



PGDESIGN | Programa de Pós-Graduação
Mestrado | Doutorado



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
FACULDADE DE ARQUITETURA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN

Denise Lopes da Silva

DESIGN ORIENTADO PARA O DILEMA:
uma contribuição para a experiência de designers em cocriação.

Dissertação de Mestrado

Porto Alegre

2021

DENISE LOPES DA SILVA

Design orientado para o dilema:

uma contribuição para a experiência de designers em cocriação.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Design.

Orientador: Prof^ª. Dra. Gabriela Zubaran de Azevedo Pizzato.

Porto Alegre

2021

CIP - Catalogação da Publicação

Silva, Denise Lopes da
DESIGN ORIENTADO PARA O DILEMA: uma contribuição para a
experiência de designers em cocriação. / Denise Lopes da Silva. -
- 2021.
150 f.
Orientadora: Gabriela Zubarán de Azevedo Pizzato.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do
Sul, Faculdade de Arquitetura, Programa de Pós-Graduação em Design,
Porto Alegre, BR-RS, 2021.

1. Design para emoção. 2. Dilemma-driven design. 3. Cocriação
entre designers. 4. Emoções positivas e negativas. 5. Place
branding. I. Zubarán de Azevedo Pizzato, Gabriela, orient. II.
Título.

Denise Lopes da Silva

**DESIGN ORIENTADO PARA O DILEMA:
uma contribuição para a experiência de designers em cocriação.**

Esta Dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Design, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Design da UFRGS.

Porto Alegre, 21 de outubro de 2021.

Prof. Dr. Fábio Pinto da Silva

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Design da UFRGS

Banca Examinadora:

Orientadora: **Prof^a. Dra. Gabriela Zubaran de Azevedo Pizzato**

Departamento de Design e Expressão Gráfica – UFRGS

Prof. Dr. Filipe Campelo Xavier da Costa

UNISINOS – Examinador Externo

Prof. Dr. Fabiano de Vargas Scherer

Dep. de Design e Expressão Gráfica – UFRGS – Examinador Interno

Prof. Dr. Júlio Carlos de Souza Van der Linden

Dep. de Design e Expressão Gráfica – UFRGS – Examinador Interno

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha orientadora Gabriela Zubaran de Azevedo Pizzato, pela oportunidade de entrar no mestrado e pelos ensinamentos.

Aos professores membros da banca: Felipe Campelo Xavier da Costa, Fabiano de Vargas Scherer e Júlio Van der Linden pela generosidade em contribuírem com o meu trabalho.

Aos professores do programa de Pós-Graduação em Design dessa instituição pela acolhida e pelos ensinamentos. Obrigado por ministrarem aulas inspiradoras.

A minha família, principalmente meus pais e meus irmãos, obrigado por me motivarem na busca por novos caminhos.

Ao Renato, ao Otávio e ao Antônio, meus companheiros diários nesta jornada, por estarem sempre presente quando o estímulo se fez necessário e pela paciência e suporte nos muitos momentos de ausência.

Aos colegas designers, membros da ABDESIGN/RS e demais membros do grupo *O que marca Porto Alegre?*, pelas contribuições com esta pesquisa, sem vocês ela não seria possível.

Obrigada aos queridos colegas do PGDesign pela inspiração e pelo apoio. Em especial aos colegas que me acolheram no LDCI, Ana Jéssica Canabarro, Fernando Ferreira, Luciene Machado, Nicele Branda, Paula Scomazzon e Thiago Padilha.

Agradeço à UFSM e à UFRGS, por serem as casas que me acolheram e proporcionaram oportunidades e vivências em busca do conhecimento.

À CAPES, órgão de financiamento desta pesquisa.

A todos os meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

SILVA, D.L. **Design orientado para o dilema: uma contribuição para a experiência de designers em cocriação**. 2021. 150 f. Dissertação (Mestrado em Design) – Escola de Engenharia / Faculdade de Arquitetura, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2021.

Profissionais de design podem exercer suas atividades de modo colaborativo, trabalhando em equipe, com especialistas ou não especialistas, bem como fazendo interação com outras áreas do conhecimento. Neste sentido, necessidades surgem e um ponto de partida para a compreensão desses relacionamentos humanos se dá na intersecção do design com a psicologia. O campo do design emocional conduz à possibilidade de projetar para estimular ou abrandar determinadas emoções. Visto que as pessoas enfrentam desconfortos através de diversos conflitos em suas experiências de vida (incluindo as profissionais), a abordagem do *DDD* (design orientado para o dilema) estimula a geração de estratégias de design para amenizar ou resolver conflitos. Esta pesquisa tem como objetivo verificar como a abordagem teórico-metodológica do design orientado para o dilema pode contribuir para o engajamento dos designers em processos de cocriação em *place branding*, impactando positivamente no trabalho colaborativo e no bem-estar destes profissionais. Apresenta como unidade de análise um grupo de designers trabalhando colaborativamente em um projeto de *place branding*, chamado *O Que Marca Porto Alegre?* Com o intuito de responder aos objetivos deste trabalho, a identificação de emoções e dilemas associados à experiência colaborativa ocorreu por meio de questionários e entrevistas aplicadas aos integrantes do grupo. De posse desses resultados, foi formado um grupo focal com designers, com o objetivo traçar diretrizes para equilibrar o principal *concern* conflitante constatado - aderir à ideia do grupo, mesmo considerando a sua melhor. Como resultado, 16 diretrizes projetuais foram desenvolvidas, com base em quatro constructos identificados ao longo do estudo: gestão, metodologia, autoria e comunicação.

Palavras-chave: Design para emoção; *Dilemma-driven design*; Cocriação entre designers; Emoções positivas e negativas; *Place branding*.

ABSTRACT

SILVA, D. L. **Dilemma-driven design: a contribution for the experience of co-creation designers**. 2021. 150 pages. Master's dissertation – Engineering School / Faculty of Architecture, Federal University of Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2021.

Design professionals can perform their activities in a collaborative way, working in teams, with specialists or non-specialists, as well as interacting with other areas of knowledge. In this sense, needs arise and a starting point for understanding these human relationships takes place at the intersection of design and psychology. The field of emotional design leads to the possibility of designing to stimulate or soften certain emotions. Since people face discomfort through various conflicts in their life experiences (including professional ones), the DDD design approach (dilemma-oriented design) encourages the generation of design strategies to alleviate or resolve conflicts. This research aims to verify how the theoretical-methodological approach to dilemma-oriented design can contribute to the engagement of designers in co-creation processes in place branding, positively impacting the collaborative work and well-being of these professionals. It presents as a unit of analysis a group of designers working collaboratively on a collective place branding project, called O Que Marca Porto Alegre?. In order to respond to the objectives of this work, the identification of emotions and dilemmas associated with the collaborative experience occurred through questionnaires and interviews applied to group members. With these results in hand, a focus group was formed with designers, aiming to outline guidelines to balance the main conflicting concern found - adhere to the group's idea, even considering its best. As a result, 16 design guidelines were developed, based on four constructs identified throughout the study: management, methodology, authorship and communication.

