenção de PO-Soft e MEPs para que um espectro amplo de visões e opiniões favoreçam os resultados, a partir de uma interação entre os participantes que admitam a divergência, no sentido da convergência, a maioria dos participantes indicou que a metodologia utilizada favoreceu a colaboração e o respeito. No entanto, alguns participantes mencionaram em suas entrevistas que a diferença hierárquica entre os membros dos grupos, no mundo real, pode ter sido um pouco intimidadora em alguns momentos. Este fato também foi detectado por este pesquisador ainda na Primeira Etapa da pesquisa, no meio do percurso da realização dos *workshops*, o que resultou em uma reformulação da preleção inicial aos grupos e na atuação do facilitador no sentido de reforçar que todos os participantes tivessem uma oportunidade equivalente de se expressarem e atuarem. Não obstante, permanece como um fator a ser considerado com cuidado.

Outra questão relevante em relação à composição dos grupos é que, na aplicação do método em uma situação real, seria ideal a presença de todas as partes interessadas (*stakeholders*), inclusive com a participação de pessoas influentes e com poder de decisão sobre

as ações (no caso do método, ‘cenas’) para a realização da solução. Vários participantes, por exemplo, ressaltaram que, se aplicado no mundo real, o método deveria contar com a presença dos clientes que encomendam um projeto, tanto nas discussões quanto na própria estruturação do problema. Novamente, esta experiência não seria possível no âmbito da empresa acolhedora da pesquisa, por colocar em risco seus resultados a partir de um método ainda em desenvolvimento, cujos resultados eram ainda incógnitos. Por outro lado, a ausência de determinadas partes interessadas, entendidas como personagens importantes pelo grupo na narrativa da solução que construíam, foi compensada por um recurso que se tornou um dos pontos importantes do método. Este recurso previu a representação de ausentes ou de elementos que no mundo real não têm como se expressar, mas que são influentes nas decisões — como elementos do contexto ou elementos não humanos — por parte dos membros dos grupos. Exercendo empaticamente os papéis destes personagens ausentes ou mudos, o recurso de representação lhes trouxe voz, ao mesmo tempo favorecendo a convergência de opiniões entre os participantes, que exercitaram sua colocação em posições e pontos de vista que não eram, necessariamente, os seus.

Recomenda-se, pois, inclusive como pressuposto dos MEPs, que, a partir de uma melhor estruturação do método e recorrendo ao Disco HERO, ele seja testado com grupos compostos por múltiplas partes interessadas. Sugere-se, no entanto, que o recurso da representação seja mantido e incentivado, considerando que nem todas as partes interessadas podem ser integradas ao grupo ou estar presentes o tempo todo e que elementos não humanos têm influência na ação (narrativa) voltada a uma solução.

Um aspecto positivo observado a partir das manifestações dos participantes, entre as espontâneas e as provocadas, foi a grande adesão ao método e até o entusiasmo manifestado por parte dos participantes. Isto pode ser justificado por uma afinidade natural das pessoas com narrativas mitológicas ou não, inspiradas na ‘Jornada do Herói’ e outras estruturas narrativas familiares. Apesar de esta adesão ter parecido favorecer a criatividade dos participantes, é possível que tendo o método sido testado em um ambiente criativo, tal fato ofereça uma ambiência favorável à conexão com um método que acessa o imaginário e estimula o exercício da imaginação, ou, possivelmente, da fantasia. É possível que tais atributos sejam típicos a este ambiente criativo e favoreçam a aplicação do método em contextos semelhantes, enquanto ambientes não tão conectados à criatividade e criação poderiam ser mais refratários à sua aplicação. Esta possibilidade foi, inclusive, levantada por alguns participantes, mas é algo a ser verificado em futuras pesquisas, em contextos não necessariamente conectados a um contexto de criatividade. Por outro lado, uma maior aplicabilidade do método em contextos mais

conectados à criatividade pode ser um de seus diferenciais, considerando que tais contextos podem não ser muito bem servidos atualmente por métodos cuja finalidade seja a de estruturar e solucionar problemas.

Outra possibilidade em relação à grande aceitação verificada a partir da opinião dos participantes ou mesmo a partir de seu desempenho e empenho na adesão às proposições dos *workshops* é que tenha sido influenciada pela posição hierárquica do presente pesquisador, que, sendo diretor da empresa que acolheu os testes em grupo desta pesquisa, atuou como empreendedor da pesquisa e facilitador dos eventos. Esta posição hierárquica era ‘superior’ à da maioria dos participantes dos *workshops*. Neste sentido, embora a percepção seja de que os entrevistados tenham ficado livres para desenvolver o conteúdo que desejassem nos *workshops* e se expressarem à vontade nas entrevistas, é possível que um constrangimento em relação à posição hierárquica do pesquisador na empresa tenha afetado de forma positiva o engajamento e a avaliação dos participantes. Embora estes, de maneira geral, tenham manifestado que suas críticas negativas limitadas se devessem à sua então pouca familiaridade com o método, o qual ‘à primeira vista’ lhes parecia ter muitas qualidades, é possível que a questão hierárquica tenha afetado a adesão e julgamento dos participantes.

De forma semelhante à questão hierárquica, a questão afetiva também pode ter influenciado a percepção dos participantes em função de alguns deles guardarem uma relação de amizade ou companheirismo com o pesquisador, o que pode tê-los motivado a colaborar com a pesquisa e avaliá-la de forma mais positiva. Seria, pois, interessante, que o método fosse testado em um ambiente e contextos completamente diferentes, nos quais o facilitador não coincida com uma posição hierárquica superior à dos participantes ou que não guarde com eles afinidades sociais.

Ainda se tratando da opinião dos participantes, na consolidação das entrevistas com eles realizadas e incluídas no item “Resultados”, foram feitas generalizações como ‘na visão dos participantes’ ou afirmações generalistas como ‘os participantes entenderam’ que denotam a interpretação do pesquisador a partir da análise das respostas consolidadas. Indicações como a ‘maioria das respostas’ não correspondem, necessariamente, à opinião da maioria dos entrevistados, mas sim à maioria de blocos de informação extraídas das respostas dos entrevistados, uma vez que determinados entrevistados tecem comentários mais numerosos e ricos do que outros participantes, que eventualmente se abstêm de comentar. Não obstante, as respostas das entrevistas estão disponíveis em documentos mencionados na seção “Metodologia” para verificações adicionais.

Ainda no âmbito das percepções, é possível que um viés cognitivo do pesquisador, cuja trajetória pessoal, educacional e profissional guarda laços racionais e emotivos com a escrita, incluindo a produção de narrativas de fantasia, relacionáveis com a ‘Jornada do Herói’, tenha afetado seu julgamento em relação aos dados obtidos pela pesquisa como um todo. Este possível viés também pode ter afetado favoravelmente a escolha da ‘Jornada do Herói’ como estrutura narrativa básica para o roteiro cristalizado no Disco HERO.

Esta pesquisa se ressentia ainda de não ter tido tempo suficiente para melhor explorar a transcrição da estruturação e roteirização da solução organizada no Disco HERO para outros suportes, inclusive narrativos textuais. Apesar de uma única experiência ao final das etapas empíricas da pesquisa — que se mostrou exitosa e promissora — seria interessante melhor explorar a possibilidade de transposição das decisões registradas no modelo para outros *outputs*, que não sejam o próprio disco, incluindo mais testes com a transposição para narrativa textual, a expressão em gráficos sintéticos e outros recursos (áudio) visuais.

7 REFERÊNCIAS

- ABURAMADAN, R.; TRILLO, C. Applying design science approach to architectural design development. **Frontiers of Architectural Research**, v. 9, n. 1, p. 216–235, 2020.
- ACKERMANN, F. Problem structuring methods “in the Dock”: Arguing the case for *Soft OR*. **European Journal of Operational Research**, v. 219, n. 3, p. 652–658, 2011.
- ACKOFF, R. The Future of Operational Research is Past. **Journal of the Operational Research Society**, v. 30, n. 2, p. 93-104, 1979.
- AGUINIS, H. Action research and the scientific method: Presumed discrepancies and actual similarities. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 29, n. 4, 1993.
- AKEN, J. E. van. Management Research Based on the Paradigm of the Design Sciences: The Quest for Field-Tested and Grounded Technological Rules: Paradigm of the Design Sciences. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 2, p. 219–246, 2004.
- AKEN, J. E. van. Management Research as a Design Science: Articulating the Research Products of Mode 2 Knowledge Production in Management. **British Journal of Management**, v. 16, n.1, p. 19–36, 2005.
- AKEN, J. E. van; ROMME, G. Reinventing the future: Adding design science to the repertoire of organization and management studies. **Organization Management Journal**, v. 6, n. 1, p. 5–12, 2009.
- AKEN, J. E. van; CHANDRASEKARAN, A.; HALMAN, J. Conducting and publishing design science research: Inaugural essay of the design science department of the Journal of Operations Management. **Journal of Operations Management**, v. 47–48, n. 1, p. 1–8, 2016.
- ANTUNES, P.; THUAN, N.; JOHNSTONE, D. Nature and Purpose of Conceptual Frameworks in Design Science. **Scandinavian Journal of Information Systems**, v. 33, n. 2, 2020.
- BEIGI, M.; CALLAHAN, J.; MICHAELSON, C. A Critical Plot Twist: Changing Characters and Foreshadowing the Future of Organizational Storytelling. **International Journal of Management Reviews**, v. 21, p. 447–465, 2019.
- BENNETT, P.; BRYANT, J.; HOWARD, N. Drama Theory and Confrontation Analysis. In: _____. ROSENHEAD, J., MINGERS, J. (Eds.), **Rational Analysis for a Problematic World Revisited**. 2nd. edition, Chichester: John Wiley & Sons, 2001.
- BIETTI, L. M.; TILSTON, O.; BANGERTER, A. Storytelling as Adaptive Collective Sensemaking. **Topics on Cognitive Science**, v. 11, p. 710-732, 2019.
- BOJE, D. The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office- Supply Firm. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 1, p. 106–126, 1991.
- BOJE, D. Stories of the Storytelling Organization: A Postmodern Analysis of Disney as "Tamara Land". **The Academy of Management Journal**, v. 38, n. 4, p. 997–1035, 1995.

BOJE, D. **Narrative Methods for Organizational and Communication Research**. London: Sage Publications, 2001.

BOJE, D. Stories of the Storytelling Organization: A Postmodern Analysis of Disney as "Tamara-Land". **The Academy of Management Journal**, v. 38, n. 4, ago. 2005.

BOJE, D.; ROSILE, G.A.; DURANT, R.A.; LUHMAN, J.T. Enron Spectacles: A Critical Dramaturgical Analysis. Special Issue on Theatre and Organizations. **Organization Studies**, v. 25, n. 5, p. 751–774, 2004.

BOJE, D.; ROSILE, G. A.; SAYLORS R. Using Storytelling Theatrics for Leadership Training. **Advances in Developing Human Resources**, v. 17, v.3, p.348–362, 2015.

BOJE, David M.; ROSILE, G.A.; SAYLORS, J; SAYLORS R. Using Storytelling Theatrics for Leadership Training. **Advances in Developing Human Resources**, v. 17, n. 3, p. 348–362, 2015.

BOYCE, M. E. Organizational Story and storytelling: a critical review. **Journal of Organizational Change Management**, v. 9, n. 5, p. 5–26, 1996.

BRYANT, J. Drama Theory: Dispelling the Myths. **The Journal of the Operational Research Society**, v. 58, n. 5, p. 602–613, maio 2007.

BUNGE, M. **Scientific Research II: The Search for Truth**. Heidelberg: Springer Berlin: Heidelberg, 2012.

BURGER, K.; WHITE, L.; YEARWORTH, M. Why so Serious? Theorising Playful Model-Driven Group Decision Support with Situated Affectivity. **Group Decision Negotiation**, n. 27, p. 789–810, out. 2018.

CAMPBELL, J. **The Hero with a Thousand Faces**. 3rd edition, Novato, CA: New World Library, 2008.

CHECKLAND, P.; HOLWELL, S. Action Research: Its Nature and Validity. **Systemic Practice and Action Research**, v. 11, p. 1, p. 9–21, 1998.

CLARK, B. R. The Organizational Saga. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, n. 1, mar. 1972.

COUGHLAN, P.; COUGHLAN, D. Action Research for Operations Management. **International Journal of Operations & Production Management**. v. 22, n. 2, p. 220–240, 2002.

CHURCHMAN, C. West. Guest Editorial: Wicked Problems. **Management Science**, v. 14, n. 4, p. B141–42, 1967.

DENYER D., TRANFIELD D., J. E. van. Developing Design Propositions through Research Synthesis. **Organization Studies**, v. 29, n. 3, p. 393–413, 2008.

DYSON, R. G.; O'BRIEN, F. A.; SHAH, D. B. *Soft OR and Practice: The Contribution of the Founders of OR*. *Operations Research*, v. 69, n. 3, p. 727–738, 2021.

EDEN, C. A framework for thinking about Group Decision Support Systems (GDSS). *Group Decision and Negotiation*, v. 1, p. 199–218, 1992.

EDEN, C.; ACKERMANN, F. Where Next for Problem Structuring Methods. **Journal of the Operational Research Society**, v. 57, n. 7, p. 766–768, jul. 2006.

EDEN, C.; ACKERMANN, F. Theory into practice, practice to theory: Action research in method development. **European Journal of Operational Research**, v. 271, n. 1, p. 1145–1155, 2018.

EURO (Association of European Operational Research Societies). **What is operational research?** Fribourg: EURO, [s.d.]. Disponível em: <https://www.euro-online.org/web/pages/301/or-and-euro>. Acesso em: 25 abr. 2023.

FISHER, W. Narration as a human communication paradigm: the case of public moral argument. **Communication Monographs**, v. 51, p. 1–22, mar. 1984.

FRANCO, L. A. Rethinking *Soft OR* interventions: Models as boundary objects. **European Journal of Operational Research**, v. 231, n. 3, p.720–733, 2013.

FREGONESE, E.; LAMI, I. M.; TODELLA, E. Aesthetic Perspectives in Group Decision and Negotiation Practice. **Group Decision and Negotiation**, v. 29, p. 993–1019, 2020.

FREITAS, J.; CALBINO, D.; SANTOS, A.; PEREIRA, R. D. Em defesa do uso da pesquisa-ação na pesquisa em administração no Brasil. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 11, n. 3, p. 425–445, 2010.

GARUD, R.; SCHILDT, H.; LANT, T. K. Entrepreneurial Storytelling, Future Expectations, and the Paradox of Legitimacy. **Organization Science**, v. 25, n. 5, p. 1479–1492, 2014.

GEORGIU, I.; HECK, J. Problem Structuring Methods, 1950s-1989: An Atlas of the Journal Literature. São Paulo, 26 jun. 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3077648>. Acesso em: 26 mai. 2022.

GIOIA, D. A. If I Had a Magic Wand: Reflections on Developing a Systematic Approach to Qualitative Research. In:_____. BOYD, B.; CROOK, T. R., LÊ, J. K.; SMITH, A. D. (Eds.), **Research Methodology in Strategy and Management**, v. 11, p. 27–37, 2019.

