

# Mobilização e organização para resolução de problemas complexos

Fernanda Veríssimo Soulé



## Retomando...

- Contrato psicológico
- Aula de hoje: storytelling, acordos para trabalho em grupo e design thinking
- Aula anterior
- Trabalho final



## Contrato psicológico

- Horário
- Celular
- Expectativa em relação à participação (alunos)
- Disponibilização de material (professores)



**Aula anterior**

Mind map



# Aula anterior

- Storytelling
  - Neurociência
  - Engajar os outros
  - Aplicabilidade
  - Exercício de análise e revisão (dupla)



# Feedback e crítica

- Princípios básicos (Williams, 2005):
- A qualidade de qualquer relação depende da qualidade e da quantidade de *feedback* que cada indivíduo recebe do outro. Se o *feedback* for insatisfatório ou pobre a relação também será. Se for desrespeitoso ou ofensivo, assim será a relação. Mas se for positivo e produtivo a relação se tornará agradável e produtiva.
- Cordialidade: solidifica e mantém as relações, nos ajudando a dar algum tipo de *feedback* posteriormente.
- Contato visual
- Negar *feedbacks*: castigo psicológico



# Feedback e crítica

- Feedback: destacar aspectos positivos
  - Analisar em relação ao modelo de *storytelling*
  - Elogio: aceitar e agradecer
  - 4 passos (Williams, 2005):
    - Descrever um comportamento específico,
    - Descrever as consequências do comportamento,
    - Descrever como você se sente em relação ao comportamento,
    - Descrever porque você se sente dessa forma.



# Feedback e crítica

Feedback insignificante: “muito bem, as contas estão ótimas”, “você conseguiu controlar as despesas”

“Estou gostando muito de como você está cuidando das contas do escritório da nossa empresa (comportamento específico), essa atitude está possibilitando que nós possamos fazer uma reserva para aquela obra (conseqüências do comportamento). Sinto-me extremamente satisfeito com a nossa sociedade (sentimento com relação ao comportamento), razão pela qual, a minha relação de confiança com você e com os nossos negócios vem crescendo cada vez mais (porque do sentimento). Obrigado!”

(Williams (2005))





# Feedback e crítica

- Crítica: como fazer uma crítica que gera impactos positivos?
  - Crítica sanduíche:
    - Início: valorizar o que tem de bom (não elogiar só para fazer a crítica)
    - Meio: descrever o que não está bom
    - Fim: dar sugestões de como melhorar



## Feedback e crítica

- Foco no comportamento e não na pessoa
- Feedback é específico a uma situação e não intrínseco à pessoa
- Precisa ser real e não para agradar
- Preferir verbo estar e não usar ser
- Usar descrições: sem rotular



# Feedback e crítica

- Como receber feedbacks e críticas
  - Não ficar na defensiva
  - Fazer perguntas esclarecedoras
  - Agradecer elogios



# Criando acordos para regular as relações

Fernanda Veríssimo Soulé



# Criando acordos para regular as relações

Após a ativação de um grupo por meio de narrativas, é preciso **desenvolver as bases para as relações**, facilitando a formação de acordos para regular a interação.

- É fundamental que isso seja feito no **início das interações**, de forma a construir bases sólidas de cooperação.
- Entretanto, **acordos não são “obra prima acabada”**, devendo ser constantemente ajustados.
- Acordos reduzem o grau de ambiguidade das relações, mas nunca elimina completamente.
- **Grupos são heterogêneos: Catalisadores** devem facilitar a compreensão das diferenças e a formação de uma coalizão.

---

# Criando acordos para regular as relações

Uma coalizão é um grupo formado por atores heterogêneos que atuam juntos temporariamente para atingir objetivos específicos.

- Uma condição fundamental para que elas funcionem é o otimismo.
- Deve-se deixar as diferenças de lado, aceitando a diversidade e buscando formas de conciliação a fim de alcançar propósitos superiores.





# Criando acordos para regular as relações

Os acordos criados podem ser tanto **formais quanto informais**, sendo necessário balancear bem a composição desses dois tipos de arranjos.

- Evitar excesso de formalização aos mesmo tempo em que se atende aos processos formais necessários para a legitimação do grupo.
- Espaços de interação desestruturada e informal facilitam o surgimento de regras que regulam as relações informalmente.
- Catalisadores devem pensar em como nutrir esses espaços e promover sentidos compartilhados baseados em aspectos morais capazes de sensibilizar a todos.