Keywords: Design for emotion; Dilemma-driven design; Co-creation between designers; Positive and negative emotions; Place branding.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estrutura do trabalho	23
Figura 2. Pirâmide de categorias de necessidades de Maslow	41
Figura 3. Modelo básico da compreensão sobre emoções com produtos	53
Figura 4. Ações principais na busca por dilemas	57
Figura 5. Processo de <i>place branding</i> do projeto <i>O que Marca Porto Alegre?</i>	64
Figura 6. Triangulação de várias fontes de evidência	69
Figura 7. Genova Emotion Wheel (GEW)	75
Figura 8. Adaptação do Disco das emoções (GEW)	76
Figura 9. Convite para o Grupo Focal	80
Figura 10. Dinâmicas e duração do Grupo Focal	81
Figura 11. Explicações do mapa dos dilemas	83
Figura 12. Matriz usada na técnica de <i>brainwriting</i> 635	85
Figura 13. Resumo: como solucionar, amenizar ou desencadear dilemas	87
Figura 14. Mapa dos dilemas construído no Grupo Focal	104
Figura 15. Quatro constructos para melhorar o engajamento entre designers cocriando	113

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Estrutura da fundamentação teórica	24
Quadro 2. Panorama geral de procedimentos definidos para atender aos objetivos do estudo.....	70
Quadro 3. Perguntas do questionário.....	72
Quadro 4. Roteiro pré definido para as entrevistas.....	77
Quadro 5. Emoções indicadas pelos designers.....	90
Quadro 6. Trechos ilustrativos das justificativas do questionários com emoções conflitantes.....	92
Quadro 7. Perfil biográfico dos entrevistados.....	95
Quadro 8. Perfil de <i>concerns</i> conflitantes.....	99
Quadro 9. Perfil biográfico dos participantes do Grupo focal.....	100
Quadro 10. Ideias geradas por especialistas no GF para atender dilema foco	105
Quadro 11. Classificação das ideias dos especialistas com base nos quatro constructos para o engajamento.....	113

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	17
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 Objetivo Geral	17
1.2.2 Objetivos Específicos	18
1.3 JUSTIFICATIVA DO TEMA	18
1.4 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA	21
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	22
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	24
2.1 DESIGN E COCRIAÇÃO.....	26
2.1.1 Cocriação no contexto de <i>place branding</i>	34
2.2 MOTIVAÇÃO E ENGAJAMENTO EM EQUIPES DE TRABALHO	39
2.3 DESIGN PARA A EMOÇÃO	48
2.3.1 Teoria dos <i>appraisals</i> e os <i>concerns</i> conflitantes	52
2.3.2 <i>Dilemma-Driven Design</i>	55
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	62
3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO DE CASO	63
3.2 DELINEAMENTO DO ESTUDO DE CASO	69
3.3 COLETA DE DADOS	71
3.3.1 Fase 1 – Questionário	71
3.3.2 Fase 2 – Entrevistas	73
3.3.3 Fase 3 – Grupo Focal	78
3.3.1.1 Planejamento do GF	79
3.3.1.1 Conteúdo do Kit do GF.....	80
3.3.1.1 Dinâmica do GF	81
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	88
4.1 QUESTIONÁRIOS	88
4.2 ENTREVISTAS	94
4.3 GRUPO FOCAL	100
4.3.1 Base teórica dos constructos para contribuir com o engajamento em equipes de designers em experiências de cocriação.....	110

5 PROPOSTAS DE DIRETRIZES PARA CONTRIBUIR COM O ENGAJAMENTO EM EQUIPES DE DESIGNERS EM EXPERIÊNCIAS DE COCRIAÇÃO.....	116
DIRETRIZES PARA UMA GESTÃO FLEXÍVEL	117
DIRETRIZES P/ PROMOVER METODOLOGIAS CLARAS E ACESSÍVEIS.....	117
DIRETRIZES PARA REFORÇAR A QUEBRA DE AUTORIA	118
DIRETRIZES PARA AUXILIAR A TRANSPARÊNCIA NA COMUNICAÇÃO.....	119
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	121
6.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE O ESTUDO E A METODOLOGIA	121
6.2 CONTRIBUIÇÕES DA METODOLOGIA <i>DDD</i>	123
6.3 LIMITAÇÕES DESTA PESQUISA	124
6.4 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	125
REFERÊNCIAS	127
APÊNDICES	
APÊNCICE A –Termo de consentimento livre e esclarecido (questionários)	140
APÊNCICE B – Termo de consentimento livre e esclarecido (entrevistas).....	141
APÊNCICE C – Termo de consentimento livre e esclarecido (grupo focal).....	142
APÊNDICE D – Lâminas apresentação do <i>DDD</i> para o Grupo focal	143
APÊNDICE E – Mapa dos dilemas	147
APÊNDICE F – Mapa dos dilemas construído no Grupo focal.....	148
ANEXOS	
ANEXO A – Lista de Emoções traduzidas de Scherer (2005)	149

1 INTRODUÇÃO

Levando em consideração que os seres humanos são na sua essência seres sociais (CHAUÍ, 2000), toda a prática humana em sociedade está fundamentada na colaboração; sem parcerias, a sociedade não seria da forma como a conhecemos. Nos ambientes sociais, as relações se formam baseadas em comunicação e engajamento instantâneos (BAUMAN, 2005; HWANG; ROTH; POZZER-ARDENGHI, 2005). O design está presente em várias situações em nosso cotidiano, na forma de produtos, projetos, inovações e experiências para usos individuais ou coletivos. Assim, “o propósito mais profundo do design é criar a possibilidade de uma experiência verdadeira em nossas vidas” (BUCHANAN, 2015, p. 18).

Para Munari (1981), o designer profissional tem um método projetual, que possibilita a realização de trabalhos com otimização de tempo, precisão e segurança. Dessa forma, muitos campos de atuação se abrem ao designer, quando o foco está no trabalho colaborativo – prática emergente na sociedade em que vivemos. O conhecimento e as habilidades em projetar e aplicar métodos de design encontram-se vinculados ao próprio designer (MORAES, 2006; MOZOTA, 2011; SANDERS; STAPPERS, 2008). Ao passo que a complexidade dos problemas de design aumenta, habilidades especiais dos designers são necessárias para lidar com o contexto. Associadas às competências dos designers estão as capacidades de acompanhar tecnologias novas e emergentes, e de perceber os processos de produção e contextos de negócios sob uma perspectiva ampla (SANDERS; STAPPERS, 2008).