GIOIA, D. A.; CORLEY, K. G.; & HAMILTON, A. L. Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. **Organizational Research Methods**, v. 16, n.1, p. 15–31, 2013.

GIROUX, N. ; MARROQUIN, L. L'approche narrative des organisations. **Revue française de gestion**, n. 159, p. 15–42, 2005.

GOMES JÚNIOR, A. D. A., SCHRAMM, V. B. Problem Structuring Methods: A Review of Advances Over the Last Decade. **Systemic Practice and Action Research**, n. 35, p. 55–88, 2021.

GREEN, M. C.; BROCK, T. C. The Role of Transportation in the Persuasiveness of Public Narratives. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 79, n. 5, p. 701–721, 2000.

GREIMAS, A. J. **Sémantique Structurale: Recherche De Méthode**. Paris: Larousse, 1966.

HENDERSON, T. L. David M. Boje a Storyteller for the Post-newtonian Era. In:_____. **The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers**. 2nd edition, Palgrave MacMillan, 2016.

JELINEK, M.; ROMME, A. G. L.; BOLAND, R. J. Introduction to the Special Issue: Organization Studies as a Science for Design: Creating Collaborative Artifacts and Research. **Organization Studies**, v. 29, n. 3, p. 317–329, 2008.

KEYS, P. Developing a Design Science for the Use of Problem Structuring Methods. **Systemic Practice and Action Research**, n. 20, p. 333–349, 2007.

KERNBACH, S. Storytelling Canvas: A Visual Framework for Developing and Delivering Resonating Stories. In: 22nd International Conference Information Visualization (IV), 10–13 jul. 2018, Fisciano, Italy. **Anais do [...]**. p. 390–395. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/8564191>. Acesso em: 26 maio 2022.

KLEIN, J. H.; CONNELL, N. A. D.; MEYER, E. Operational research practice as storytelling. **Journal of the Operational Research Society**. n. 58, p. 1535 –1542, 2007.

LATOUR, B. On actor-network theory: A few clarifications. **Soziale Welt**, v. 47, n. 4, p. 369–381, 1996.

LEWIN, K. Action Research and Minority Problems. **Journal of Social Issues**. v. 2, n. 4, p. 34–46, 1946.

LOCKE, K. Field Research Practice in Management and Organization Studies: Reclaiming its Tradition of Discovery. **The Academy of Management Annals**, v. 5, n. 1, 2011.

MITROFF, I. I.; KILMANN, R. H. Stories Managers Tell: A New Tool for Organizational Problem Solving. **Management Review**, v. 64, n.7, p. 18–28, 1975.

MINGERS, J. *Soft OR comes of age—but not everywhere!* **Omega**, v. 39, n. 6, p. 729–741, dez. 2011.

MINGERS, J.; ROSENHEAD, J. Problem structuring methods in action. **European Journal of Operational Research**, n. 152, p. 530–554, 2004.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. *Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios*. 1ª edição. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PENTLAND, B. T. Building Process Theory with Narrative: From Description to Explanation. **The Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, p. 711–724, 1999.

PIDD, M. Contemporary OR/MS in Strategy Development and Policy-Making: Some Reflections. **The Journal of the Operational Research Society**, v. 55, n. 8, p. 791–800, 2004.

RANYARD, J. C.; FILDES, r.; HU, Tun-I. Reassessing the scope of OR practice: The Influences of Problem Structuring Methods and the Analytics Movement. **European Journal of Operational Research**, v. 245, p. 1–13, 2015.

ROMME, G. Management as a science-based profession: A grand societal challenge. **Management Research Review**, v. 40, n. 1, p. 5–9, 2017.

ROSENHEAD, J. Past, present and future of problem structuring methods. **Journal of the Operational Research Society**, v. 57, n. 7, p. 759–765, 2006.

SHAW, D. Journey Making group workshops as a research tool. **Journal of the Operational Research Society**, v. 57, n. 7, p. 830–841, 2006.

SIMON, H. A. **The sciences of the artificial**. 3rd edition, Cambridge, MA: MIT Press, 1969.

SMITH, C. M.; SHAW, D. The characteristics of problem structuring methods: A literature review. **European Journal of Operational Research**, n. 274, p. 403–416, 2019.

SHEPHERD, D. A.; SUDDABY, R. Theory Building: A Review and Integration. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 1, p. 59–86, jan. 2017.

SMEETS, R.; de POURCQ, M.; van den BOSCH, A. Modeling Conflict: Representations of Social Groups in Present-Day Dutch Literature. **Journal of Cultural Analytics**, v. 6, p. 1–31, 2021.

SUSMAN, G.; EVERED, R. D. An Assessment of the Scientific Merits of Action Research. **Administrative Science Quarterly**, v. 23, n. 4, p. 582–603, 1978.

WHALEY, J. F. Readers Expectations for Story Structures. **Reading Research Quarterly**, v. 17, n. 1, p. 90–114, 1981.

WHITE, L. Aesthetics in OR/Systems Practice: Towards a Concept of Critical Imagination as a Challenge to Systems Thinking. **Systems Research and Behavioral Science**, n. 23, p. 779–791, 2006.

WHITE, L. Understanding problem structuring methods interventions. **European Journal of Operational Research**, n. 199, p. 823–833, 2009.

WHITE, L.; TAKET, A. Exploring the use of narrative analysis as an operational research method: A case study in voluntary sector evaluation. **Journal of the Operational Research Society**, v. 51, p. 6, p. 700–711, 2000.

VIDAL, R. V. V. Guest editor's introduction. **European Journal of Operational Research**, v. 152, n. 3, p. 529, 2004

VOGLER, C. **The Writer's Journey**: estrutura mítica para escritores. 3ª ed., Studio City, CA: Michael Wiese Productions, 2007.

YEARWORTH, M.; WHITE, L. The non-codified use of problem structuring methods and the need for a generic constitutive definition. **European Journal of Operational Research**, n. 237, p. 932–945, 2014.

APÊNDICE A — Tradução do resumo da ‘Jornada do Herói’

O texto a seguir foi utilizado para apresentar a Jornada do Herói aos Grupos X e Y (Primeira Etapa), através da tradução do texto original de Campbell (2008, p. 211). Os grifos em vermelho foram introduzidos por esta pesquisa, a fim de agilizar a leitura e entendimento por parte dos participantes.

Partindo de sua cabana ou castelo cotidiano, o herói mitológico é **atraído, levado, ou então voluntariamente se dirige**, para o **limiar da aventura**. Lá ele encontra **uma presença sombria** que **guarda a passagem**. O herói pode **derrotar ou conciliar-se com esse poder** e **seguir vivo para o reino das trevas** (batalha de irmãos, batalha de dragões; oferenda, encanto), ou **ser morto pelo oponente** e descer em morte (desmembramento, crucificação). Então, além do limiar, o herói **viaja através de um mundo de forças desconhecidas**, mas estranhamente íntimas, **algumas** das quais **o ameaçam severamente (testes)**, **algumas** das quais **lhe provêm ajuda mágica (ajudantes)**. Quando **chega ao ‘fundo do poço’** da rodada mitológica, ele passa por uma **prova suprema e ganha sua recompensa**. O triunfo pode ser representado como a união sexual do herói com a deusa-mãe do mundo (casamento sagrado), como seu reconhecimento pelo pai-criador (expição do pai), como sua própria divinização (apoteose), ou ainda - se os poderes permaneceram hostis a ele – quando rouba o benefício que ele veio para ganhar (roubo de noiva, roubo de fogo); intrinsecamente é uma expansão da consciência e com ela do ser (iluminação, transfiguração, liberdade). **O trabalho final é o do retorno. Se os poderes abençoaram** o herói, ele agora **se apresenta sob a proteção deles (emissário)**; **se não**, ele **foge e é perseguido** (voo de transformação, voo de obstáculo). **No limiar de retorno, os poderes transcendentais devem ficar para trás**; o herói **ressurge do reino do pavor** (retorno, ressurreição). **A benção que ele traz restaura o mundo (elixir)**.

APÊNDICE B — Textos introdutórios às atividades dos workshops da Segunda Etapa da Pesquisa

Os textos a seguir foram apresentados no preâmbulo através do qual os participantes tomavam conhecimento das atividades propostas para cada workshop da Segunda Etapa da pesquisa empírica e está dividido em quatro seções: Texto 1 a Texto 5.

(TEXTO 1)

OBJETIVO GERAL: ESTRUTURAR UM PROBLEMA VISANDO SUA POSTERIOR SOLUÇÃO

Propõe-se a resolução de um projeto de arquitetura.

A resolução deste projeto é considerada como o problema em questão.

O nível de detalhamento deste projeto (ou seja, do problema proposto) será uma decisão do grupo (pode-se objetivar o atingimento de um conceito ou seguir para representá-lo através de uma solução em planta; elevações; cortes; perspectiva; etc.)

O principal objetivo deste encontro, no entanto, é estruturar o problema proposto, ou seja, a demanda por um projeto de arquitetura apresentada, antes de se partir para sua solução.

Por estruturar, entende-se organizar as partes deste problema, ou seja, os vários dados relativos a este projeto proposto, de uma maneira que facilite o entendimento das variáveis que nele incorrem. A estruturação visa oferecer um panorama mais claro e amplo do problema para que a solução dele seja viável, de maneira mais assertiva, fluida e rápida.

Os dados a serem estruturados são os contidos no briefing proposto como: dados do contexto, geometria e características do terreno, legislação pertinente, demandas do(s) cliente(s), programa solicitado etc.

Outros dados que podem ser estruturados podem ser deduzidos ou mesmo postulados pelo grupo, no entendimento de que são necessários para estruturar o problema, também podem ser modelados pelo grupo na estruturação do problema (podendo ser obtidos através de pesquisa, por exemplo, na internet, ou através de discussões).

É necessário haver consenso entre os membros do grupo em relação às decisões tomadas e à estruturação do problema (ou seja, da compreensão sobre ‘do que se trata’ o projeto solicitado, incluindo os desafios envolvidos).

(TEXTO 2)

ESTRUTURANDO O PROBLEMA ATRAVÉS DE NARRATIVAS OU SUAS ESTRUTURAS.

Propõe-se que a resolução do problema, ou seja, o entendimento do projeto seja realizado com o recurso a uma estrutura narrativa.

Entende-se que os seres humanos, desde a primeira infância e, como civilização, estão plenamente afeiçoados a narrativas (histórias), como uma maneira de transmissão de conhecimento.

Para que a transmissão de conhecimento se realize através de uma história, que será repassada de uma pessoa a outra, de um grupo a outro, é importante que esta história esteja estruturada através do recurso a determinadas estruturas. Estas estruturas favorecem a elaboração de uma narrativa mais consistente e que traga uma mensagem ou várias mensagens, de forma objetiva. As narrativas consistentes são as que serão mais bem absorvidas e entendidas pelo público-alvo (plateia).

(TEXTO 3)

ESTRUTURA NARRATIVA PROPOSTA PARA A ESTRUTURAÇÃO DO PROBLEMA: UMA ADAPTAÇÃO DA JORNADA DO HERÓI (POR JOSEPH CAMPBELL)

- 1) Para estruturar o problema em questão (a resolução do projeto arquitetônico proposto), deve-se em primeiro lugar analisar os dados apresentados.
- 2) Dados não apresentados, mas óbvios em decorrência do problema apresentado, também podem ser listados.
- 3) Após a análise inicial, os dados devem ser distribuídos – ou encaixados – como elementos de uma estrutura narrativa.
- 4) A estrutura narrativa proposta é a descrita a seguir:
 - a. A resolução do projeto, ou seja, o problema proposto, equivale à jornada de um herói. O herói, nas histórias mitológicas e nas narrativas que recorrem a esta figura, é um personagem que se encontra em seu mundo cotidiano e que é provocado (desafiado) de alguma forma. Em geral, o herói é chamado à aventura para resolver um problema (realizando alianças, matando um dragão, obtendo um elixir salvador etc.). Diante do desafio, o herói pode hesitar ou mesmo negá-

lo. Para que a narrativa avance, no entanto, o herói deve abraçar o desafio, mesmo que o questionando. Antes da decisão de realmente abraçar o desafio, em um ponto em que o herói estará efetivamente cumprindo etapas para cumpri-lo, o herói é costumeiramente advertido por mentores ou guardiães que o alertam sobre ‘o que há lá fora, no mundo desconhecido’ que o herói percorrerá. Este mentor ou guardião pode atrasar ou mesmo tentar impedir, ou efetivamente impedir que o herói avance. Se o herói avança além deste mentor e guardião, ele cruza um portal, atravessa um limiar entre seu mundo comum e o mundo desconhecido ou mágico. Após a travessia deste limiar, o herói vivenciará uma sequência de eventos (testes/provas) que o prepararão para o evento mais importante em sua jornada. Nestes eventos, o herói poderá contar com ajudantes (ajudantes que o acompanhem desde seu mundo comum ou ajudantes que encontre pelo caminho). Nos eventos que vivenciará, o herói também pode se defrontar com adversários ou antagonistas, incluindo forças conhecidas ou desconhecidas que dificultem seu caminho. Além disso, nestes eventos sequenciais, o herói poderá se valer de recursos (por exemplo informações; ferramentas; insumos; etc.) que o ajudarão para vencer os desafios iniciais e intermediários. Vencendo estes eventos desafiadores iniciais, o herói se defronta com o desafio maior proposto em sua jornada (exemplo: casar-se com a deusa; matar o dragão que ameaçava sua vila; obter o elixir que solucionará algum problema em seu mundo comum original; etc.). ‘De posse’ de sua conquista maior, o herói inicia sua jornada de volta à sua origem. Nesta etapa, deverá proteger esta sua conquista, garantindo que seus efeitos possam ser levados de volta a seu ‘local’ (ou ponto) de origem. Forças ou agentes podem tanto impulsionar quanto atrapalhar o herói neste retorno. Após proteger sua conquista nesta parte da jornada, o herói deve atravessar o portal (ou limiar) para retornar para casa. Ele pode hesitar em retornar, preferindo permanecer neste mundo novo, desafiador e até mágico, mas o verdadeiro herói deverá efetivamente cruzar este limiar ou garantir que sua conquista (os efeitos de seu casamento, ou da morte do dragão, ou o elixir que obteve) atravessem o portal. No último trecho de sua jornada de volta ‘para casa’, o herói ou os efeitos de sua conquista vivenciam um clímax, momento em que se têm a certeza de que a jornada proposta foi de alguma forma cumprida. Enfim, o elixir (ou outros efeitos de sua grande conquista) com ou sem a presença efetiva do herói alcançam seu destino,

que é o ponto de origem do herói (podendo ser entregues, compartilhados ou sorvidos por terceiros).

(TEXTO 4)

SUGESTÃO DE APLICAÇÃO

Sugere-se a aplicação do seguinte roteiro para a estruturação da narrativa que virá a se configurar como a estruturação proposta para o problema (lembrando que, no caso, o problema é a resolução do projeto). Caso o grupo entenda ser necessário alterar de alguma forma este roteiro, pede-se que elas sejam devidamente anotadas, para nosso registro.