---

# Criando acordos para regular as relações

**Espaços/ regras de arbitragem para resolução de conflitos.**

- Deve haver condições para a atuação de terceiras partes, que pode ser exercida pelos catalisadores.
- Resolução deve ser protagonizada entre as partes, sendo importante que o mediador preserve sua posição de neutralidade.
- Pode ser necessário que os demais atores tomem um lado, o que poderá excluir um dos membros envolvidos no conflito.
- Mediador deve atuar para que isso não sucumba o grupo.







# Criando acordos para regular as relações

## Acordos devem propiciar:

- Pactuação de objetivos e valores a serem perseguidos
- Divisão do trabalho entre os membros do grupo e procedimentos específicos relativos a tarefas críticas
- Uso e distribuição equilibrada dos recursos, sendo necessário acordar sobre o que cada ator irá aportar ou buscar aportar para o grupo
- Catalisadores devem conhecer a distribuição dos recursos e serem capazes de mobilizá-los em momentos críticos para o grupo.



# Criando acordos para regular as relações

## **Alguns acordos:**

- Processos decisórios: quais decisões podem ser tomadas por quem e como?
- Critérios para pessoas e organizações participarem de um grupo
  - Regras de entrada e saída
- Critérios para assumir cargos de coordenação/ gestão
- P&R
- Contrato psicológico: alinhamento de expectativas em relação a cada membro
- Orçamento, recursos financeiros e planejamento, controle e prestação de contas
- Regras para revisão de acordos
- Calendário de trabalho



# Exercício

- Quais acordos são importantes?
  - Reunião de trabalho
  - Orientação do TCC
  - Participação em uma rede de governança



# Vídeo - macacos

<https://www.youtube.com/watch?v=8zA18LkPR4>

Debate: em que medida temos que criar uma organização forte mas que não apague as individualidades e a criatividade do grupo? Como fazer isso?

Em ambientes complexos, regras são móveis e precisam ser renegociadas com frequência. Elas existem como referência e precisam ser cumpridas enquanto estabelecidas, mas não podem ser "sagradas/ intocáveis"

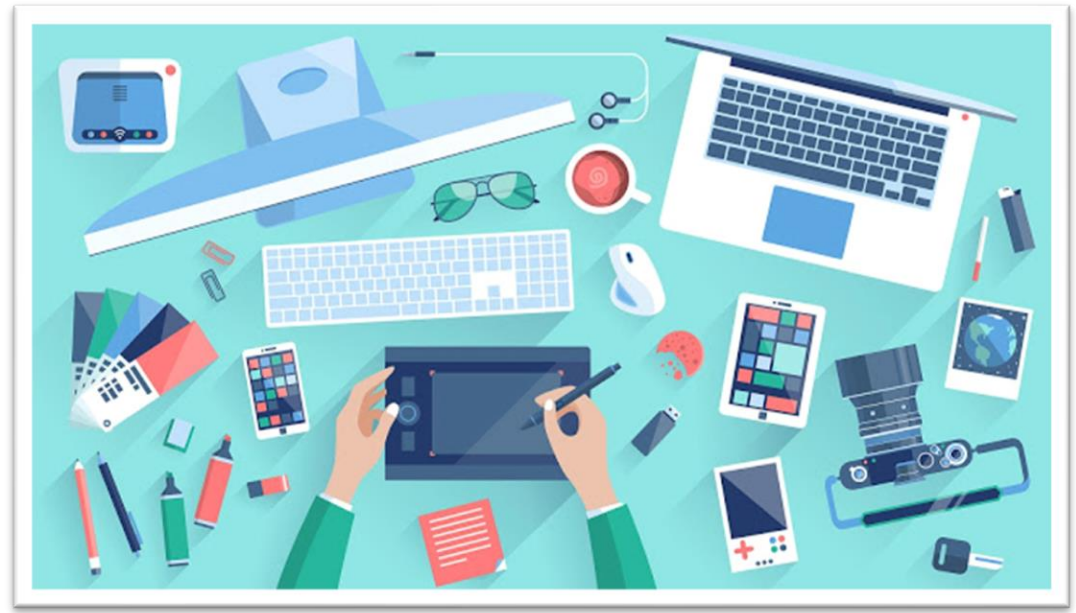
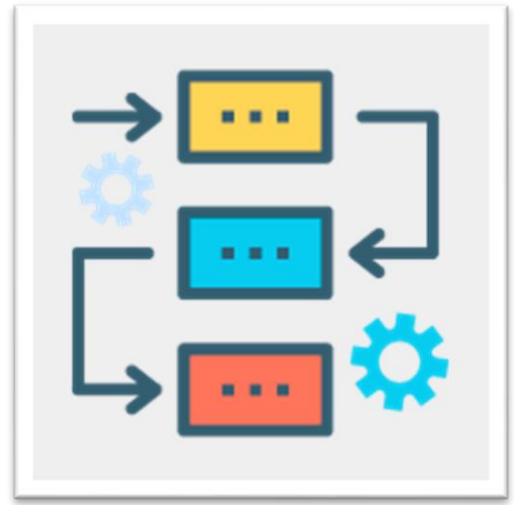
Todxs do grupo precisam compreender os motivos de cada regra...