Frente a essas demandas, Dorst (2009) acredita que a atuação do designer enquanto indivíduo agindo de forma isolada pode estar em extinção, abrindo um caminho para atividades de design colaborativo. Conseqüentemente, é identificada a presença ativa de designers em processos de criatividade colaborativa e multidisciplinar, em diferentes atuações, como: gestor de processo, incentivador, gerador de ferramentas, pesquisador ou “tradutor de novas ideias” (SANDERS; STAPPERS, 2008, p. 13). A criatividade coletiva compartilhada entre duas ou mais pessoas, com o propósito de

criar algo, sintetiza o conceito de cocriação. Quando praticada na fase inicial do processo de desenvolvimento do design, ela poderá ter um impacto positivo e duradouro no projeto de design (SANDERS, 2002).

Em trabalhos com grupos de designers, “diferentes interpretações ou entendimentos de problema podem se tornar evidentes, o que pode levar a diferentes conceitos gerados por diferentes membros da equipe”. (CROSS; CROSS, 1995, p. 145). Na prática, a cocriação ajuda a promover discussões, simular processos criativos e construir a habilidade de “reconhecer e compartilhar os estados mentais das outras pessoas”, ou seja, desenvolver empatia (LUPTON, 2020, p. 84). Além disso, a cocriação atua como um processo gerador com potencial para melhorar mercados, economias, sociedades e ambientes (FUAD-LUKE, 2012). A cocriação pode ter um olhar corporativo ou em rede; ideias parecidas ou divergentes se relacionarão, “polinizando-se mutuamente”, reconfigurando as comunidades por meio de uma contínua adaptação e colaboração mútua (FRANCO, 2011, p. 20).

De fato, o trabalho desenvolvido por equipes de designers é uma atividade coletiva e, como tal, apresenta especificidades que diferenciam do trabalho individual. São observadas dificuldades em processos colaborativos, que tem como desafios gerar sinergia entre os *stakeholders*¹, determinar as necessidades dos diversos envolvidos e garantir a satisfação de todos (FUAD-LUKE, 2012). Contudo, “a colaboração bem-sucedida permite que um sujeito coletivo produza mais do que a soma do que seus membros podem fazer individualmente” (HWANG; ROTH; POZZER-ARDENGI, 2005, p. 50). Nesses grupos de trabalho, parece ser inevitável identificar, evitar e resolver conflitos, evidenciando que a questão emocional é indissociável da motivação dos indivíduos. (CROSS; CROSS, 1995; PEREIRA, 2016).

A socialização é sempre presente em nossas vidas, segundo Glaser (2003), “para o projeto certo, você pode fazer com que as melhores pessoas trabalhem não por dinheiro, mas certamente elas trabalham para os colegas” (GLASER, 2003, s. p.). Porém, em todo o momento em que não estamos identificados com um grupo,

¹ “*Stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado pela conquista dos objetivos de uma organização.” (FREEMAN, 1985, p. 46).

podemos ser indiferentes às demandas de envolvimento profundo e paixão. Ao passo que, quando identificada uma estabilidade organizacional, o designer entende que se encontra em uma base psicologicamente segura. Essa convicção poderá levar ao aumento das chances desse profissional desenvolver trabalhos além da sua zona de conforto (BAUMAM; MAY, 2010; BJÖRKLUND; KEIPI; MAULA, 2020).

Referindo-se aos profissionais do pensamento, classificação que inclui os designers, Davenport (2005) aponta que a atividade colaborativa é a mais difícil de ser abordada no contexto da gestão das competências. Isso se dá porque esse tipo de fazer é iterativo, improvisado e executado principalmente por profissionais que possuem experiência e expertises muitas vezes desconhecidas pelos colegas (DAVENPORT, 2005). Entende-se que as relações sociais com diferentes partes interessadas afetam a maneira como o papel profissional é desempenhado e percebido, “as identidades profissionais estão ligadas aos indivíduos, mas construídas, reconstruídas e desconstruídas em diálogo com outras pessoas” (BJÖRKLUND; KEIPI; MAULA, 2020, p. 85).

Ao participarem de vivências com efeito positivo no trabalho, os indivíduos são propensos a ter uma visão mais ampla de seus problemas, o que os ajuda a encontrar soluções potenciais. Da mesma maneira, no momento em que as pessoas encontram soluções para seus problemas, elas têm maior probabilidade de experimentar emoções positivas (BJÖRKLUND; KEIPI; MAULA, 2020; FREDRICKSON, 2003; SALANOVA *et al.*, 2010). O entendimento do trabalho em processos colaborativos vem sendo abordado em pesquisas de diferentes áreas do conhecimento. Sob a perspectiva da psicologia, Salanova *et al.* (2003) declaram que organizar o trabalho através de grupos remotos pode ter efeitos positivos ou negativos no bem-estar subjetivo dos membros e no desempenho das tarefas. Desmet e Fokkinga (2020) afirmam que os projetos de design, vão além de atender aos usuários finais, servindo de amparo a necessidades individuais dos envolvidos em todas as fases projetuais (concepção, distribuição e uso). Nesse sentido, as necessidades dos próprios designers também devem ser consideradas. Pertencem ao escopo do design ações como ativar, estimular e inspirar engajamento em

atividades significativas, excitar a inspiração e empoderar as pessoas (DESMET; POHLMAYER, 2013).

De maneira ampla, “todas as práticas de design são articulações das necessidades humanas” (DESMET; FOKKINGA, 2020, p. 1). Essas necessidades nutrem o bem-estar e representam uma fonte direta de significado, de prazer ou desprazer fundamentam o sistema de motivações (DESMET; FOKKINGA, 2020). Assim sendo, a tentativa de satisfazer as próprias carências opera como estímulo à experiência. Visto que as emoções positivas não apenas fazem as pessoas se sentirem bem no presente, como aumentam a probabilidade de que as pessoas se sintam bem no futuro (FREDRICKSON, 2003, *apud* SALANOVA *et al.*, 2010). Estando intrinsecamente motivada, “uma pessoa é movida a agir por diversão ou pelo desafio, e não por causa de produtos externos, pressões ou recompensas” (TOLEDO; PACHECO, 2014, p. 2). A associação de um determinado fazer a significados de satisfação revela que essa atividade atendeu a uma ou a múltiplas necessidades individuais (DESMET; FOKKINGA, 2020). Em contrapartida, o oposto também poderá ocorrer, emoções negativas são atribuídas a experiências que não tiveram carências individuais atendidas. Para Amabile (1996), provavelmente um colaborador alcançará níveis mais elevados de persistência, criatividade e produção se estiver motivado.