- 1) Considere inicialmente que o herói é o grupo envolvido na resolução do problema.
- 2) Defina um narrador, alguém do grupo que se encarregará de cuidar para que os passos da estrutura narrativa sejam cumpridos. Este narrador também deve ser responsável por fazer reparos, adições, deleções e comentários nesta estrutura narrativa proposta.
- 3) Considere que esta jornada está sendo empreendida para que seja alcançado um final desejado, com uma ‘moral da história’ que será a mensagem efetivamente guardada pela plateia. Pense, portanto, nos dois extremos, no início e no fim da jornada:
 - a. Qual é o desafio inicial, ou seja, o chamado à aventura (o problema proposto, em linhas gerais)?
 - b. Qual seria a situação, ao final da história (do processo de projeto), que se deseja alcançar (que se considera, portanto, como a solução do problema inicialmente proposto)?
- 4) Defina o contexto, ou seja, o cenário espacial e temporal geral no qual a história se desenvolve. Para este cenário, contam, principalmente os elementos que fazem parte do contexto apresentado pelo problema e/ou desvendado pelo grupo.
- 5) Considere quais dados, fatos, elementos que podem fazer o herói (o grupo) hesitar ou até mesmo desistir do chamado à aventura (de se resolver o problema proposto). Verifique quais dados ou análises podem tranquilizar o herói de que a jornada (de resolver o problema proposto) pode e deve ser empreendida.
- 6) Ultrapassada essa eventual hesitação inicial do herói (neste momento, ainda o grupo como um todo), pense em definir outros personagens nesta história, que podem colaborar na jornada (de se resolver o problema).

- a. Estes personagens podem ser integrantes do grupo, com suas atribuições específicas ou
- b. Os personagens também podem ser outras pessoas ou elementos (por exemplo: um item do briefing/ programa/ contexto pode ser entendido como um personagem).
- c. Defina os atributos destes personagens, ou seja, quais características estes personagens trazem consigo, antes de efetivamente iniciar a jornada juntamente com o herói.
 - i. Neste momento, defina se o herói é realmente o grupo como um todo ou se um membro do grupo será considerado o herói que conduzirá a ação da narrativa, com o apoio dos demais personagens, membros do grupo. Em um caso ou outro, defina os atributos do herói (quais são as principais características do grupo, suas forças e fraquezas, por exemplo)
 - ii. Defina os atributos de cada personagem (especialidades, talentos. Conhecimentos, pontos fortes e fracos.
 - iii. Defina se estes personagens são protagonistas (juntamente com o herói e que o apoiam como ajudantes), ou antagonistas (que de alguma maneira dificultam ou se opõem ao caminho proposto pelo herói).
- d. Defina quem ou o que poderia ser classificado como um mentor ou guardião que traz alertas, conselhos ou mesmo coloca empecilhos e atrasa o início da jornada do herói (rumo à solução do problema). Como um personagem, esta figura pode ser uma pessoa, até mesmo uma pessoa do grupo que pode assumir este papel (em função de seu desejo/especialidade), ou pode estar representada por alguma instituição, situação ou conjunto de dados específico que possam representar a função de mentor/guardião.
- e. Atravessando o limiar.
 Efetivamente entrando no mundo ‘mágico’ ou desconhecido, para a solução do problema, defina o que poderia ser considerado o ponto alto da jornada do herói pelo mundo desconhecido e mágico (ou seja, o grande feito para o qual o herói e suas eventuais companhias se aventuraram em terreno desconhecido, que é o terreno da solução do problema). Este grande feito é um ponto da jornada, um entendimento alcançado que garanta que o herói e suas companhias estão no caminho certo para concluir sua jornada com sucesso, na direção do fim da história e da situação final da história desejada (3b)

- f. Tendo compreendido qual é o ponto alto da jornada, imagine quais cenas (eventos, situações, passos) que o herói e demais personagens vivenciarão na direção deste ponto alto. O percurso pode ser longo, mas é importante que as cenas necessárias neste percurso sejam imaginadas. As cenas podem ser sequenciais e paralelas, eventualmente divergindo em algum ponto e convergindo em algum ponto.
 - i. Não se esqueça de considerar que o ponto alto da jornada, pensado anteriormente, é também uma cena. Deve ser um momento marcado na história para que todos tenham consciência de que foi alcançado/atingido.
 - ii. Considere personagens específicos em cada cenas, sejam o herói, ajudantes, antagonistas. Ou seja, pode ser que em uma dada cena um personagem faça todo o sentido, mas não em outra ou em todas.
 - iii. Considere ferramentas e recursos que podem ser obtidos ou produzidos em cada cena. Pode ser que a cena seguinte precise de determinados objetos e recursos que foram obtidos/produzidos em uma cena anterior.
- g. Defina as cenas que se seguirão após aquela que corresponde ao ponto alto da jornada. Depois de ‘casar com a deusa’, ‘matar o dragão’, ‘obter o desejado elixir’, etc., é necessário imaginar que a grande conquista ou seus efeitos têm que ser reconduzidos ao mundo original, na direção do ponto final da história que foi imaginado (3b).
 - i. A ideia nesta etapa, é de ‘proteção’, ou seja, de se proteger aquilo que foi conquistado. Portanto, pense em eventos que deverão ocorrer após a grande conquista, para que ela seja protegida e preparada para o clímax, que acontecerá ao final da jornada.
 - ii. Defina o ponto de travessia do portal ou limiar ‘de volta para casa’, ou seja, um ponto do ‘não retorno’. A partir deste ponto, o objetivo focal do herói é retornar ao seu ponto de origem com sua conquista e não vale retornar a cenas ou pontos anteriores da jornada. Este ponto pode estar marcado em uma das cenas previstas.
 1. Se necessário, preveja uma cena (um fato/elemento/agente) que possa interferir neste retorno definitivo do herói ao seu mundo de origem, na direção do final da história. Pode ser uma cena hipotética, em um contexto hipotético. Caso aconteça, preveja até

que ponto o herói terá que retornar em seu caminho ou permanecer no mundo mágico/desconhecido, porém sempre como objetivo de efetivamente deixá-lo, o quanto antes.

- h. Defina as últimas cenas da jornada do herói, especialmente com a definição de um clímax. Este é um momento de celebração, no qual o herói e seus eventuais ajudantes têm a certeza de que o desafio ao qual o herói se propôs foi alcançado, faltando poucos ou pouquíssimos passos para o desfecho da história.
- i. O final da história já deve ter sido definido em 3b, mas pode ser revisado, ajustado em seus detalhes neste momento e devidamente posicionado, cronologicamente, no ponto certo.

(TEXTO 5)

SUGESTÃO DE FORMATAÇÃO DA ESTRUTURAÇÃO

O grupo pode registrar os elementos e análises nos respectivos itens da lista anterior apresentada, de ‘Sugestão da Aplicação’.

O grupo pode criar um texto, narrando o desenrolar da história, conforme o roteiro apresentado na ‘Sugestão da Aplicação’.

Por outro lado, pode listar os dados e análises em algum esquema gráfico ‘narrativo’, caso entenda que isto facilitará a visualização da estruturação da narrativa (e do problema).

Outras ideias e propostas são bem-vindas.

APÊNDICE C — Roteiro para *output* narrativo na forma de texto para a estruturação

O texto a seguir foi utilizado como roteiro de orientação para a elaboração do *output* da estruturação na forma de narrativa textual. Em um dos *workshops*, o Grupo W produziu este texto como uma transcrição da estruturação anteriormente elaborada através do Disco HERO.

Apresente sua proposta na forma narrativa (ou seja, na forma de um texto narrando uma história).

Lembre-se que você (seu grupo) é o herói desta jornada que está descrevendo o caminho que pretende percorrer para estruturar e solucionar o problema colocado, na visão da 1ª pessoa do singular ou plural, no futuro do presente do indicativo. (Eu vou; farei; alcançarei / Nós vamos estudar; vamos analisar; criaremos; discutiremos etc.)

Não se esqueça de incluir:

- **INÍCIO:**

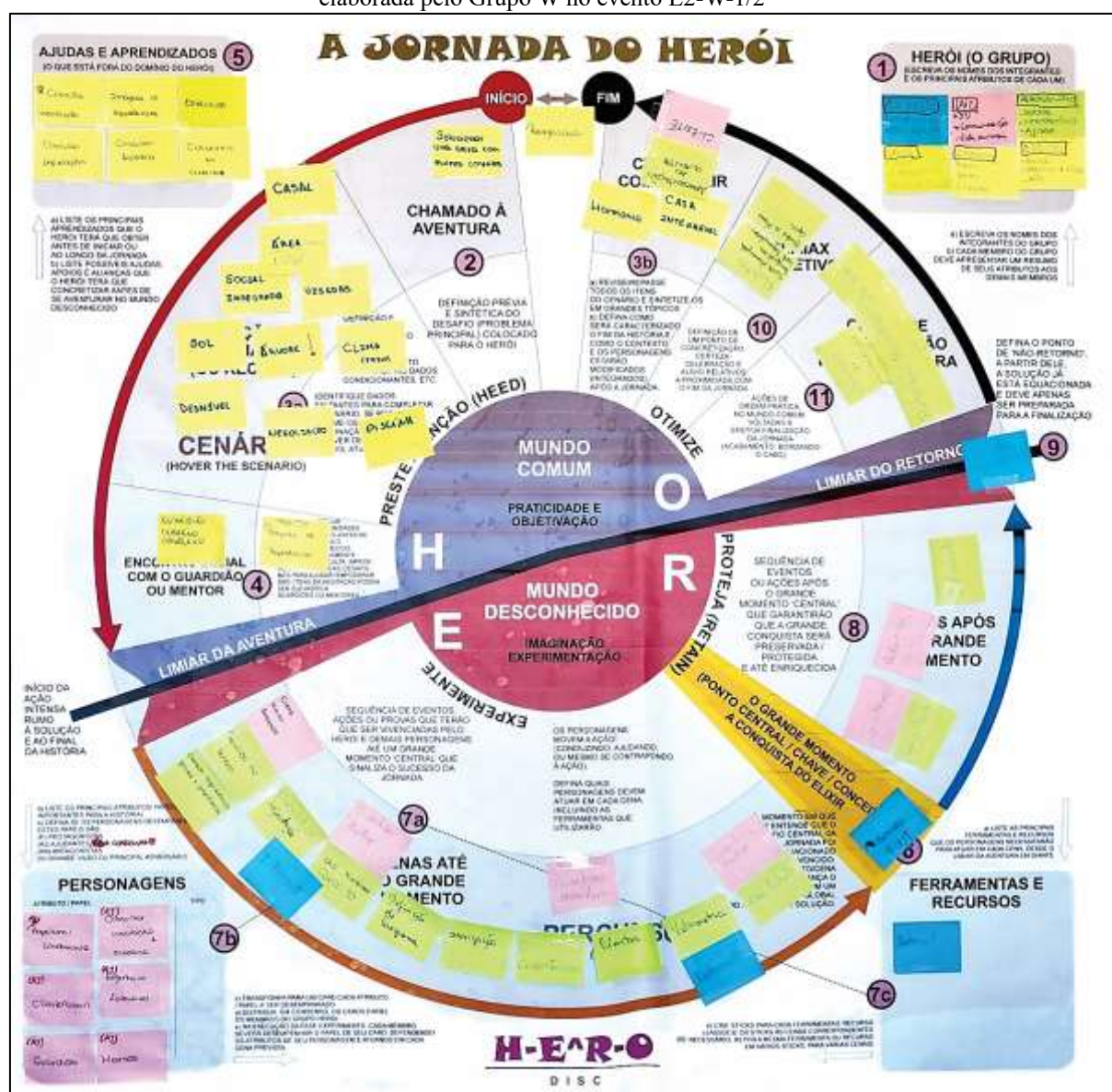
Parágrafo que descreve o problema colocado (o que chama o herói à aventura de solucionar o problema) segundo a interpretação do herói (o grupo).

- Neste parágrafo, comece descrevendo o chamado à aventura de solucionar o problema e apresentando o herói (um grupo, composto por tais membros e descrevendo brevemente o atributo de cada membro e o porquê de estarem no grupo).
- Parágrafo que descreve o cenário do problema (levantando fatos e condicionantes que impactam o caminho futuro do herói em sua jornada para solucionar) e que representam a hesitação do herói antes de enfrentar a jornada. Pode-se estimar alguns dados faltantes, para melhor contextualização do cenário, deixando claro que se trata de estimativas ou inferências.
- Parágrafo representando o encontro com o guardião ou mentor (descrevendo alertas e provocações; riscos e oportunidades mais significativos ainda não contempladas no cenário, ou reforçando estes itens já contemplados no cenário.)
- Parágrafo descrevendo ajudas e preparos que se prevê que serão necessários na jornada, podendo ter sido descobertos a partir do encontro com o guardião ou mentor, ou imaginadas pelo herói.

- Inclua neste parágrafo uma descrição dos personagens que comporão a história da solução do problema.
- Inclua neste parágrafo uma descrição das ferramentas e recursos que deverão ser utilizados pelo herói e demais personagens na jornada.
- **MEIO:**
 Parágrafos descrevendo as cenas da história (projetada para a solução do problema). Cada parágrafo pode ser uma cena. Nas cenas, inclua os personagens envolvidos em sua realização (os que ajudam/coadjuvantes, os que são antagonistas) e eventuais recursos e ferramentas necessários em cada cena.
- Destaque, dentre as cenas,
 - Aquela que é o **ponto central da jornada**. Esta cena, como ponto central é aquele no qual se alcança o conceito para a solução do problema. (opcionalmente, o ponto central da jornada pode ser descrito como um momento, um status, um objetivo atingido pelo herói, na sequência de uma outra cena)
 - **O ponto de não retorno** (uma cena ou marco) ao ‘mundo mágico / desconhecido’ após o qual não se trabalha mais no conceito da solução do problema, mas apenas na sua formatação, lapidação, para compartilhamento ou apresentação às partes interessadas.
 - A **cena do clímax**, que geralmente corresponde à entrega do elixir (p.ex: a solução proposta para o problema, ‘entregue’ às partes interessadas)
- **FIM:**
 Conclua, descrevendo **o final (da história da solução do problema) desejado**, considerando que o desafio inicial (chamado à aventura para solucionar o problema) será equacionado e resolvido.

b) *Output* na forma de gráfico, ou seja, através do Disco HERO (Figura 31);

Figura 31 — *Output* da estruturação na forma de gráfico (Disco HERO) elaborada pelo Grupo W no evento E2-W-1/2



Fonte: De autoria própria

c) *Output* na forma de texto narrativo (transcrito de Disco Hero elaborado anteriormente). Abaixo apresenta-se o output para a estruturação na forma de texto narrativo elaborada pelo Grupo W no evento E2-W-2/2 como transcrição do Disco HERO desenvolvido em E2-W-1/2:

“Fomos desafiados a desenvolver um projeto de uma residência com premissas conflitantes no Condomínio Retiro das Pedras, Brumadinho – MG. Nós, Liga da Justiça, somos um grupo de arquitetos composto por: W2 (gosta

de trabalhar em equipe e de comunicar), W6 (gosta de 3D, de comunicação e animais), W1 (gosta de esporte, é introspectivo e gosta de ajudar as pessoas), W3 (gosta de jogos, é introspectivo e gosta de trabalhar de pequenos grupos) W5 (gosta de piano, de ler e trabalhar em grupo) e W4 (gosta de música, encontros a mesa e artes).