Busca pelo compromisso - Consenso x consentimento



# Design thinking

Fernanda Veríssimo Soulé



# Origem do *Design Thinking*



1991

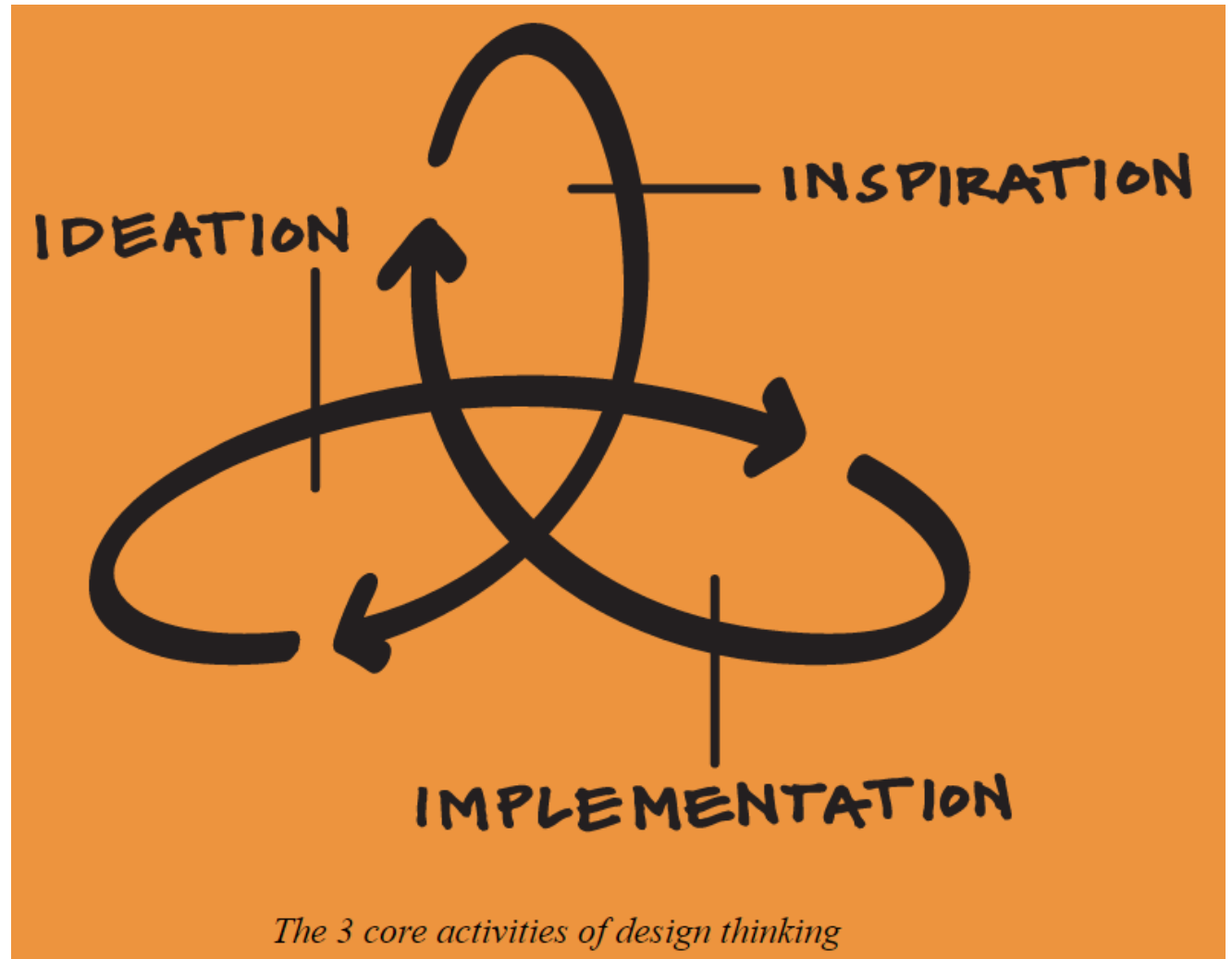


2001 – mais do que desenvolver produtos, passaram a buscar desenvolver **experiências** de consumo

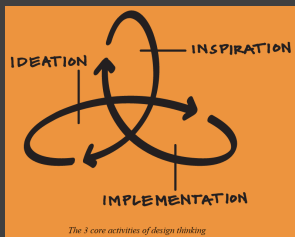
David Kelley e Tim Brown (CEO da IDEO)

## O processo do design thinking

É mais um sistema de espaços que se sobrepõem do que uma sequência de passos ordenada.