A motivação não é estável e sofre influência do meio social e de componentes como o interesse, o envolvimento, a curiosidade e o senso de desafio (AMABILE, 1996). De maneira geral, as motivações podem interferir na vontade de execução e na qualidade do desempenho das atividades. Como exemplo, a inspiração é gerada pelo trabalho e não o contrário, à medida em que uma tarefa é entendida como prazerosa, crescerá a dedicação e resultará em maior sucesso (WATSON, 2019). Em ambientes contemporâneos de trabalho, como forma de atingir eficácia, as organizações devem recrutar os melhores talentos, mas precisam ir além, inspirá-los e capacitá-los se faz importante para que entreguem o melhor (BAKKER; ALBRECHT; LEITER, 2010). Shaufeli (2013) identificou no início do século 21 a eclosão do termo engajamento, que se refere a “um estado de espírito positivo, gratificante e relacionado ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção”

(SCHAUFELI *et al.*, 2002, p. 74). Os recursos pessoais ou psicológicos podem ser fortes indicativos de engajamento no trabalho (BAKKER; ALBRECHT; LEITER, 2010).

Além disso, há evidências de que o engajamento pode estar associado não apenas a níveis elevados de desempenho, mas também a um maior bem-estar” (SHAUFELI, 2013, p. 4). Tromp (2013) afirma que o bem-estar de um grupo possui relação direta com o bem-estar pessoal. Em um grupo de cocriação em que há o estímulo da “cultura de incentivo à geração de novas ideias” é possível que os indivíduos sintam-se confortáveis ao ponto de compartilharem ideias espantosas. Atitude que amplia a possibilidade de geração de ideias extraordinárias e inéditas (PENG, 2019). Ao contrário, comportamentos momentâneos conflitam com as nossas preocupações a longo prazo, criando paradoxos (TROMP, 2013). Reunindo um time de designers pode surgir perspectivas diferentes sobre como atingir um objetivo e mesmo que seja depositado grande esforço individual, pode haver atrito natural referente a diferentes tipos de personalidade, falta de comunicação e outros conflitos (NGAI, 2018). Assim, os indivíduos sempre enfrentaram *concerns*² **conflitantes** (dilemas): “eu devo agir a meu favor ou em favor do grupo?” (TROMP, 2013, p. 11).

Fundamentada nos *concerns* conflitantes, emerge uma abordagem teórico-metodológica dentro do *positive design*³ – o *dilemma-driven design* (design orientado para o dilema – *DDD*). Trata-se de uma ferramenta que pode contribuir para a melhoria do bem-estar individual, na medida em que possibilita amenizar conflitos emocionais e identificar os *concerns* positivos (que devem ser reforçados ou despertados) em oposição aos *concerns* negativos (que devem ser mitigados). Emoções mistas trazem preocupações por antecipação, são experimentadas em respostas a prováveis futuros. Mesmo que num primeiro olhar algumas decisões cotidianas pareçam ser simples, sem mostrar necessidade de muito esforço cognitivo ou emocional, no nível cerebral os conflitos representam variabilidade comportamental, aumentando assim o

² Os *concerns* do usuário são relacionados aos estímulos (produtos ou outros estímulos relacionados) e correspondem às preferências do usuário por certos estados no mundo (DESMET, 2007).

³ Compreendida no âmbito do design para a emoção, a perspectiva focada em facilitar o posicionamento de iniciativas existentes e ajudar a projetar explicitamente para o bem-estar subjetivo ou para pesquisar o impacto do design na felicidade das pessoas é denominada de “Positive Design”. (DESMET; POHLMAYER, 2013).

tempo para tomar uma decisão, bem como a excitação emocional (OSKARAMANLI, 2017; OZKARAMANLI, *et al.*, 2014).

Consequentemente, ter os *concerns* conflitantes (dilemas) como foco do trabalho de design, é uma oportunidade para investigar o comportamento humano e interferir positivamente nele mesmo. Cabe aos designers, identificar os *concerns* a partir de estágios de subjetividade e de interpretação, e assim apontar diretrizes projetuais para o design (JORGE; XAVIER DA COSTA, 2017; SANT'ANNA, 2018; VIDALETTI, 2019; OZKARAMANLI, 2017).

Sob esse panorama, a abordagem foi aplicada entre os designers atuantes no projeto “O que marca Porto Alegre?” – objeto de estudo desta Dissertação – com o intuito de responder aos objetivos formulados a partir da questão desta pesquisa. Através da formulação de diretrizes de design, que apoiarão os projetistas como fonte de embasamento teórico, para equilibrar o conflito entre a produção coletiva e a autoria individual. Sendo assim, contribuirão para o engajamento e o bem-estar dos envolvidos em processos colaborativos ou de cocriação.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Em vista do exposto, este estudo tem o objetivo de atender a seguinte questão de pesquisa: **Como os *concerns* conflitantes (dilemas) do designer podem influenciar no seu engajamento em experiências de cocriação em *place branding*?**

1.2 OBJETIVOS

Pertence a este subcapítulo a exposição dos objetivos desta pesquisa, propósitos que foram explorados durante o presente trabalho.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo desta pesquisa é verificar como a abordagem teórico-metodológica do design orientado para o dilema pode contribuir para o engajamento dos designers em

processos de cocriação em *place branding*, impactando positivamente no trabalho colaborativo e no bem-estar destes profissionais.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a. Identificar as emoções elicitadas em uma experiência de cocriação entre designers integrantes do grupo *O que marca Porto Alegre?*;
- b. Identificar os *concerns* conflitantes experienciados pelos designers no processo de cocriação do estudo de caso *OQMPOA?*;
- c. Analisar e categorizar os dilemas identificados e as repercussões provocadas na atuação dos profissionais no decorrer do processo projetual colaborativo realizado;
- d. Desenvolver diretrizes de design para atender uma ou mais categorias de dilemas identificados no objetivo específico anterior, como forma a contribuir para o engajamento dos projetistas em processos de criação coletiva.

1.3 JUSTIFICATIVA DO TEMA

A colaboração está ocupando os ambientes profissionais [...] “no design torna-se um elemento crucial no processo e tem um grande efeito no desempenho do design final” (YIN; QIN; HOLLAND; 2011, p. 2). Porém, às vezes, é notada a falha na comunicação, nos saberes, nas técnicas, nas ideias e nas intenções (LARROSA, 2011; NGAI, 2018). Para Findeli, na prática do design o *problema* é considerado a entrada e a *ação*, a saída do processo (grifos do autor), pronta para viver independente e livre no seu novo mundo. “Mas, na realidade, o problema e a ação habitam o mesmo mundo, do qual o designer também faz parte, não só como profissional, mas também como cidadão” (FINDELI, 2001, p. 9).