O grande desafio será conciliar o desejo de resolver uma casa em um único pavimento em um terreno com forte inclinação e com restrições legais de ocupação. Deveremos considerar ainda a presença de uma árvore posicionada na área edificável, o que restringe ainda mais a ocupação. Além disso, temos a dificuldade de conciliar perfis de comportamento diferentes em um espaço integrado. Um dos cônjuges gosta de meditação, enquanto o outro gosta mais de balada. Outro ponto importante será resolver a casa garantindo as visadas para a mata, considerando que a insolação é desfavorável nesta direção. O clima peculiar do alto da Serra da Moeda também nos instigará a uma consideração mais apurada da setorização dos ambientes, para o conforto dos espaços.

Diante da complexidade do terreno e seus condicionantes, fomos alertados para a necessidade de buscar referências de contextos/soluções semelhantes na internet e junto aos próprios clientes, para nos conduzir de forma mais assertiva no percurso rumo à solução do problema colocado. Além disso, prevemos a propriedade de envolver consultores que nos apoiarão, agregando informações em demandas técnicas específicas, tais como especialistas em legislação, insolação, acústica e estrutura.

Iniciaremos os trabalhos a partir de uma reunião com o cliente (o casal) no terreno, com o objetivo de identificar os principais elementos que interferirão na solução do projeto, incluindo gostos e preferências do casal.

Em seguida, analisaremos a legislação e todos os condicionantes do terreno levantados visando obter um diagnóstico preciso do contexto.

Tendo em mãos o diagnóstico, promoveremos uma reunião com o 'mentor e o guardião', que, questionando e alavancando ideias, serão papéis desempenhados alternadamente pelos próprios membros da 'Liga da Justiça', a fim de estabelecer diretrizes sólidas que estabelecerão os rumos da jornada de projetar.

Na sequência, elaboraremos o programa de necessidades a partir do briefing do cliente e do diagnóstico que serão utilizados para uma setorização dos

espaços previstos, assim alcançando croquis iniciais que darão forma às proposições da reunião com o 'mentor e o guardião'.

À esta altura, seremos capazes de consolidar todas as informações anteriores em desenhos de plantas e perspectivas para estudos volumétricos.

Uma nova reunião com o 'mentor e o guardião' será então realizada a fim de averiguar se todas as diretrizes estabelecidas foram cumpridas, assim como os requisitos colocados pelos clientes. Como resultante desta reunião, poderemos considerar que alcançamos o conceito buscado, capaz de equacionar as questões anteriormente levantadas e oferecer um caminho para a conclusão do projeto.

Com a solução conceitual alcançada, nós a apresentaremos em uma reunião com os consultores (legislação, insolação, acústica e estrutura) buscando validar e refinar as soluções técnicas do projeto, culminando no fechamento do conceito arquitetônico.

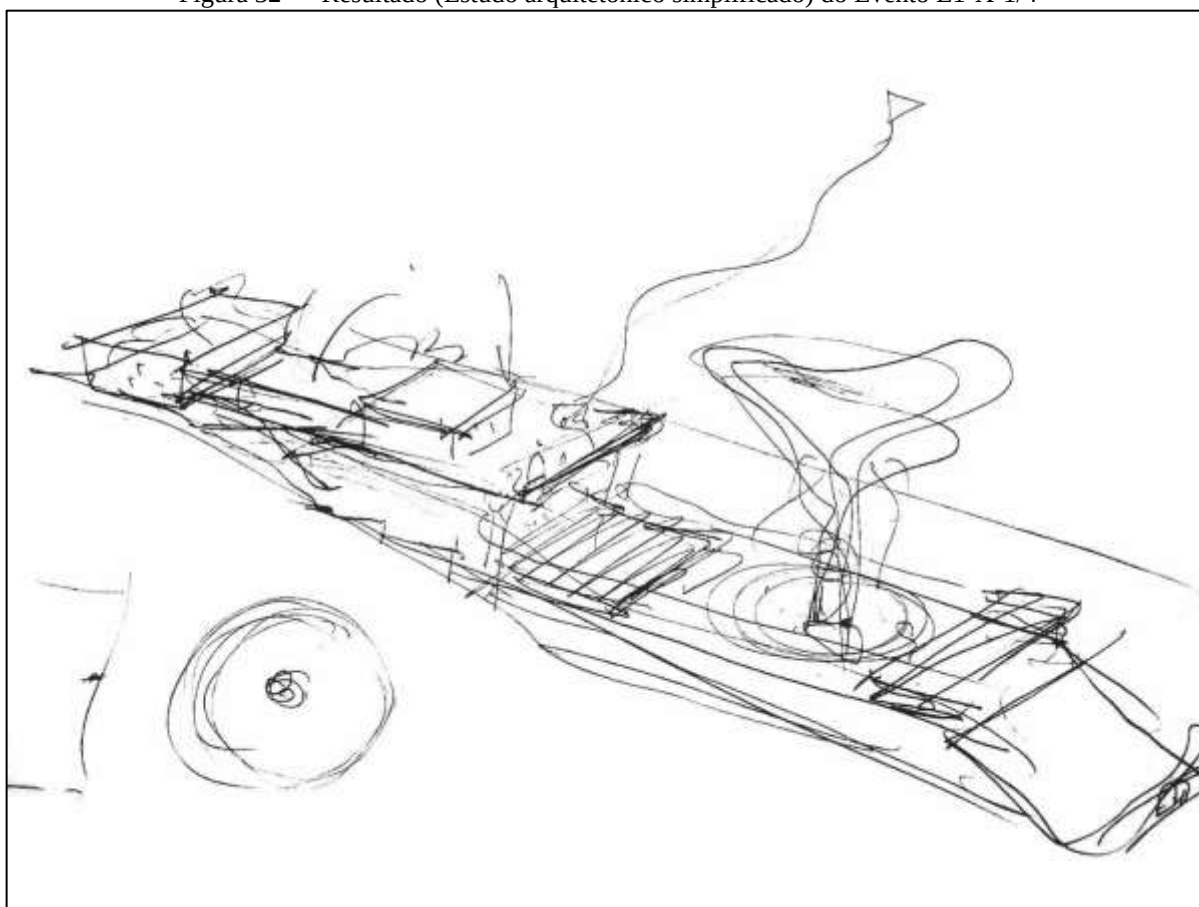
Produziremos então os desenhos de apresentação para o cliente, compostos por: plantas humanizadas, corte esquemático e perspectiva.

A última etapa de nossa jornada será uma reunião de apresentação do projeto para nosso cliente (o casal), ao fim da qual, esperamos termos alcançado o projeto de uma casa harmônica e integrável, em consonância com os desejos, sonhos e necessidades do casal”.

APÊNDICE E — Exemplos de Resultados da Execução das Soluções

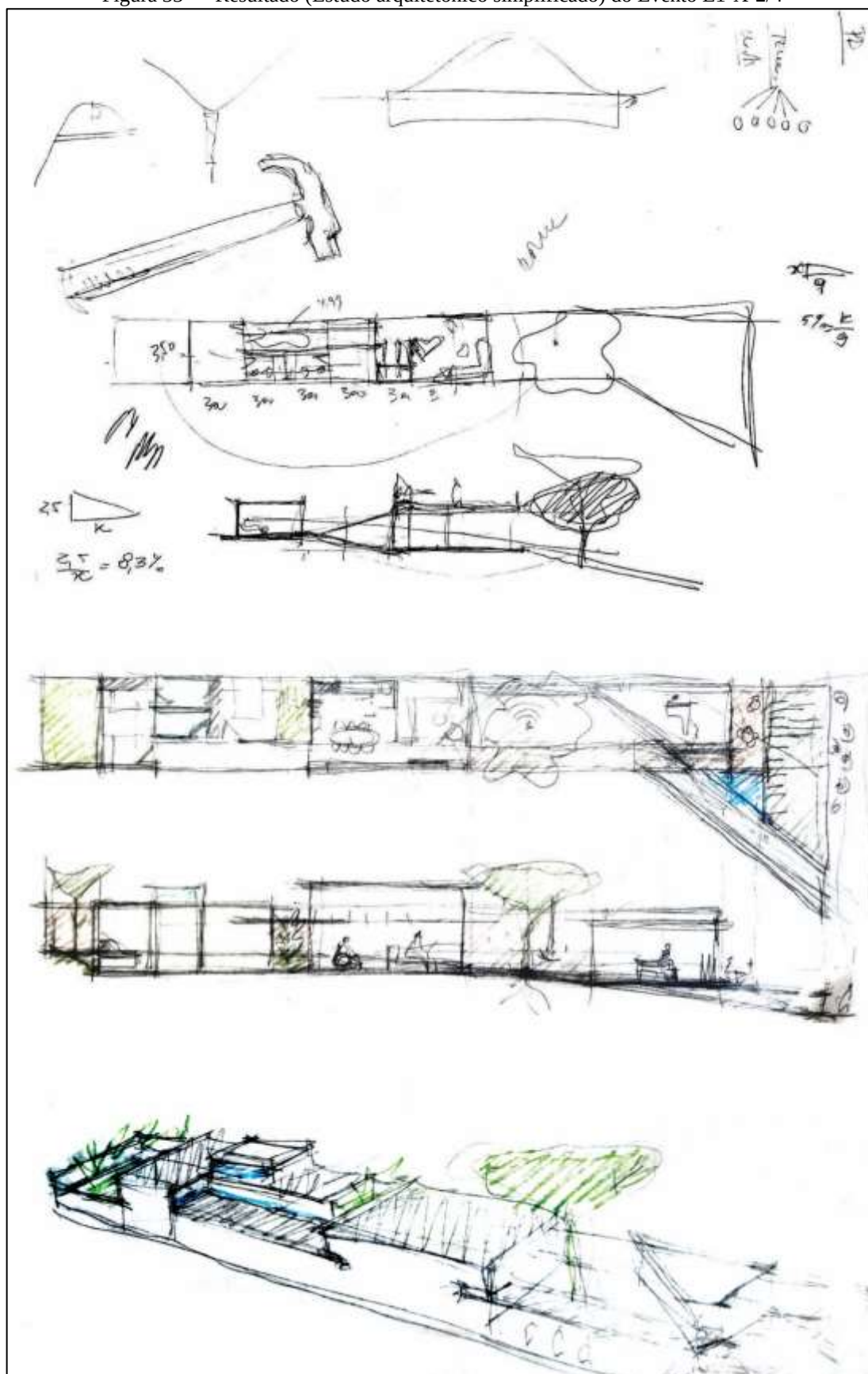
Os grupos de intervenção tinham como objetivo desenvolver um estudo simplificado, totalmente feito à mão, com os recursos disponibilizados aos participantes (basicamente material essencial para desenho). A seguir apresentam-se imagens de alguns destes estudos arquitetônicos resultantes da jornada de determinados grupos, desenvolvidos a partir do seguimento do roteiro de cenas elaborado previamente durante a estruturação.

Figura 32 — Resultado (Estudo arquitetônico simplificado) do Evento E1-X-1/4



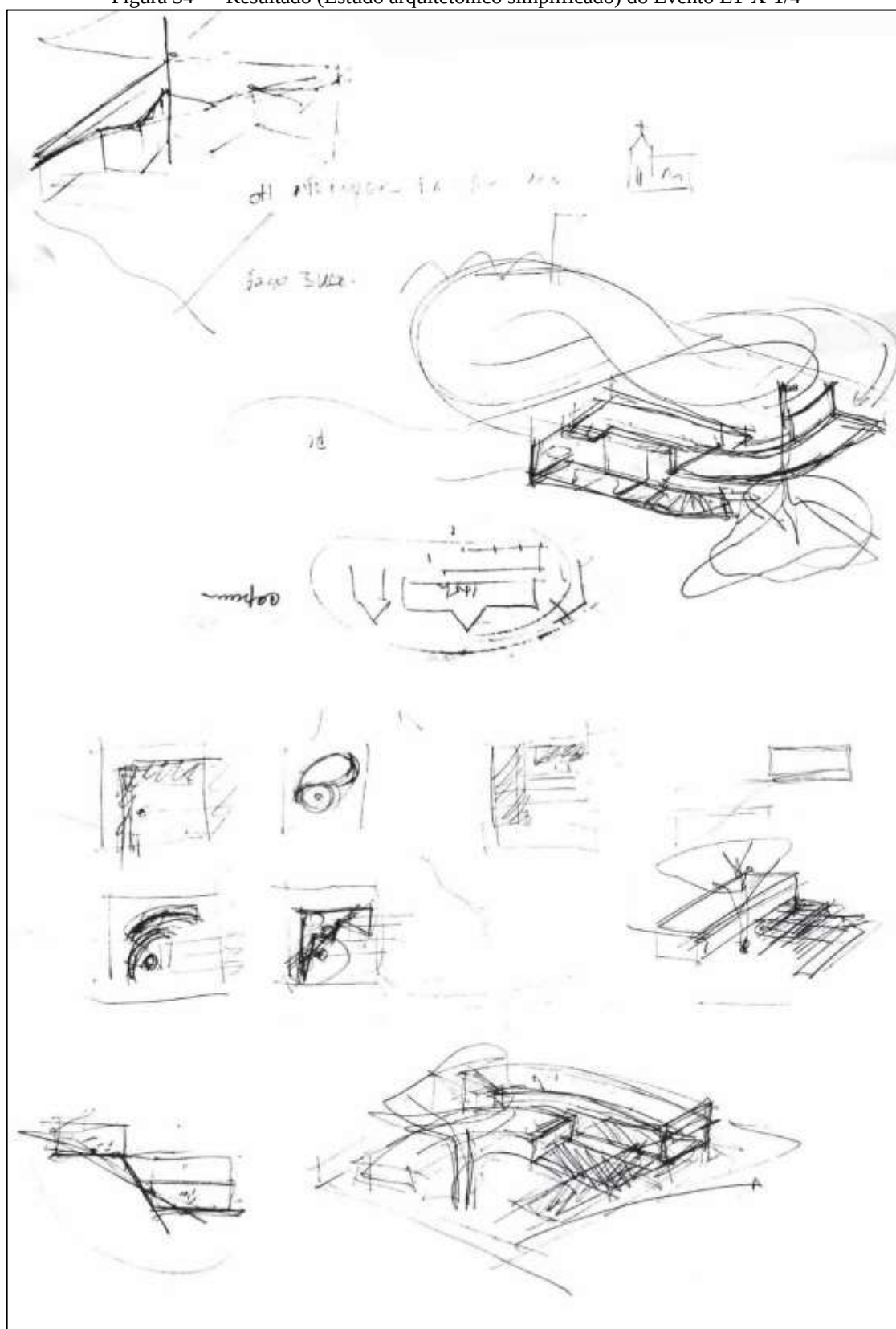
Fonte: Participantes do Grupo X da Segunda Etapa.