# Inspiração

É o espaço do problema ou oportunidade que motiva as pessoas a procurarem por soluções



## Briefing

Desafio estratégico

Ponto de partida de um projeto, no qual se cria uma hipótese ou que defina os objetivos e as restrições de forma sintética

Enquadramento



## Descobrir necessidades do público alvo

As pessoas não irão falar o que precisam; é necessário observar seu comportamento

Henry Ford: “Se eu tivesse perguntado aos meus clientes o que eles queriam, eles teriam dito ‘cavalos mais rápidos’”

## Inspiração

É o espaço do problema ou oportunidade que motiva as pessoas a procurarem por soluções

# Briefing/ Desafio estratégico

---

- Missão: promover o DI



## Inspiração

É o espaço do problema ou oportunidade que motiva as pessoas a procurarem por soluções

# Briefing/ Desafio estratégico

- Missão: promover o DI
- Constatação: adultos não brincam nem conversam com bebês
- Objetivo: aumentar as interações lúdicas de adultos com bebês



## Inspiração

É o espaço do problema ou oportunidade que motiva as pessoas a procurarem por soluções

# Briefing/ Desafio estratégico



- Missão: promover o DI
- Constatação: adultos não brincam nem conversam com bebês
- Objetivo: aumentar as interações lúdicas de adultos com bebês
- Público-alvo
- Tamanho da intervenção que se deseja
- Onde/ Espaço de intervenção
- Recursos e restrições

## Inspiração

É o espaço do problema ou oportunidade que motiva as pessoas a procurarem por soluções

# Como descobrir as necessidades reais do público alvo?

- Projetos inovadores devem envolver um intenso período de observação do que as pessoas FAZEM (ou não fazem) e DIZEM (e não dizem), no contexto e no ambiente de interesse
  - Ao invés de diagnosticar o problema apenas com base em dados qualitativos, e em dados e métricas estatísticas, **vivenciá-los**
  - **Qualidade** e não na quantidade
  - Pesquisa **etnográfica** – abordagem de pesquisa da antropologia para entrar no universo simbólico dos atores estudados
    - Cadernos de observação de campo, vídeos, fotos
- Foco nos **comportamentos desviantes**: seu Pedrinho estoca castanha
- Funciona **localmente**
- **Soluções improvisadas**



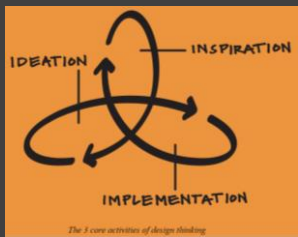
## Inspiração

É o espaço do problema ou oportunidade que motiva as pessoas a procurarem por soluções

# Como descobrir as necessidades reais do público alvo?

- Deve-se levar em conta relação entre pessoas e relação entre pessoas e coisas

Projeto IDEO e Centro de Prevenção e Controle de Doenças (obesidade infantil - [https://www.ted.com/talks/jamie\\_oliver](https://www.ted.com/talks/jamie_oliver))