Outrossim, através de ambiente favorável e de necessidades atendidas, pode ser construída uma cultura que incentive uma equipe de design a obter mais ao colaborar (NGAI, 2018; DESMET; FOKKINGA, 2020). De acordo com Heinrich, “as pessoas são partes ativas do sistema e por que são muito menos previsíveis e menos compreendidas do que os computadores e outras partes tecnológicas do

sistema, elas exigem um estudo e compreensão ainda maiores” (HEINRICH, 2018, p. 31). Estudo anterior aponta que existe uma lacuna no que se refere à motivação e ao engajamento em processos de cocriação entre times de designers (SILVA *et al.*, 2020). No universo do design, principalmente no contexto multidisciplinar de *place branding*, o designer deve ser reconhecido como essencial no processo (SILVA *et al.*, 2020). Embora em *place branding* sejam identificados esforços para entender os envolvidos nas experiências de cocriação de marcas locais, como por exemplo, o público interno e o externo, é verificada pouca inclinação em compreender a atuação dos designers (SILVA *et al.*, 2020). Além disso, Cash (2020) aponta uma lacuna importante no desenvolvimento de teoria dentro da pesquisa em design, em especial quando se relaciona aos processos métodos e ferramentas do design, incluindo nessa esfera, os processos de equipe.

Paralelo a esses estudos, no ano de 2017, surge em Porto Alegre (cidade ao Sul do Brasil) um projeto colaborativo imaginado por um grupo de designers, com foco em *place branding*, a fim de definir uma marca para o lugar. Dessa forma, a iniciativa, denominada “*O que marca Porto Alegre?*”, buscou compreender o que a população espera da cidade em relação ao futuro e, a partir daí, construir uma marca local. Este projeto colaborativo teve como proposta o desafio de encontrar uma narrativa comum, entretanto, “(...) comunidade e observadores externos nem sempre veem com os mesmos olhos, e interesses conflitantes podem ser extremamente desafiadores para a manutenção do espírito colaborativo” (GOVERS; ESTEVES, 2020, p. 76).

O grupo conectado a esse trabalho filantrópico contou, inicialmente, com a participação de aproximadamente 40 escritórios e cerca de 100 profissionais. Atitude de relevância com objetivo de criar a marca de um lugar desperta curiosidade também no âmbito da cocriação, do engajamento e do design como atividade. Além disso, a configuração única desse grupo de projeto se mostra como uma oportunidade de estudar um expressivo número de profissionais do design trabalhando em grupo, com a finalidade de contribuir para o social. Contudo, no decorrer do projeto, foi sendo observada a redução do número de designers trabalhando efetivamente no grupo, chegando na fase atual com menos de 40 profissionais ativos. O projeto de identidade visual está concluído, mas as três propostas desenvolvidas encontram-

se em processo de espera devido à pandemia de COVID-19. Assim que possível, seguirão para a fase de aprovação, através de consulta popular com a comunidade de Porto Alegre.

A escolha do tema deste estudo encontra motivação na experiência pessoal da autora como cocriadora no projeto de *place branding* *O que marca Porto Alegre?*. Possibilidade apoiada na crença que em uma pesquisa, muitos dos ganhos teóricos vêm depois que o trabalho é concluído, tornando o estudo uma “reflexão sobre um projeto com pensamento retroativo” (ZZI *et al.*, 2010, p. 2896). Segundo Larrosa (2011), ser parte ativa de uma experiência, na qual podemos habitar como profissionais e vivemos também como sujeitos, torna-nos vulneráveis ao imprevisto. Ao experienciar as vivências humanas nos tornamos “(...) uma superfície de sensibilidade em que algo passa e deixa um vestígio, uma marca, um rastro, uma ferida” (LARROSA, 2011, p. 8).

Ademais, a experiência emocional é um dos aspectos de uma determinada experiência. O design que busca emoções específicas pode ser o estímulo para comportamentos desejáveis (TONETTO; COSTA, 2011). Conhecer as emoções no design pode contribuir para “a formulação do objetivo do design, facilitar a criatividade e apoiar a comunicação dentro das equipes de design, com os clientes e com os consumidores” (DESMET *et al.*, 2016, p. 406). Outrossim, Yoon *et al.* (2020) afirma que uma ferramenta produzida pela perspectiva dos designers terá maior chance de ser aceita e usada pelos designers e ajudará tais profissionais a produzirem soluções de design mais emocionalmente inovadoras. Nesse sentido, explorar a vivência de designers trabalhando em grupo, por meio do uso de ferramentas do escopo do próprio design, tem potencial para facilitar o engajamento desses profissionais.

Segundo Ozkaramanli (2017), na prática da rotina, os conflitos emocionais representam um fenômeno rico e diário que pode ser um ponto de partida inspirador para o design. Ao identificar os principais dilemas (*concerns* conflitantes), o designer precisa resolver em qual irá colocar o foco do projeto. Tais ações são prováveis contribuições do *Dilema-driven design* (DDD) como possibilidade de auxiliar melhorias

no bem-estar (OZKARAMANLI *et al.*, 2014; OSKARAMANLI, 2017). No momento em que o *DDD* está enquadrado como uma ferramenta de design, fica justificado o seu uso para contribuir no aperfeiçoamento da comunicação e do engajamento entre equipes de designers.

Com o propósito de responder aos objetivos que decorrem da questão desta pesquisa, a abordagem *DDD* foi aplicada entre os designers atuantes no projeto “*O que marca Porto Alegre?*”. Dessa forma, o presente estudo contribui de forma (i) teórica, a partir da lacuna encontrada na literatura quanto à experiência de designers em processos de cocriação em *place branding*; e (ii) aplicada, ao elaborar diretrizes de design que sirvam como subsídio conceitual contribuindo com possíveis soluções de artefatos ou processos para contribuir com o bem-estar, a motivação e o engajamento de designers em experiências colaborativas.

1.4 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA

A execução desta pesquisa, baseada em estudo de caso, com foco em uma área específica de atuação de designers (*place branding*), não considerando variáveis que possam ocorrer em outras áreas no escopo do design. Seu recorte está alicerçado em um caso específico na cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, que apresenta contexto histórico e cultural únicos.

Sendo assim, este trabalho pretende contribuir como uma referência em experiências de cocriação entre designers e em projetos colaborativos, que visam melhorar a cidade a partir das pessoas, podendo ser replicado em outros grupos de trabalho colaborativo. Outrossim, a *unidade de análise*⁴ corresponde a um grupo de designers trabalhando de maneira *pro bono*, sem vínculo empregatício. Variante que transfere uma característica singular a esta Dissertação.

Cabe ressaltar que este trabalho segue a linha de vários outros trabalhos e não se propõe a desenvolver artefatos em si. As diretrizes para futuros projetos aqui geradas,

⁴ A definição da unidade de análise está relacionada à maneira como as questões iniciais da pesquisa foram definidas (YIN, 2003).

por meio de teorias, conceitos e pesquisa, servirão de subsídios teóricos para melhoria em processos de design colaborativo ou cocriação.