Figura 33 — Resultado (Estudo arquitetônico simplificado) do Evento E1-X-2/4



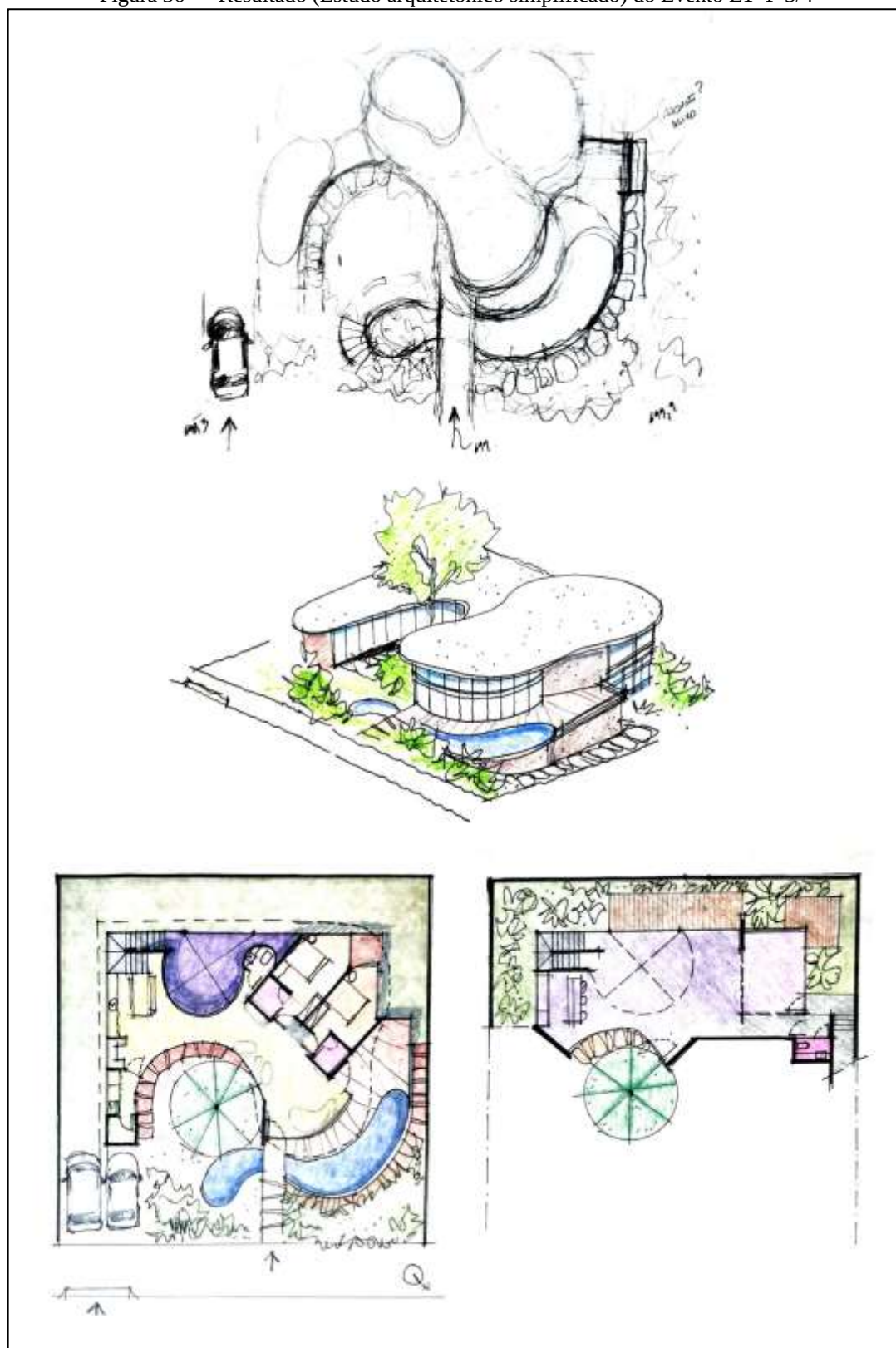
Fonte: Participantes do Grupo X da Segunda Etapa.

Figura 34 — Resultado (Estudo arquitetônico simplificado) do Evento E1-X-1/4



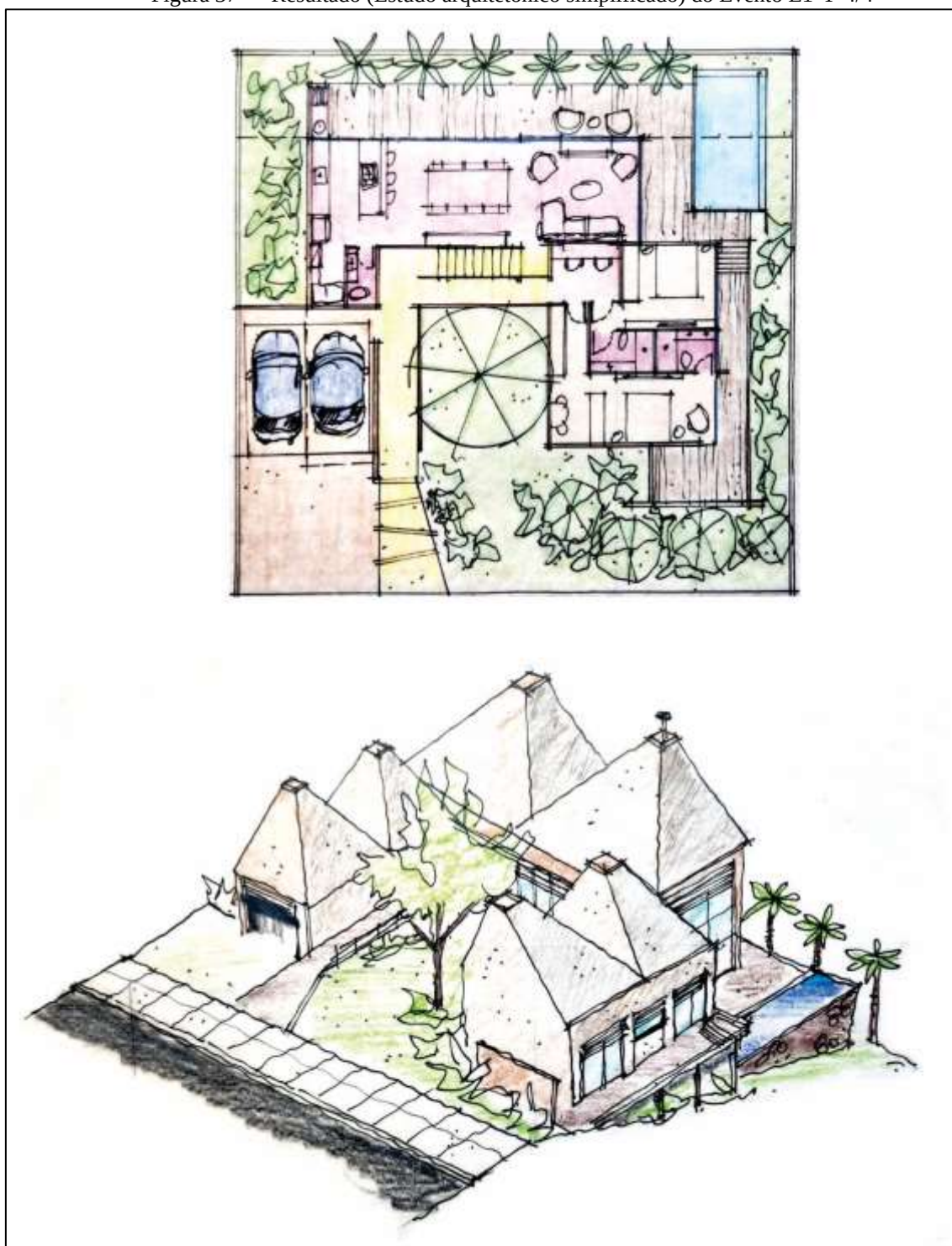
Fonte: Participantes do Grupo X da Segunda Etapa.

Figura 36 — Resultado (Estudo arquitetônico simplificado) do Evento E1-Y-3/4



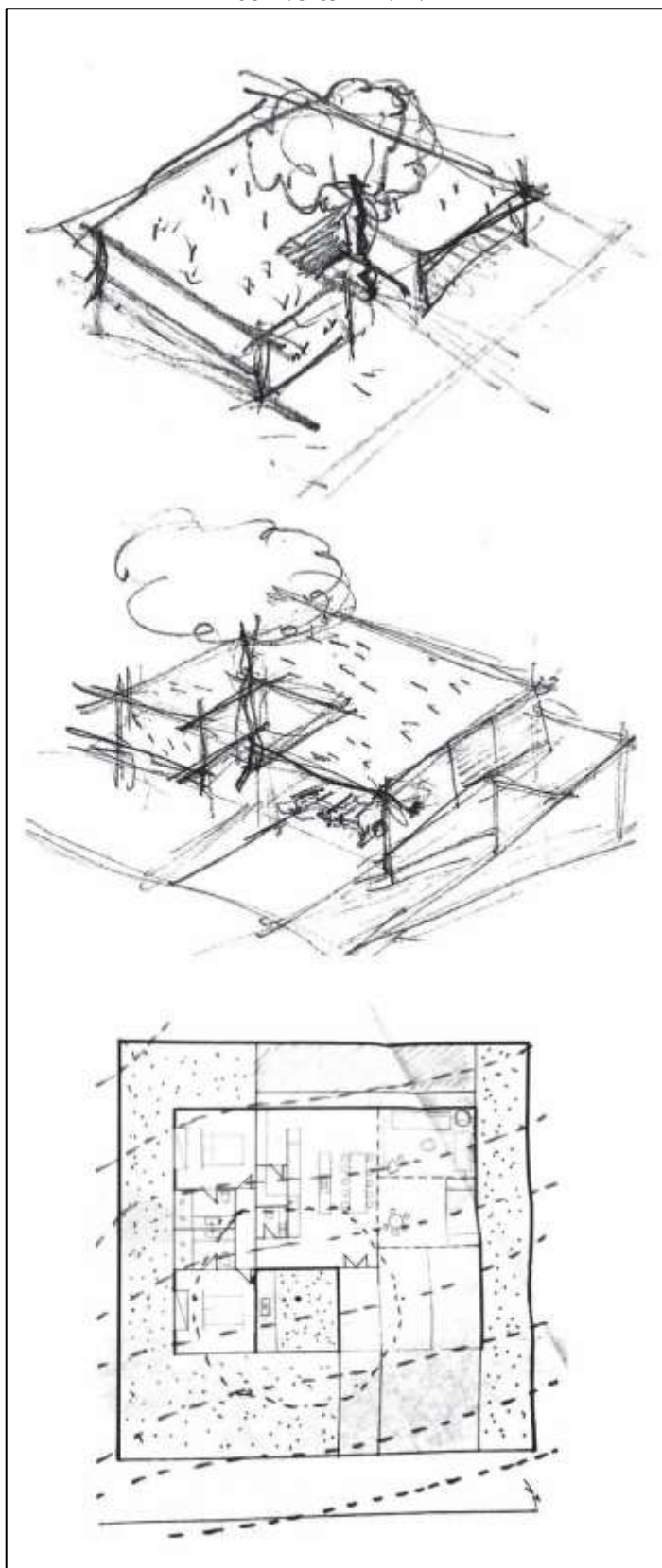
Fonte: Participantes do Grupo Y da Segunda Etapa.

Figura 37 — Resultado (Estudo arquitetônico simplificado) do Evento E1-Y-4/4



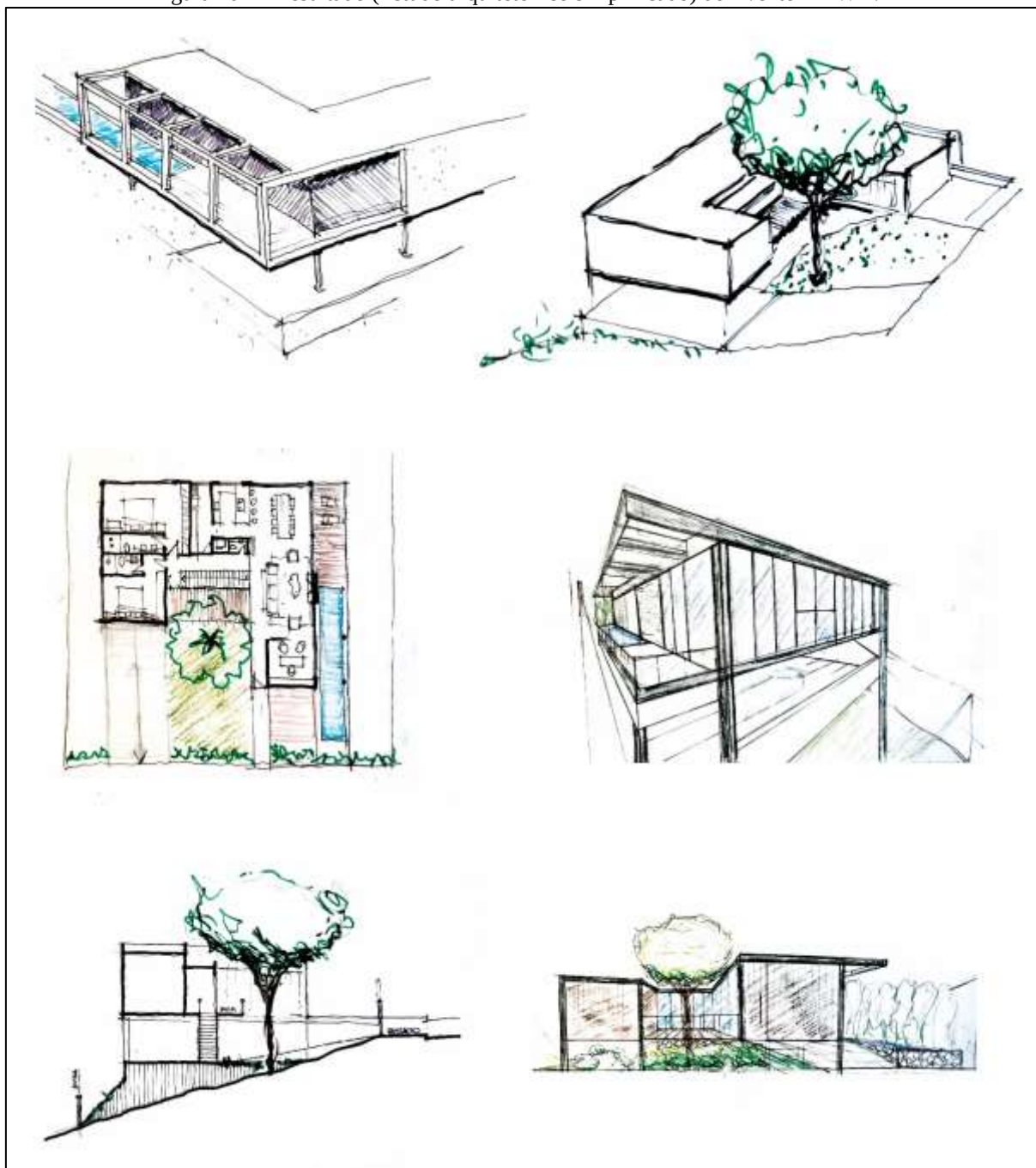
Fonte: Participantes do Grupo Y da Segunda Etapa.