# Ideação

É o espaço para gerar, desenvolver e testar ideias



Síntese do que foi observado

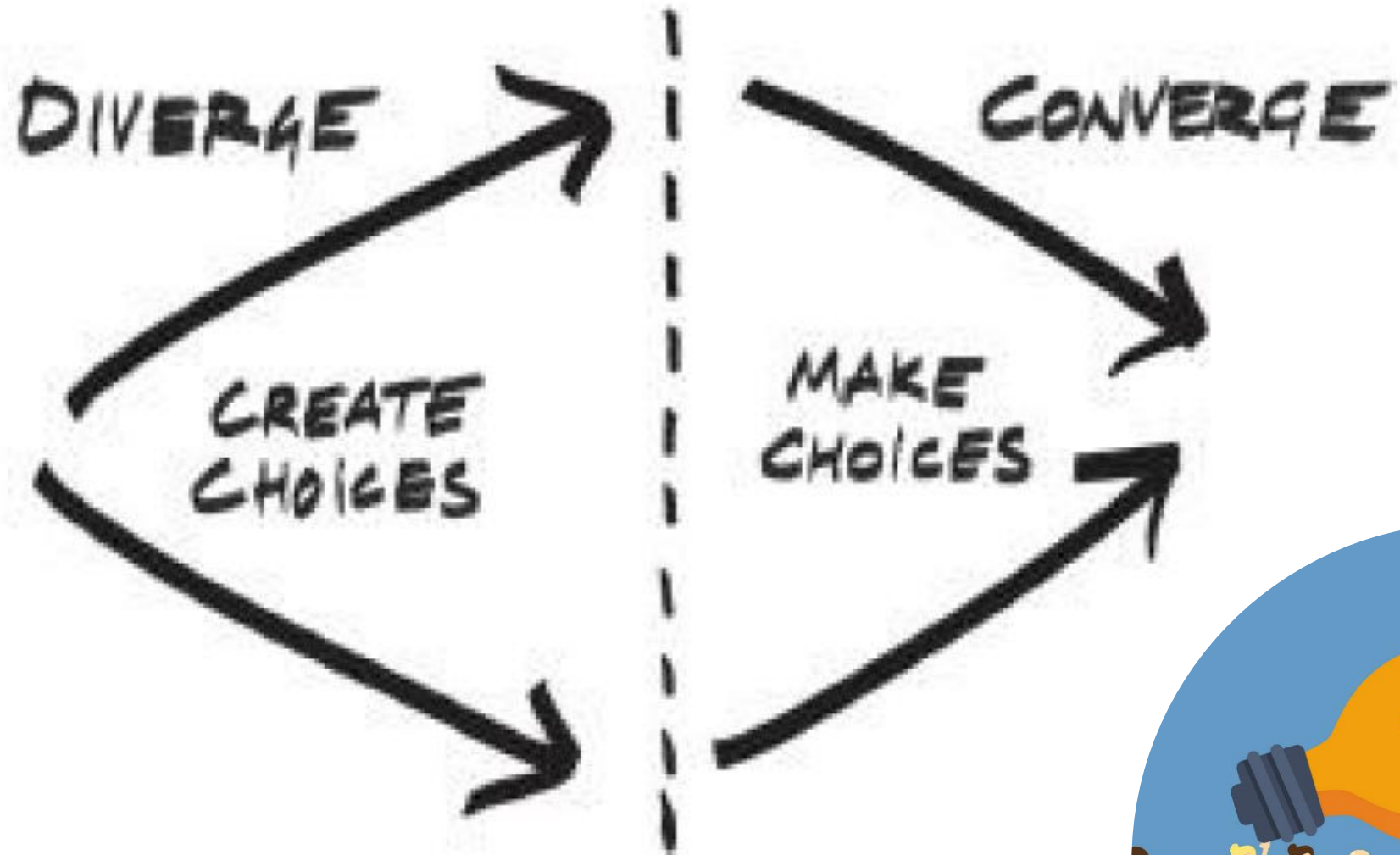


Brainstorming e representações visuais das ideias (das mais absurdas às mais óbvias)

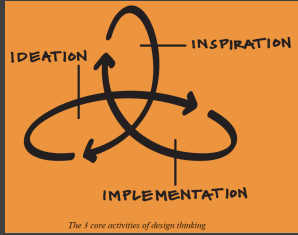
Linus Pauling: “Para se ter uma **boa ideia** você precisa antes ter **muitas ideias**”



Agrupar e ordenar ideias







# Implementação

Caminho que  
leva a solução do  
projeto para a  
vida das pessoas

Criam-se planos de ação para as melhores ideias selecionadas da ideação

- Prototipação: tornar as ideias em produtos e serviços que possam ser testados, iterados e refinados.
- desafios de implementação não pensados inicialmente e consequências não intencionais

Comunicação

- Storytelling: comunicar a solução para todos os grupos interessados (*stakeholders*)

# Vídeo IDEO

<https://youtu.be/M66ZU2PClcM>

# Exercício de Design Thinking

- Definição do desafio estratégico:
  - Missão: promover o DI
  - Constatação: adultos não brincam nem conversam com bebês
  - Objetivo: aumentar as interações lúdicas de adultos com bebês
  - Público-alvo
  - Tamanho da intervenção que se deseja
  - Onde/ Espaço de intervenção
  - Recursos e restrições
- Levantamento das necessidades do público-alvo: quais técnicas utilizar?  
Quem são as pessoas com comportamentos desviantes?
- Ideação: brainstorming e representações visuais
- Ordenar e agrupar ideias



# Fechamento

- Roteiro trabalho final
- Quais temas você gostaria que fossem tratados ou retomados na próxima aula?
- Mind Map