Um limitador desta pesquisa diz respeito à dificuldade momentânea, por conta da situação pandêmica global da Covid19, onde o isolamento social impossibilita a realização de encontros presenciais com os participantes das dinâmicas de coleta de dados deste estudo. O questionário, as entrevistas e o grupo focal previstos foram aplicados remotamente, no formato online, por meio de tecnologias expostas no Capítulo 3 do trabalho. No entanto, acredita-se que não ocorreram perdas relevantes ao ponto de comprometer os resultados do estudo.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente Dissertação de mestrado foi organizada, em seis capítulos, divisão que será exposta a seguir. O primeiro capítulo apresenta a introdução, o contexto, a justificativa, a problemática, os objetivos, as delimitações e a estrutura do trabalho. O segundo capítulo traz as fundamentações teóricas, versando sobre design e cocriação, cocriação em *place branding*, *motivação e engajamento*, *design emocional* e *dilemma-driven design*. O capítulo três (Procedimentos Metodológicos) apresenta a estratégia metodológica do trabalho, englobando a evolução do estudo de caso, questionário, entrevistas e grupo focal. No capítulo quatro (Apresentação e Análise dos Resultados), estão expostos os resultados da metodologia aplicada no estudo de caso *OQMPOA?*, a partir da análise da coleta de dados. O quinto capítulo (Propostas de Diretrizes) apresenta reflexões sobre os resultados obtidos, relacionando-os com os campos da fundamentação teórica, expõe as propostas de diretrizes elaboradas a fim de contribuir com o engajamento em equipes de designers em experiências de cocriação. Finalmente, o capítulo seis (Considerações finais) encerra essa pesquisa expondo suas principais contribuições no campo do design, bem como suas limitações e sugestões para futuros trabalhos. Ao final deste documento, são apresentadas as referências, bem como os apêndices e os anexos que contêm dados complementares a este estudo. A representação gráfica desta estrutura encontra-se apresentada na Figura 1.

Figura 1 – Estrutura do trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo expõe o suporte teórico para a presente pesquisa. Como forma de reunir a revisão da literatura que se faz necessária para a compreensão do presente trabalho, o aprofundamento e a delimitação teórica estão apresentados em três subcapítulos. A primeira divisão aborda fundamentos do design e da cocriação, bem como expõe teorias da cocriação em *place branding*; no segundo subcapítulo, o assunto tratado é motivação e engajamento; por fim, a terceira subdivisão está concentrada na teoria dos *appraisals* e do *dilemma-driven design (DDD)*, abordagem metodológica que fundamenta o presente estudo. O corpo teórico formado com tais elementos conceituais se conecta no decorrer da Dissertação. Conforme exposto, em ordem cronológica de publicação, no Quadro 1, a estrutura principal está apresentada.

Quadro 1 – Estrutura da fundamentação teórica

(continua)

Temas e subtópicos	AUTORES/ DATA
2.1 Design e cocriação	MUNARI, 1981
	DORST, 1997, 2007
	BUCHANAN, 2001, 2015
	SANDERS, 2002
	BAUMAN, 2005
	CROSS, 2004
	MOZOTA, 2011
	SHIRKY, 2011
	CHIMERO, 2012
	FUAD_LUKE, 2012
	MARGOLIN, 2013
	MERINO, 2014
	MOTA, 2014
	SANDERS; STAPPERS, 2016
	MASFERRER, 2019
LUPTON, 2020	

Quadro 1 – Estrutura da fundamentação teórica

(conclusão)

Temas e subtópicos	AUTORES/ DATA
2.1.1 Cocriação em <i>place branding</i>	GLASER, 2003 ANHOLT, 2007 KRUCKEN, 2009 NIELSEN, 2014 ESTEVES, 2016 GROVERS; ESTEVES, 2020
2.2 Engajamento e motivação em equipe de trabalho	AMÁBILE, 1996 KEYES, 1998 DAVENPORT, 2005 BAKKER, 2008 SALANOVA, 2010 BAKKER; SCHAUFELI, 2015
2.3 Design para a emoção	RUSSEL, 1980 JORDAN, 1998, 2000, 2007 DAMÁSIO, 2004, 2007 NORMAN, 2004 NORMAN, ORTONY, 2006 DEMIR; DESMET; KEKKERT, 2009 COSTA; TONETTO, 2011
2.3.1 Teoria dos <i>appraisals</i> e <i>concerns</i> conflitantes (dilemas)	OZKARAMANLI; DESMET, 2012 TONETTO, 2012 DESMET; POHMEYER, 2013 SANTOS, 2013
2.3.2 <i>Dilemma-driven design</i>	TROMP, 2013 GRIGOLETTO, 2016 OZKARAMANLI; DESMET, 2016 OZKARAMANLI, 2017 SANT'ANNA, 2018 VIDALETTI, 2019 DESMET; FOKKINGA, 2020 OZKARAMANLI; DESMET; ÖSKAN, 2020

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

2.1 DESIGN E COCRIAÇÃO

O design como profissão nasceu no século XIX. Em torno dos anos 1960, a figura do designer começa um processo de aproximação a atividades que apresentam relativo paralelismo (MELO, 2014; MORAES, 2006). Dessa forma, o design empreende ações conjuntas com cientistas, engenheiros, psicólogos e outros profissionais que acrescentem conhecimento à área, tornando o designer um articulador em equipe (MELO, 2014). Margolin (2013) afirma que o design, tradicionalmente, responde às transformações da vida humana que exigem novos modos de ação pessoal e comunitária. Sob outras perspectivas, o “design é a força humana de conceber, planejar e fazer produtos que sirvam ao ser humano na realização de seus objetivos individuais e coletivos” (BUCHANAN, 2001, p. 9). Ou, ainda, “(...) o design é um campo essencialmente híbrido que opera a junção entre corpo e informação, entre artefacto, usuário e sistema” (CARDOSO, 2016, p. 237).

Entretanto, segundo Chimero (2012, p. 61), a melhor definição de design seria a de que ele procura “conectar às coisas, agindo como ponte entre elas”. Devido ao seu papel de conector, atribui-se ao design um comportamento duplo, formado nas fronteiras, onde não se ancora. Desenvolve-se em resposta às mudanças na condição humana que exigem novos modos de ação pessoal e comunitária (CHIMERO 2012; MARGOLIN, 2013). Os objetivos de um projeto de design, para Dorst (1997), são definidos, na maioria das vezes, como uma combinação de eficiência, eficácia, velocidade e criatividade. Além disso, há os objetivos pessoais do designer de auto-expressão, aprendizado e orgulho, construídos através de recursos, como os contatos, o conhecimento, o dinheiro, o tempo e as habilidades de negociação (DORST, 1997). Com o passar do tempo e, principalmente, a partir da Revolução Industrial, intensificou-se o aumento da complexidade dos problemas criativos, motivando o crescimento e a especialização da profissão (DORST, 1997; DORST, 2009).