Figura 39 – Resultado (Estudo arquitetônico simplificado)
do Evento E1-V-2/2



Fonte: Participantes do Grupo V da Segunda Etapa.

Figura 40 — Resultado (Estudo arquitetônico simplificado) do Evento E1-W-2/2



Fonte: Participantes do Grupo W da Segunda Etapa.

**APÊNDICE F — Base para entrevista com membros da
Primeira Etapa da pesquisa empírica (Grupos X e Y).**

O seguinte roteiro básico foi utilizado nas entrevistas individuais realizadas com os participantes da Primeira Etapa de testagem.

1. Qual o seu nome?
2. Qual sua função na empresa?
3. Você participou de um grupo de intervenção para a Pesquisa sobre a aplicação de estruturas narrativas (*Storytelling*) para a estruturação de problemas?
4. Na sua visão, em que consistiram os problemas propostos para seu grupo? (ou seja, você pode descrever os problemas propostos)?
5. Um dos problemas apresentados para seu grupo foi o desenvolvimento de um projeto a partir do denominado ‘Briefing 1’, que envolvia um contexto de complexidade, com vários condicionantes e premissas que deveriam ser considerados (terreno extremamente estreito, condicionantes legais limitadores, demandas por sustentabilidade, acessibilidade, programa extenso, árvore imune a corte presente no meio do terreno etc.).
Você percebeu que este Briefing 1 apresentava um contexto de complexidade no problema proposto?
6. Outro problema apresentado para seu grupo foi o desenvolvimento de um projeto a partir do denominado ‘Briefing 2’, que envolvia um contexto de conflito, com vários condicionantes e premissas que deveriam ser conciliados (terreno com topografia acidentada com demanda de pavimento único; casal encomendador com perfis bastante diferentes, sendo uma pessoa mais meditativa e outra mais ligada a ‘balada’, demanda por ambientes integrados, embora com uso bastante diverso etc.).
Você percebeu que este Briefing 2 apresentava um contexto de conflito no problema proposto?
7. Para o grupo que você participou, foram apresentados no total dois exercícios contendo problemas de arquitetura para serem estruturados e possivelmente solucionados com o apoio de diferentes estruturas narrativas. Na sua visão, o recurso a estruturas narrativas auxiliou a estruturação (e solução) dos problemas apresentados?

- a. Se auxiliou a estruturação (e solução) colocado, você entende que o resultado obtido pelo grupo teria sido igual (equivalente) ou diferente (‘melhor’ ou ‘pior’) caso nenhuma estrutura narrativa tivesse sido utilizada?
- b. Se auxiliou a estruturação (e solução) do problema colocado, de uma maneira geral, sem levar em conta uma ou outra estrutura narrativa, por que você acredita que auxiliou? (explorar se melhorou a motivação; compreensão do problema; planejamento; envolvimento das pessoas no grupo; etc.)
- c. Dentre as duas estruturas narrativas apresentadas, entre a denominada informalmente como ‘clássica’ ou a ‘jornada do herói’, você tem preferência por uma delas?

Se for o caso, explique porque prefere uma das duas estruturas utilizadas.

- i. Você alteraria de alguma forma esta estrutura narrativa de sua preferência, alterando, incluindo, excluindo ou adicionando itens, ou alterando a apresentação, ou estrutura de alguma forma?
- d. Você acredita que as duas estruturas narrativas apresentadas possam ser combinadas em uma? (Dependendo da resposta, explorar se há preferência por uma estrutura ser a base e receber adendos da outra, ou se seria uma combinação ‘equivalente’ entre as duas estruturas).
- e. Se uma metodologia de recurso a estruturas narrativas (*Storytelling*) para a estruturação de problemas for proposta a partir desta experiência e se você se encontrar em um grupo de pessoas envolvido com a estruturação de um problema complexo e/ou que envolva conflito e/ou alto grau de incertezas, você consideraria a utilização desta metodologia?
- f. Quais críticas você faria à proposta metodológica de recurso a narrativas para estruturação de problemas, conforme vivenciada? Poderia citar pontos fortes e fracos, vantagens e desvantagens, deficiências, pontos dúbios etc.?
- g. Considerando a intervenção em grupo que você vivenciou como, como você avalia a participação/intervenção dos pesquisadores/observadores:
 - i. Observador N° 1
 - ii. Observador N° 2
 - iii. Observador N° 3
- h. Ainda não temos uma metodologia formalmente proposta, mas caso venha a ocorrer esta proposição e considerando a intervenção em grupo que você

vivenciou, você avalia que a presença de um pesquisador/interventor na condução dos trabalhos é importante ou não, dispensável ou não?

- i. Se considera produtiva (ou indispensável) a presença de um pesquisador/interventor, desde que metodologia seja explicada em detalhes no *input* ao grupo, você entende que este pesquisador/interventor deva ser um especialista ‘de fora’ do grupo, ou algum membro do grupo poderia assumir este papel?
 - j. Na sua opinião, o recurso a esta proposta metodológica para a estruturação (e solução) de problemas favoreceu o consenso em grupo? O consenso ocorreu (sempre, nunca, às vezes...)? Se ocorreu ou não ocorreu, pode explicar o porquê, na sua visão?
8. Como você avalia sua participação nos grupos de intervenção? Você sente que foi ouvido(a), que sua opinião foi considerada? Explique o porquê.
 9. Alguém no seu grupo atuou de forma que intimidou sua participação, ou a proposta metodológica de alguma maneira tolheu sua participação nos trabalhos do grupo?
 10. Como você resumiria a experiência geral que você vivenciou nos encontros em grupo para a estruturação (e solução) de problemas recorrendo a uma estrutura narrativa? (falar livremente)
 11. Você faria alguma sugestão de melhoria ainda não mencionada, algum cuidado que deve ser tomado na eventual construção de uma metodologia, ou uma oportunidade que pode ser aproveitada?

**APÊNDICE G — Base para entrevista com membros da
Segunda Etapa da pesquisa empírica (Grupos T, U, V e W).**

O seguinte roteiro básico foi utilizado nas entrevistas individuais realizadas com os participantes da Segunda Etapa de testagem.

1. Qual o seu nome?
2. Qual sua função na empresa?
3. Você participou de um grupo de intervenção para a Pesquisa sobre a aplicação de estruturas narrativas (*Storytelling*) para a estruturação de problemas?
4. **Afirmção:** Para seu grupo, foram apresentados exercícios que consistiam em desenvolver um ou mais estudo(s) de projeto que respondesse(m) a um problema que lhes foi apresentado na forma de briefing (dados de contexto; terreno; programa básico; requisitos dos clientes; condicionantes). Qual sua opinião sobre esta afirmação?
5. **Afirmção:** Os componentes dos problemas apresentado(s) na forma de briefing(s) envolvia(m) complexidade e/ou conflito e/ou incerteza. Qual sua opinião sobre esta afirmação?
6. Foi solicitado ao seu grupo que, antes de solucionar o problema colocado (o projeto), este problema fosse estruturado através de uma metodologia específica que recorresse a estruturas narrativas/*Storytelling*?
7. Na sua visão, o recurso a estruturas narrativas auxiliou a estruturação (e posterior solução) do(s) problema(s) apresentado(s)?
 - a. Se auxiliou a estruturação (e solução) do problema colocado, você entende que o resultado obtido pelo grupo teria sido igual (equivalente) ou diferente ('melhor' ou 'pior') caso nenhuma estrutura narrativa tivesse sido utilizada como apoio?
 - b. Se auxiliou a estruturação (e solução) do problema colocado, por que você acredita que auxiliou? (explorar se melhorou a motivação; compreensão do problema; planejamento; envolvimento das pessoas no grupo; etc.)
 - c. **APENAS GRUPOS T e U:** Para seu grupo foi proposta, em um dos *workshops*, a estruturação do problema com apoio de narrativas recorrendo a um roteiro na forma de texto e, em outro encontro, diretamente na forma de um gráfico colocado sobre a mesa. Você tem preferência sobre um ou outro método de condução dos trabalhos (texto ou gráfico)? Explique/comente.

- i. O contato inicial com a proposta metodológica, na forma de texto, pode ter ajudado os trabalhos no segundo encontro, no qual foi usado um gráfico sobre a mesa?
- d. **APENAS GRUPO V:** Em ambos os encontros de seu grupo, foi utilizado um gráfico sobre a mesa, em torno do qual o grupo podia interagir para a estruturação do problema colocado com apoio de uma estrutura narrativa. O que você achou deste gráfico (em termos de conteúdo informativo; visual; interatividade; etc.)?
 - i. O segundo encontro pode ter sido facilitado pelo fato de o grupo já ter um conhecimento prévio da metodologia (ocorrido no primeiro encontro)?
- e. **APENAS GRUPO W:** No primeiro encontro de seu grupo, foi utilizado um gráfico sobre a mesa, em torno do qual o grupo podia interagir para a estruturação do problema colocado com apoio de uma estrutura narrativa. No segundo encontro, seu grupo transcreveu a estrutura narrativa montada no gráfico no primeiro encontro para a forma de um texto. Na execução do projeto em si, no segundo encontro, vocês se apoiaram no texto para condução das atividades.
 - i. O segundo encontro pode ter sido facilitado pelo fato de o grupo já ter um conhecimento prévio da metodologia (ocorrido no primeiro encontro)?
 - ii. Qual sua avaliação em relação à utilização do texto construído no segundo encontro? Complementou ou não o atendimento ao problema proposto? Guiou ou não de forma eficiente a condução das atividades de projeto?
- f. Quais críticas você faria à proposta metodológica de recurso a narrativas para estruturação de problemas, conforme vivenciada? Poderia citar pontos fortes e fracos, vantagens e desvantagens, deficiências, pontos dúbios etc.?
- g. Considerando a intervenção em grupo que você vivenciou, como você avalia a participação/intervenção dos pesquisadores/observadores:
 - i. Observador Nº 1
 - ii. Observador Nº 2
 - iii. Observador Nº 3

- h. Ainda não temos uma metodologia formalmente proposta, mas caso venha a ocorrer esta proposição e considerando a intervenção em grupo que você vivenciou, você avalia que a presença de um pesquisador/interventor (facilitador) na condução dos trabalhos é importante ou não, dispensável ou não?
8. Na sua opinião, o recurso a esta proposta metodológica para a estruturação (e solução) de problemas favoreceu o consenso em grupo? O consenso ocorreu (sempre, nunca, às vezes...)? Se ocorreu ou não ocorreu, pode explicar o porquê, na sua visão?
- a. Como você avalia sua participação nos grupos de intervenção? Você sente que foi ouvido(a), que sua opinião foi considerada? Explique o porquê.
 - b. Alguém no seu grupo atuou de forma que intimidou sua participação, ou a proposta metodológica de alguma maneira tolheu sua participação nos trabalhos do grupo?
9. Como você resumiria a experiência geral que você vivenciou nos encontros em grupo para a estruturação (e solução) de problemas recorrendo a uma estrutura narrativa? (falar livremente)
10. Você faria alguma sugestão de melhoria ainda não mencionada, algum cuidado que devemos tomar na eventual construção de uma metodologia, ou uma oportunidade que podemos aproveitar?

APÊNDICE H — Exemplo de relatório de consolidação de observações empíricas

Após cada *workshop* foi produzido um relatório. Este relatório se inicia com um cabeçalho que descreve dados básicos do evento. Em seguida, são descritas e comentadas as atividades realizadas no *workshop*, conforme observações do Observador N° 1 (após discussões com o Observador N° 2). Em seguida, é registrada uma síntese das descobertas, divididas entre aquelas originadas pelos participantes do grupo em questão e aquelas percebidas pelos observadores.

Ao todo foram produzidos 16 relatórios deste tipo, sendo que os demais estão disponíveis *online* no *link* indicado no item “3.3.4.3.2 Documentação do processo de coleta e análise”.

Etapas 1

Grupo X (5 membros: X1, X2, X3, X4 e X5)

Workshop E1-X-2/4

Data: 18/10/2022

Duração: 5 horas

Briefing: N°1 (Terreno Estreito)

Estrutura Narrativa: ‘Jornada do Herói’

Descrição das atividades do Workshop e comentários

- Neste Workshop, foi apresentada a Estrutura Narrativa da Jornada do Herói (Campbell/Vogler) e solicitado que o grupo relacionasse o briefing (Número 1) a ele fornecido aos elementos da referida estrutura narrativa, a fim de estruturar o problema para melhor entendimento e planejamento da solução.
- Foi apresentado um resumo da Jornada do Herói através de três esquemas gráficos: no primeiro, apresentamos o esquema da Jornada do Herói de Campbell, no segundo, apresentamos a versão de Vogler, e no terceiro gráfico, apresentamos uma combinação de ambos os esquemas, como Campbell+Vogler, identificando, através de cores, qual era o conteúdo extraído de um e de outro. Neste resumo, explicamos o significado de todos os componentes dos esquemas e seus significados, bem como a motivação de Campbell e Vogler para se dedicarem à elaboração destas estruturas.

- Após apresentar os esquemas gráficos, lemos, juntamente com o grupo, um breve texto de Campbell, no qual ele resume a ‘Jornada do Herói’, registrando vários de seus componentes.
- À medida em que o grupo desenvolvia os trabalhos de análise, eu os ia provocando e apoiando nas decisões de encaixe/relação, desde o ‘Chamado à aventura’ até o final (da história).
- Logo de início, o grupo me pareceu ainda mais engajado com a proposta e também mais à vontade, inclusive as pessoas me pareceram mais bem-humoradas (em comparação ao encontro anterior, que recorreu à ‘narrativa clássica’)
- O grupo transcendeu as conexões dos elementos e condicionantes do briefing com a narrativa da jornada do herói, fazendo as conexões desta jornada com analogias à própria vida cotidiana e profissional (como projetistas), demonstrando uma transcendência que me pareceu emplacar uma afinidade imediata do grupo com a Jornada do Herói.
- Um participante fez uma analogia da Jornada do Herói com o PDCA (especialmente pelo fato de ambos serem representados como um ‘círculo’ ou ‘ciclo’), o que me pareceu bastante interessante, se não surpreendente. No entanto, percebi que essa analogia já indicaria um potencial para a Jornada do Herói se transformar em um instrumento de planejamento (e controle), assim como o proposto pelo PDCA. Neste caso, foi citado pelo participante que um projeto de arquitetura evolui em ciclos iterativos e esta percepção se conecta tanto ao ciclo do PDCA quanto ao da Jornada do Herói, bem como com a metodologia de PO/Pesquisa-ação da presente pesquisa.
- Um participante mencionou espontaneamente, diante de todo grupo, que já preferia a Jornada do Herói (em comparação com nossa ‘narrativa clássica’), no que foi apoiado por todos os demais membros do grupo. O participante explicou que sentiu uma identidade imediata com a Jornada, citando que poderia ser aplicada a toda e qualquer atividade humana. Na minha percepção, o espírito do grupo foi bastante positivo neste segundo encontro, e, possivelmente, a representação do grupo como um herói em uma jornada de conquista, ou mesmo de ‘aventura’ em um mundo desconhecido (de desafios) como é o da criação, de alguma forma, envolveu e motivou o grupo, gerando uma fluidez nas atividades. Por outro lado, a experiência prévia com o mesmo briefing (no caso recorrendo à estrutura narrativa ‘clássica’) no encontro anterior pode ter ajudado na fluidez e na própria motivação do grupo, por já ter um entendimento maior sobre o problema colocado.