O propósito do design é o desenvolvimento de conceitos e a criação de artefatos tangíveis (objetos físicos ou digitais, produtos, sistemas, espaços ou infraestruturas), mas também de artefatos intangíveis (processos, estratégias, políticas). O contexto

também pode ser criado pelo design, quando esse especifica as necessidades, atores e usos de um constructo (ZAMENOPOULOS; ALEXIOU, 2018). Lidar com incertezas pode ser um atributo natural encontrado na personalidade do designer, e essa habilidade seria praticamente impossível de ser ensinada. Com base nessa característica, “a arte de ser designer é determinar o que fazer em uma situação complexa de design” (DORST, 2009, p. 289).

Ademais, configura ofício do designer, “descobrir uma forma de um problema se mostrar intimamente na sua real verdade, para que esse profissional possa reagir a tal verdade” (CHIMERO, 2012, p. 72). Outrossim, devido à habilidade de fornecer respostas, os designers podem ser entendidos como profetas, visto que, “são todos futuristas” (MOZOTA, 2011, p. 26). Exercendo ressonância com as mudanças das condições da vida humana, para Margolin (2013), também as respostas do design sofrem mutações, proporcionando oportunidades para novas formas de design. Nesse sentido, “com a atual aceleração da tecnologia, da atividade econômica, da instabilidade política e da perturbação ambiental, há todas as razões para esperar que formas sem precedentes de design continuarão a emergir como respostas a essas condições” (MARGOLIN, 2013, p. 403).

No entanto, “características *intuitivas* do comportamento do designer são as mais eficazes e relevantes para a natureza intrínseca do design” (CROSS, 2004, p. 438), frequentemente, em processos criativos o diferencial vive na intuição (TONETTO, 2012). Na medida em que a comunicação se desenvolveu em rede, possibilitando a conexão e a integração com inúmeras pessoas, os problemas de design cresceram na mesma proporção e adquiriram maior complexidade. Desse modo, torna-se impossível solucionar uma questão de design sem interferir em outra, constituindo, assim, o design como um ambiente de resultados e consequências, mais do que um lugar de artefatos (CHIMERO, 2012; DORST, 2009).

As respostas do design a determinado problema são formuladas nas negociações deste com o contexto e variam de acordo com o ambiente e a cultura. Se as respostas do design fizerem ressonância com os usuários, o trabalho do designer seguirá o fluxo (CHIMERO, 2012). Em decorrência dessa complexidade, “os estudos de design

abrangem um assunto amplo que requer um estudo interdisciplinar ou mesmo transdisciplinar” (MARGOLIN, 2013, p. 405). Para Dorst (1997), a integração como tarefa do design pode ser valiosa, na medida que conecta o conteúdo com o conhecimento desses profissionais. Assim, o design representa uma atividade social, executada por equipes de projeto, em grupo de designers, entre designers, proprietários ou usuários de marcas. Ou seja, em qualquer abordagem do design, é preciso considerar o “fator humano” (NIELSEN, 2014). Caso contrário, “os designers podem facilmente acabar aprisionados dentro de sua mentalidade de especialistas” (LUPTON, 2020, p. 60).

Como forma de entender a complexidade do mundo, Merino (2014) indica que o aspecto do design de ser associado à multidisciplinaridade possibilita que esteja inserido nas tendências emergentes, como é o caso da responsabilidade social. Todavia, Buchanan (2015) afirma que através da observação da experiência das pessoas em comunidade, o design pode começar a enfrentar o desafio de identificar o ser humano no centro do processo para apoiar e fortalecer suas dignidades por meio das suas vivências sociais, econômicas, políticas e culturais. O design produzido pela diversidade cultural e global não poderá ser entendido apenas como uma mistura de culturas. Cabe aos designers interpretar os múltiplos sinais que irão emergir da harmonia ou da desordem e decodificá-los (MORAES, 2006).

Se uma coisa pode ser dita sobre o design, é que sua relevância para o indivíduo e para a humanidade em geral – seu propósito, significado, sucesso ou fracasso – depende da extensão em que satisfaz as necessidades das pessoas. O design é frequentemente enquadrado como uma disciplina de solução de problemas. A raiz desses problemas é sempre algum tipo de obstáculo que precisa ser cumprido, seja segurança, amizade, autonomia, propósito ou qualquer outra necessidade. Produtos, sistemas, edifícios, tecnologia e todos os outros fenômenos 'artificiais' previstos e construídos pelas pessoas são instrumentos para satisfazer as necessidades (DESMET; FOKKINGA, 2020, p. 1).

Tais obstáculos estão sempre em mudança e as respostas às necessidades também precisam mudar. Não podemos entregar algo que não converse com os seres humanos, seria como falar sozinho (WATSON, 2019). Assim, partilhamos nossos conhecimentos com os conhecimentos e códigos dos outros. “Somos coautores e autores da vida social” (BAUMAN; MAY, 2010, p. 282). Devido à alta complexidade e

diferenças de abordagens do design, os designers precisam se libertar do trabalho individual e autoral, em detrimento do trabalho em equipe e em rede; nenhum indivíduo detém conhecimento e habilidade suficiente para entender e trazer soluções. Com esse cenário, a colaboração em design se torna um elemento crucial no processo e tem um grande efeito no desempenho final do projeto (CARDOSO, 2006; YIN; QIN; HOLLAND, 2010).

Contudo, Dorst (2009) observa que os designers formam um grupo diversificado de indivíduos: empreendedores, artistas, racionalistas, pragmáticos e outros. Constituem, assim, uma fusão de diferentes tipos de inteligência, podendo ser este um dos motivos pelos quais esses profissionais preferem projetar em equipes. Então, com foco no trabalho colaborativo – prática presente na sociedade em constante mudança – muitos campos de atuação se abrem a esses profissionais. Nota-se o prefixo CO usado como indicativo da natureza colaborativa dos termos de codesign, cocriação, cooperação, formas de trabalho colaborativo em design que têm se mostrado relevantes para criar uma realidade futura, diante das questões sociais, políticas, ambientais, educacionais e tecnológicas do contexto contemporâneo (ZAMENOPOULOS; ALEXIOU, 2018).

Sanders e Stappers (2008) definem codesign como criatividade coletiva, referindo-se à criatividade dos designers e das pessoas não especialistas, trabalhando juntos no processo de desenvolvimento do projeto. Os autores afirmam, ainda, que existe uma diferença significativa entre os termos codesign (que ocorre em todo o ciclo do processo de design) e o termo cocriação (que pode ocorrer em uma única sessão de design). Contudo, codesign ou design colaborativo, na visão de Lupton (2013), é um formato de pesquisa em design que:

(...) envolve os usuários finais no processo de criação de um produto, plataforma, publicação ou ambiente. Os designers de hoje em dia aprenderam que os usuários são especialistas em seus próprios domínios. Muitos designers atualmente veem a si próprios não como controladores do resultado final, mas sim como desencadeadores de um processo que envolve ativamente um público. (LUPTON, 2013, p. 96).