- O grupo confirmou que, assim como definiram ao usar a estrutura narrativa ‘clássica’, que também neste caso, o grupo era um personagem ativo na história e, mais, que o grupo como um todo era o herói. O herói seria, portanto, o grupo em sua coletividade. Nesta oportunidade, ficou mais evidente que o senso de coletividade era intenso neste grupo, em função de um fato específico: um dos membros se atrasou para o início do workshop e minha proposta era que os trabalhos fossem iniciados sem a presença dele, mas, preocupado, um outro membro do grupo tomou a iniciativa de ligar para aquele que estava atrasado e garantiu que ele estava chegando e que valeria a pena aguardá-lo e assim fizemos. (por sinal, este membro teve contribuição importante na etapa de execução da solução para o problema estruturado)
- O grupo não escolheu papéis específicos para cada membro (ou seja, o grupo era o personagem herói e o grupo entendeu que encaixaria como os demais elementos da Jornada do Herói, que poderiam ser considerados personagens, tais como ajudantes, guardião, etc. justamente elementos e condicionantes do briefing)
- O grupo reforçou sua preocupação (manifestada no encontro anterior com a estrutura narrativa ‘clássica’) que era importante, no planejamento da narrativa deles, incluir algum ponto de intenso diálogo entre eles próprios (considerando que a conjunção de histórias e expectativas individuais) era um subenredo que permearia toda a jornada (toda a narrativa).
- Diante dessa preocupação do grupo com a voz da coletividade (o grupo é o herói), e ao mesmo tempo, com a voz individual (trazida pela história de cada um), eu os provoquei. Citando franquias de fantasia como ‘Os Vingadores’ e a ‘Liga da Justiça’, eu os questioneei se não seria interessante, para consolidar a visão do próprio grupo de que eles eram uma força coletiva (o herói, o grupo), composta por outras forças individuais (cada membro do coletivo, com seus ‘poderes’ e talentos específicos). A proposta era criar um nome para o grupo, que representasse a força que os unia (por exemplo, os propósitos da jornada de estruturação e solução de um problema). Inicialmente o grupo teve dificuldade em escolher o nome, mas, enfim, após algumas propostas e discussões, escolheram o nome: ‘Grupo Contexto’ (contexto, em função da importância que o contexto trazia para o projeto e era interessante para eles se lembrarem sempre dessa importância). Do lado ‘divertido’, disseram que o nome era ainda um trocadilho, pois estavam buscando estruturar e resolver o problema “com um texto”, contraído para ‘contexto’.

- Reparei que, de maneira geral, todos os membros do grupo tiveram participação nas discussões e resultados, cada um contribuindo ao seu modo e habilidades. Dos membros mais novos (em experiência profissional e na empresa), um deles teve participação mais acanhada, ficando novamente responsável pelo registro escrito das decisões do grupo, enquanto o outro teve participação intensa, sendo que o conceito arquitetônico alcançado na etapa da solução partiu de uma proposta deste membro. Isto sugere que a intensidade da participação e potencial de contribuição de um membro do grupo nas discussões não depende diretamente do seu nível de experiência profissional ou tempo de empresa, mas pode depender da receptividade dos membros mais experientes em acolher as contribuições dos mais novos (ou seja, em outros grupos, com perfis diferentes, a realidade pode ser outra).
- O grupo cumpriu os objetivos propostos para este dia, concluindo a estruturação do problema na forma de um texto em tópicos, representada no entendimento do papel de cada condicionante na solução, da programação das atividades necessárias à solução e, enfim, do alcance de um conceito arquitetônico que atendesse a todos condicionantes e premissas, muitas vezes conflitantes, incertos e/ou complexos. O resultado criativo em projeto para este encontro foi um tanto diferente do alcançado no primeiro encontro, apesar de partir do mesmo briefing, porém com o apoio da Jornada do Herói (e não da estrutura narrativa ‘clássica’).

Síntese das descobertas

- Do grupo: o papel principal na jornada de solução do problema é o do Herói (o grupo). Os demais personagens são elementos e condicionantes, tanto do briefing quanto outros identificados ao longo da estruturação.
- Do grupo: Em função da representação cíclica e outros detalhes, há uma possível analogia entre a Jornada do Herói e o PDCA
- Do grupo: O grupo manifestou-se espontaneamente, afirmando que já preferia e se identificava mais com a Jornada do Herói (em detrimento da estrutura narrativa ‘clássica’)
- Da pesquisa: A integração do grupo parece ser reforçada ao se considerar como um coletivo que se equivale a um herói.

- Da pesquisa: a apresentação prévia da metodologia, inclusive através de gráficos, explicando o significado de cada componente e etapa, parece facilitar o entendimento da estrutura narrativa
- Da pesquisa: a presença de um condutor externo ao grupo, provocando discussões, tirando dúvidas e apoiando o raciocínio parece ser importante.
- Da pesquisa: na jornada do herói, o grupo deve definir quem são os diversos personagens: protagonista (o herói), ajudantes, guardião, mentor etc.
- Da pesquisa: Sendo o grupo o herói, a soma de todos os membros do grupo, a fim de consolidar a união de propósitos, a escolha de um nome (uma denominação) consensual e significativo para o grupo, é interessante.
- Da pesquisa: a proposta de Jornada do Herói pode encontrar ressonância em processos de estruturação e solução de problemas, especialmente quando criatividade for de grande importância para a solução, pois apresenta um ciclo próximo a um processo criativo: uma demanda e uma análise técnica no ‘mundo real’; um mergulho criativo e cheio de desafios a serem ultrapassados no ‘mundo mágico’ e uma finalização e arremates com um retorno ao ‘mundo real’ para entrega dos resultados alcançados.
- Da pesquisa: Estruturação do problema ocorreu de forma bastante satisfatória, alcançando um conceito para a solução do problema (que foi, inclusive, diferente da solução alcançada no encontro anterior, que envolveu o mesmo problema)
- Da pesquisa: Discordâncias e conflitos de opinião podem ser ultrapassados facilmente com o diálogo estimulado pela metodologia e o consenso alcançado
- Da pesquisa: conjectura-se que a intensidade de participação e potencial contribuição dos membros não é uma relação direta com o tempo de experiência profissional do participante ou seu tempo de empresa, dependendo de outros fatores (como, por exemplo, a personalidade e postura do membro participante).
- Da pesquisa: a estruturação realizada pelo grupo foi representada na forma de um texto em tópicos
- Da pesquisa: O grupo pareceu bastante à vontade com a Jornada do Herói, ainda mais engajado e até mais bem-humorado do que no primeiro encontro.
- Da pesquisa: O maior conforto do grupo com a ‘Jornada do Herói’ pode decorrer de uma maior familiaridade com o problema (já que era o mesmo briefing do workshop anterior) ou de maior familiaridade com a proposta de recurso a uma estrutura narrativa (qualquer) para estruturar o problema.

- Da pesquisa: Conjectura-se que o conhecimento de uma estrutura narrativa (por exemplo, ‘a clássica’) pode favorecer o uso de outra (a Jornada do Herói).
Possivelmente, uma estrutura possa completar a outra.
- Da pesquisa: a leitura, juntamente com o grupo, de um texto explicativo de Campbell, no qual ele mesmo resume a ‘jornada do herói’, complementando minhas explicações sobre os três esquemas da jornada (Campbell; Vogler e Capbell+Vogler) parece ter sido bastante proveitosa. Ouvindo e lendo o texto, o grupo, como um todo, parece ter entendido a proposta da jornada, uma vez que o texto transmite uma espécie de ‘jornada do herói’ sintética e genérica, com a qual grande parte das pessoas, senão a maioria, já teve algum contato em suas vidas através de livros, histórias em quadrinhos, filmes, séries de TV e streaming, apresentações teatrais, etc. Isto sugere que, pelo menos em relação à ‘jornada do herói’, embora a representação gráfica seja marcante e amplamente reproduzida em vários meios (por exemplo, a partir de uma rápida pesquisa na internet), um texto explicativo (e narrativo) de apoio ao gráfico, ainda mais em se tratando de uma proposta que envolve narrativa, pode ser recomendado.
- Da pesquisa: Assim como no encontro anterior o grupo permaneceu o tempo todo focado e motivado a concluir as atividades sem interrupções

APÊNDICE I — Exemplo de relatório de consolidação de entrevistas individuais

Todos os participantes dos 6 grupos de intervenção, exceto um dos participantes do Grupo U (que não participou de ambos os *workshops* de seu grupo) foram entrevistados. As entrevistas foram gravadas em áudio e posteriormente transcritas. Em seguida, as respostas dos participantes para cada pergunta foram integradas e analisadas. A primeira análise, que pode ser observada na coluna XXXX do exemplo a seguir buscou sintetizar ideias e conceitos expressados por cada participante em relação àquela questão. Enfim, essas ideias e conceitos foram resumidos em textos conclusivos para cada pergunta e que foram, enfim, transportados, com alguma edição e adaptação necessárias, para os itens 4.1.1; 4.1.3; 4.2.1 e 4.2.3.

A partir da próxima página apresenta-se um exemplo de relatório de consolidação de entrevistas individuais, sendo que os demais estão disponíveis *online* no *link* indicado no item “3.3.4.3.2 Documentação do processo de coleta e análise”.

Quadro 24 — Exemplo de consolidação de respostas dos participantes em relação a uma pergunta

ETAPA 1 – PERGUNTA 6 c			
Dentre as duas estruturas narrativas apresentadas, entre a denominada informalmente como ‘clássica’ ou a ‘jornada do herói’, você tem uma preferência por uma delas? Se for o caso, explique porque prefere uma das duas estruturas utilizadas.			
Entrevistado	Resposta	Síntese sobre a exploração de preferências dos participantes em relação a uma ou outra estrutura narrativa	Síntese interpretando as diversas observações dos participantes
X1	Eu tinha vontade de misturar um pouco (as duas estruturas narrativas apresentadas)	(Gosto das duas estruturas narrativas). Acho que a estrutura narrativa clássica e a estrutura narrativa da jornada do herói podem ser misturadas em uma só	A preferência dos participantes em relação às estruturas narrativas, variou muito de pessoa para pessoa, que a depender do caso, enxergou vantagens e desvantagens em ambas. No entanto, analisando o conjunto das respostas, observamos a preferência da maioria dos participantes pela Jornada do Herói.
X2	Então, na primeira rodada, porque nós fizemos a primeira semana com a clássica e na outra, a do herói. Antes de refazer os dois briefings (NP: na verdade, ela se refere à utilização das duas narrativas, no segundo briefing), eu estava preferindo a do herói porque achei ela muito mais fácil, só que não sei se é porque eu já tinha tido um dia (NP: o primeiro encontro) de introdução, já estava me adaptando ao tema. Mas depois, na outra semana, eu achei a clássica mais estruturada, mas como foi dito no encontro também, eu achei que o diagrama da Jornada do Herói, ele auxilia mais, eu achei menos confuso... Complemento Observador Nº 1: Pelo fato de ser circular... Resposta X2: Porque ele vai te mostrando direitinho, né? Complemento Observador Nº 1: Ah sim, um caminho, como se fosse um caminho... tem uma ideia mais de um percurso. Resposta X2: Isso, embora na clássica a gente tenha também as setinhas indicando, mas ele (NP: a jornada do herói) é mais sintético, vai ali na setinha que vai seguindo anti-horário. Complemento Observador Nº 1: Um ciclo que sai e volta, entre aspas, ao mesmo lugar, graficamente no mesmo ponto... Resposta X2: Isso, graficamente,	A EJH parece menos confusa, é mais sintética, auxilia mais, mostra o caminho direitinho, mostra um ciclo. Já a ENC parece ser mais estruturada e descreve melhor como estruturar as cenas da narrativa (ou seja, os eventos a serem cumpridos pelo herói)	Aqueles que preferem a Jornada do Herói como estrutura de apoio à estruturação e roteirização da solução de um problema parecem gostar de sua clareza em relação aos passos a serem tomados e do caminho a ser seguido. Neste mesmo sentido, muitos participantes mencionaram que a Jornada do Herói é mais fácil de entender e aplicar, o que ajuda no desenho do problema. Além disso, a figura do herói parece ser atraente e envolvente para muitos participantes, sendo que vários mencionaram o caráter mais lúdico dessa estrutura. Na visão de alguns, a ludicidade da Jornada do Herói e a afinidade que as pessoas em geral já têm com estruturas narrativas semelhantes (através de livros ou filmes) fica mais fácil para elas se transportarem para dentro da narrativa e fazerem as associações necessárias. Por outro lado, segundo vários participantes, a Estrutura

	eu achei essa (NP: a jornada do herói) mais fácil, quando você tem assim, na primeira visão, é mais fácil, mais claro. Complemento Observador Nº 1: Mas você achou que a narrativa clássica teria alguma vantagem, qual seria? Resposta X2: Eu achei ela mais bem estruturada, no sentido que ela tinha algumas questões que tinha na (NP: estavam presentes na narrativa) do herói, mas como posso dizer, não estavam tão claras, como por exemplo, a questão das cenas / eventos, estava lá (NP: na narrativa clássica) bem ‘separadinho’ mesmo, porque nas séries você tem vários eventos acontecendo e lá na do herói não tem isso tão claro, é claro que a gente percebe que também vai bifurcando em outros eventos mas isso estava mais bem descrito na narrativa clássica.		Narrativa Clássica também possui seus méritos, especialmente a visão clara do "início, meio e fim" da história e a capacidade que oferece de destrinchar melhor os eventos e etapas da narrativa. A linearidade e clareza desta estrutura é citada por vários participantes e alguns deles a associam com o processo cotidiano de trabalho, inclusive o de projeto. Algumas pessoas não manifestaram uma preferência clara entre as duas estruturas narrativas. Houve quem mencionasse que uma experiência prévia com determinada estrutura narrativa ajudaria na aplicação de outra. Esta ‘contaminação’ de conhecimento e experiências explicaria a dificuldade de escolha entre uma e outra estrutura narrativa. Várias pessoas, enfim, sugeriram uma combinação da Estrutura Narrativa ‘Clássica’ e da Jornada do Herói, mesmo porque, em geral, ambas as estruturas foram vistas como importantes e úteis pelos participantes.
X3	Resposta X3: Há, eu tenho (uma preferência)! Inicialmente, eu prefiro a narrativa do herói. Porque eu achei mais lúdica, achei mais divertida, achei a história assim, te contagia um pouco mais e tem muito a ver com essa criação, né? O processo de produção em arquitetura é uma coisa mais livre, então, eu achei interessante, achei que dá uma liberdade maior. Agora a narrativa clássica, ela te dá uma visão mais linear, que talvez seja uma necessidade no projeto, que já é muito solto. Então eu não sei se teria uma possibilidade de mesclar as 2 técnicas....	Prefiro a EJE porque é mais lúdica, divertida, a história (que construímos com ela) nos contagia um pouco mais, parece que nos dá mais liberdade e tem muito a ver com o processo criativo de arquitetura. Ao mesmo tempo, a ENC nos dá uma visão linear, mas que pode ser interessante para o processo de projeto, que costuma ser muito ‘solto’. Enfim, talvez o melhor seria mesclar a EJE e ENC, se possível.	

X4	Sim, eu preferi a jornada do herói e acho que eu até cheguei a falar isso durante a reunião (o workshop), porque eu acho que a gente já tem familiaridade com esse tipo de narrativa, então fica fácil pra gente fazer essas associações e tudo mais. Eu acho que ela (a jornada do herói) tem assim, um caráter mais lúdico, mais fácil de entender de (nos fazer) ficar mais imersos na estrutura. Complemento Observador Nº 1: Você falou que tem mais afinidade (com a jornada do herói) em qual sentido? Resposta X4: Porque (a jornada do herói) é uma estrutura que a gente já vê em livro, em cinema, então fica mais fácil de a gente se colocar nela, se transportar para ela, de fazer as associações de o que é quem e fazer aquilo, girar na estrutura narrativa... Complemento Observador Nº 1: O fato de (a jornada do herói) dar uma ênfase maior para a figura de um herói (quando até se fala na 'jornada do herói') você acha que é relevante? Porque só pra citar a comparação, na estrutura que nós denominamos como clássica, não tem necessariamente essa figura do herói, tem assim, protagonista, antagonista, ajudante, etc., mas na jornada do herói, como diz o nome, é a história de um herói, né? que geralmente tem conquistas heroicas, né? Você acha que essa imagem do herói serve para motivar ou é mesmo como você falou, a questão de ser uma história com a qual a gente (já) tem uma afinidade maior? Resposta X4: Eu acho que isso ajuda, entra até na parte mais lúdica que a gente consegue se ver como que estando ali, vencendo aquela dificuldade. Eu acho que ajuda a gente a se transportar para aquela estrutura. Eu acho que é fundamental a figura do herói. Complemento Observador Nº 1: E a palavra 'jornada', a ideia de ser uma espécie de uma viagem, caminho, você acha que isso afeta também ou não? Resposta X4: É, eu acho que sim, o nome 'jornada' pode-se até trocar,	Prefiro a EJE, porque temos mais familiaridade com esse tipo de narrativa (em livros, filmes) e fica mais fácil para a gente se colocar nela, se transportar para ela e fazer as associações que temos que fazer (entre o processo da arquitetura e a estrutura narrativa). Na EJH, a figura do herói é importante e essa estrutura também tem um caráter mais lúdico e mais fácil de entender e faz com que fiquemos mais imersos em sua estrutura. Na EJH, o fato de ter aquele percurso a se percorrer, as dificuldades e adversidades, tudo isso ajuda também a desenhar o problema. Enquanto a ENC fica um pouco mais aberta, na EJH o caminho é mais definido A representação cíclica da EJH também ajuda a tornar a estruturação do problema mais lúdica e mais fácil. Na EJH, é mais ou menos assim: a gente parte do problema, a gente soluciona e volta para o problema com a solução. Em outras palavras, eego um problema, resolvo, volto ali com ele mais ou menos resolvido.	
----	--	---	--

	mas o fato de ter aquele percurso a se percorrer, né, dificuldade e adversidade isso ajuda também a desenhar o problema? Complemento Observador Nº 1: Como um percurso, um caminho (a ser percorrido). Resposta X4: É, acho que o nome fez diferença. Complemento Observador Nº 1: Nesse sentido, você acha que essa analogia dá uma materialidade maior ao planejamento, em comparação com a narrativa, a estrutura 'clássica' que a gente apresentou? Resposta X4: Eu acho que até cheguei a comentar também (no workshop), a estrutura 'clássica' fica um pouco mais aberta. Eu acho que a jornada do herói tem esse caminho mais definido, assim. Complemento Observador Nº 1: E a representação delas (das estruturas narrativas), você acha que também ajuda, tem alguma diferença? Porque na jornada do herói, conforme a gente apresentou para vocês, baseada no Campbell e Vogler, ela é mais circular, né? E a narrativa clássica está como uma seta (direta), como se fosse linear mesmo. Você acha que essa representação gráfica também afeta...? Resposta X4: Sim, eu acho que (a parte cíclica) ajuda também (a jornada do herói), acho que faz parte todo esse negócio mais lúdico, mais fácil. Complemento Observador Nº 1: Pelo fato de ser cíclico, dá uma visão melhor? Resposta X4: Isso porque a gente parte do problema e a gente soluciona, voltando para o problema com a solução. Então no nosso meio... Complemento Observador Nº 1: como se fosse uma devolução, você vai, mas volta trazendo algo.... Resposta X4: Pego um problema, resolvo, volto ali com ele mais ou menos resolvido.		
X5	Eu tenho (uma preferência), a jornada do herói, mas elas foram muito iguais, né... a primeira, a clássica, pelo fato da	Achei as estruturas narrativas muito iguais. Eu me senti à vontade com a ENC, mas	

	gente ter aquela dificuldade de integrar a narrativa com projeto.... em fazer a analogia e transpor (para a arquitetura) ... Observador N° 1 Complemento: que foi a dificuldade que vocês tiveram no primeiro encontro... Resposta X5: Então, no primeiro encontro, que foi com a clássica, mas no final (no segundo briefing e novamente com a estrutura clássica), foi ótimo, me senti mais à vontade. Mas eu acho que o meu encanto pela jornada do herói se deve muito ao fato de eu não ter entendido muito, a princípio, como integrar (uma estrutura narrativa), a um contexto de projeto, então eu encantei mais com a jornada do herói. Ela é mais clara para mim. (Quando) eu volto na clássica eu ainda tenho que pensar, (mas a jornada) do herói pra mim é bem clara, na minha cabeça?	quando volto a ela, tenho que pensar (ou fazer algum esforço para fazer a analogia e transpor para a arquitetura. Então tenho uma preferência pela EJH, é mais clara na minha cabeça.	
Y1	É, eu gostei mais da jornada do herói, não sei se é por conta da forma como é descrito, né, mas a jornada do herói ela deixa mais explícito o que que é o ato 1, o ápice, né, cada parte, então na narrativa clássica eu já não gostei tanto de como que é estruturado. Então, na jornada do herói, né, a gente tem o ato num, o ápice e tal, tem a hora da apoteose, que a gente estava chamando, né, eu acho que ajuda a gente a estruturar melhor com o nosso contexto aqui de projeto de arquitetura. Observador N° 1 Complemento: Mas por que você acha que (a jornada do herói) é algo mais... porque traz algum ingrediente com uma, alguma emoção, alguma analogia que você faz com alguma coisa que... Resposta Y1: Eu não digo pela emoção, mas pela estrutura em si dela, entendeu? Então a gente tem um início, aí a gente vai, analisa a situação, se a gente vai ou não vai seguir em frente aí lá na frente tem uma barreira aqui que a gente tem que vencer, seria, por exemplo, sei lá um estudo de viabilidade a gente tornar viável, o projeto aí depois	Gostei muito da EJH, pois ela deixa mais explícito qual é o primeiro ato da narrativa, cada parte dela, o ápice (o ponto 'central') da jornada, a apoteose, (e tudo isso) nos ajuda a estruturar melhor com o nosso contexto Gostei muito da EJH pela estrutura que ela apresenta: A gente tem um início, aí a gente vai, analisa a situação, analisa se a gente vai ou não vai seguir em frente... aí lá na frente tem uma barreira que a gente tem que vencer, seria, por exemplo, através de um estudo de viabilidade que a gente torna viável o projeto e depois tem o ápice, que a gente consegue resolver, depois desenvolve o projeto em si (que é a solução) e aí volta lá	

	vai, né, tem o ápice, que a gente consegue resolver isso aí desenvolve projetos e aí volta, lá pro início que é tipo a gente (sentado à) a mesa, cara a cara com o cliente, no mesmo lugar (do início) entregando (o resultado, ou seja) o projeto para ele dar (o aval dele), então eu consigo enxergar melhor, né, a nossa vida, né? Aqui mesmo em cima disso... Observador N° 1 Complemento: Legal, você tem uma visão do todo Resposta Y1: é. Essa coisa mais estruturada. Observador N° 1 Complemento: Entendi.	pro início que é como a gente (sentado à) a mesa, cara a cara com o cliente, no mesmo lugar (do início) entregando (o resultado, ou seja), entregando o projeto para ele dar (o aval dele), então eu consigo enxergar melhor, né, a nossa vida na EJH	
Y2	Não sei... Acho que foram 4 experiências, né, mas eu não sei dizer... É as 2 podem ser bastante úteis. Resposta Y2: Se for a partir delas, for feita uma metodologia, talvez o recorte que a gente fez seja pequeno para conseguir ter uma conclusão, mas eu percebi que é sempre a segunda experiência, né, com o mesmo briefing... ela era mais rica, nesta a gente conseguiu, inclusive, um resultado melhor. Óbvio que na primeira a gente acabou lapidando ... A gente fez a primeira, com uma narrativa e acabou lapidando a própria solução na outra. Então é óbvio que teria um resultado melhor, mas a outra também, né, acho que a experiência ela vai melhorando, então eu não sei dizer, mas não propriamente porque na segunda porque foi a jornada do herói, foi melhor. Na outra (com o outro briefing), a gente fez o contrário (experimentando as estruturas narrativas na ordem inversa), então eu não consigo ter essa conclusão. Acho que durante o processo a gente acabou utilizando, (no segundo workshop, com uma segunda estrutura narrativa) parte da outra narrativa (experimentada no primeiro workshop) para poder incrementar o processo. Então, é difícil, né? Se tivesse preso só em uma ou em outra, talvez a gente teria um resultado diferente, inferior como a gente. Na segunda vez, a gente acabou entendendo melhor as 2 (estruturas narrativas) e	Se eu tiver que escolher entre as duas estruturas narrativas, a ENC e a EJH, eu não saberia dizer. Eu não saberia dizer, porque em geral, sempre nossa segunda experiência com o mesmo briefing era com uma estrutura narrativa diferente. Acho que nestas segundas experiências, o fato de ter experimentado uma outra estrutura narrativa na primeira experiência com o briefing ajudava. Ou seja, o conhecimento de uma estrutura narrativa ajudava na aplicação da outra.	

	conseguindo colocar as 2 dentro do processo, ficou mais rico. Mas se for escolher assim (entre as duas), eu não saberia dizer.		
Y3	Eu acho que todas elas juntas, mas, principalmente envolvimento e participação. Eu acho que isso acabou estimulando (uma vez que) cada um tinha um atributo independente de uma ou outra estrutura narrativa que foram propostas mas eu acho que isso desenvolveu bastante as pessoas a contribuir para a gente conseguir chegar numa solução que cada um com um ponto de vista diferente, também colocava (seu ponto de vista) ...Às vezes, no cotidiano, é uma coisa ou outra que a gente acaba deixando passar e isso acabou levando a gente mais a fundo (a um aprofundamento da discussão). Observador N° 1 Complemento: (Dali pra frente) seria a travessia pro mundo maravilhoso, que seria o (trecho) das etapas (da ação) mesmo, né, dos testes, das provas. Aí você acha que você vai (adiante) com mais segurança? Resposta Y3: Sim, porque é como se a base já tivesse preparada para depois. Você dá continuidade, né? Então, é como se essa primeira fase ali e depois o encontro com o guardião é como se fosse isso, o início, uma preparação.	Eu acho que prefiro a ENC e EJJH juntas.	
Y4	Eu acho que a narrativa clássica, tem uma determinação de ferramentas... então, acho que a estruturação dela torna um pouquinho mais claro o objetivo final, apesar de que a narrativa da jornada do herói, ela também (torna o objetivo final mais claro). Eu acho que as 2 são importantes, mas talvez a (estrutura narrativa) clássica seja mais direta. Eu entendo que ela determina os recursos, as etapas, os personagens necessários de uma maneira mais clara, mais linear mesmo que a jornada do herói.	Eu acho que as 2 estruturas narrativas são importantes, mas talvez ENC seja mais direta. Eu entendo que a ENC determina os recursos, as etapas, os personagens necessários de uma maneira mais clara e mais linear que a jornada do herói.	
Y5	Eu acho que eu tenho preferência pela jornada do herói. Porque a impressão que eu tive é que as etapas foram mais bem definidas, a	A ENC tem muitas vantagens, a gente tem uma visão do 'início, meio e fim' da história	

	gente conseguiu destrinchar mais o que ajudaria a gente, quais as provas a que a gente teria que passar, onde exatamente a gente tinha que chegar, aonde que a gente tinha que levar até o final. (NA estrutura narrativa clássica) também existem muitas vantagens, eu acredito, mas na estrutura clássica, eu acho que as categorias: Início meio fim, elas são muito maiores e, é claro né, a gente pode destrinchar cada um (dos eventos), início meio e fim, quais eventos vão acontecer em cada momento, mas na jornada do herói eu sinto as coisas mais bem definidas, então (a jornada do herói) eu acho que auxilia mais a gente a entender cada etapa. Observador Nº 1 Complemento: Deixa-me ver se eu entendi o que você está dizendo: na narrativa clássica, você tem uma estrutura básica, né, tem um antes ou depois, porque ela está num contexto, aí você tem uma ação que é o início, meio e fim, você tem personagens, tentativas que são os eventos, né, mas de uma forma mais genérica. (Já) na jornada do herói, pelo que você está colocando, parece que essa história já está um pouco predefinida, assim, mais clara, com alguns elementos já introduzidos, e isso facilitaria esse percurso, né? Resposta Y5: Sim!	e a gente pode destrinchar melhor os eventos, quais eventos vão acontecer a cada momento. No entanto, eu acho que eu tenho preferência pela jornada do herói pois a impressão que eu tive é que as etapas foram mais bem definidas, a gente conseguiu destrinchar mais o que ajudaria a gente, quais as provas a que a gente teria que passar, aonde exatamente a gente tinha que chegar, aonde que a gente tinha que levar até o final.	
--	--	---	--

Fonte: De autoria própria.