Segundo Sanders e Stappers (2014), no que se refere ao processo de design tradicional, os designers geralmente se envolvem em tarefas práticas, somente após

a oportunidade de design ter sido identificada (normalmente como um protótipo para teste). No entanto, o fazer durante a fase inicial (prototipagem iterativa) – próprio da cocriação e outros processos colaborativos – traz os *insights* à superfície, não como um modelo final, mas um veículo de observação, reflexão, interpretação, discussão e expressão para projetar o futuro coletivamente. Acerca do termo colaboração, Mao-Lin Chiu (2002) afirma que esse faz referência a um grupo de pessoas trabalhando juntas com o objetivo de resolver uma tarefa ou chegar a um objetivo previamente acordado. Normalmente, essa relação é duradoura e tem forte compromisso com uma finalidade comum (CHIU, 2002). Em atividades colaborativas, como o codesign, as pessoas produzem novos conhecimentos, a partir de ideias que os indivíduos desenvolvem e experimentam em torno de um problema, ou enquanto se envolvem em negociações sobre o desenvolvimento da própria ideia (ZAMENOPOULOS; ALEXIOU, 2018).

O designer é o especialista da experiência em processos de cocriação, tendo papel significativo como pesquisador e gerador de conceitos (SANDERS, 2002). Algumas habilidades próprias desses profissionais confirmam sua presença como importantes atores nessa abordagem: i) dispõem de competências quando o assunto é complexidade; ii) possuem pensamento generativo necessário para entender o futuro; iii) detêm conhecimento especializado, visão geral do processo de produção e do contexto do negócio, além de habilidades no uso de tecnologias; iv) possuem experiência necessária em vários campos do design que estão surgindo, focados em propósito (SANDERS; STTAPERS, 2008). Nesse sentido, um contexto organizacional favorável para designers, segundo Björklund, Keipi e Maula (2020), requer uma combinação de flexibilidade pessoal (em termos de produção profissional), uma forte rede de colaboração e uma cultura cooperativa.

Além disso, Chimero (2012) aponta que um processo criativo é constantemente uma interação social, na qual os indivíduos compartilham entre si como uma comunidade colaborativa, em que ocorrem conversas, partilhas, trocas e construções. Também, a respeito de equipes de design, Chiu (2002) indica que a organização do grupo é uma das principais tarefas, visto que ela pode afetar a comunicação e o desempenho da atividade. O gerenciamento das tarefas de design, do fluxo das informações no nível

individual do grupo e do próprio projeto são fundamentais. Segundo Abich (2019), a transparência da informação é fundamental para estabelecer confiança entre os participantes. Nesse sentido, o diálogo se faz necessário para a intersecção e a compreensão acontecer em todos os elos da rede de cocriação. A partir da compreensão do processo, são formados espaços de trabalho pessoal, que são fisicamente ou funcionalmente separados de um espaço de trabalho de grupo, por exemplo, os processos construídos para conter as criações e até as modificações das expressões de domínio do design (CHIU, 2002).

Outro ponto acerca da colaboração é que “envolve olhar para fora, além das tarefas imediatas do projeto, no sentido de tornar mais alto o nível de contribuições para a disciplina de design e para estimular o diálogo com o público” (FEAST, 2012, p. 227). Substanciando o pensamento sobre o bem-estar social, Keyes (1998) define que esse compreende cinco fatores: i) integração social; ii) contribuição social; iii) coerência social; iv) atualização social; e v) aceitação social. Reside nos projetos de codesign e cocriação um caráter sociocultural. Nessa vertente, o design desencadeia processos para um público se formar e para um tipo de engajamento cívico ser despertado (PAES; ANASTASSAKIS, 2016). Portanto, com a contribuição do público, o design se fortalece, criando identificação e solidificando as comunidades.

É atribuição do designer formular as regras para esse convívio, fortalecendo e facilitando as interações sociais. “Existe uma satisfação em contribuir para algo, e isso se torna mais gratificante quando todos podem ver como sua parte influenciou outros aspectos da criação” (CHIMERO, 2012, p. 93). Outrossim, o design centrado nas pessoas é um processo contínuo de desvendar possibilidades e oportunidades, construído através dos indivíduos que vão à procura das suas necessidades e aspirações de experiências. Cabe ao designer – muitas vezes visto como líder no processo de cocriação – e aos pesquisadores da área produzirem ferramentas potentes para capturar tais perspectivas convergentes (SANDERS, 1999; SCOLERE, 2019). Visto isso, o maior desafio do processo colaborativo reside em gerar sinergia entre os *stakeholders*, determinar as necessidades dos diversos *interessados* e garantir a satisfação de todos (FUAD-LUKE, 2012).

Conforme Sanders (2008), o design participativo é uma abordagem que envolve ativamente os designers e os não designers para ajudar a garantir que um produto ou serviço atenda às necessidades de inovação e que tenha propósito ou promova engajamento. Ademais, a cocriação faz conexões além do design, ao apresentar-se como um processo gerador com potencial para melhorar mercados, economias, sociedades e nossos ambientes. Da mesma forma, é percebida a presença ativa de designers em processos de criatividade colaborativa e multidisciplinar, em diferentes atuações, como gestor do processo, incentivador, gerador de ferramentas, pesquisador ou tradutor de novas ideias (MORAES, 2008; SANDERS; STTAPERS, 2008; MOZOTA, 2011).

Ao observar times de design colaborativo, Christensen e Abildgaard (2018) concluíram que a geração de ideias e a definição de problemas gastam mais tempo do que as atividades de planejamento. Inclusive, segundo os pesquisadores, designers, ao trabalharem em equipe, desempenham tarefas que envolvem processos individuais. São exemplos: busca de referências, definição de problemas e geração de ideias, bem como as tomadas de decisão e o feedback, que promovem graus variados de atenção. Em experiências de cocriação, nas fases em que são feitas escolhas de ideias, segundo Masferrer (2019), um aspecto primordial a ser evitado é a personificação, a apropriação individual da ideia. Essa atitude poderá tornar-se tóxica, tanto para a fase de escolhas do projeto, quanto para a saúde psicológica e coesão geral da equipe. Nesse sentido, os gestores precisam reforçar que as ideias criadas em um grupo são de propriedade coletiva e não de um indivíduo específico (MASFERRER, 2019).

Abildgaard e Christensen (2018) entendem que a cocriação pode acontecer de maneira remota. Para isso, é essencial que exista um planejamento anterior à geração de ideias; ocorram ajustes de processo; e que sejam dados feedbacks coletivos (ABILDGAARD; CHRISTENSEN, 2018). Dessa maneira, os membros de uma equipe de design precisam desenvolver e compartilhar um modelo mental exclusivo, para usar o conhecimento existente e orientar a comunicação, em vez de seguir procedimentos operacionais padrão. Com base no seu próprio modelo, a equipe formulará ideias de solução que fazem referência aos seus conhecimentos e experiências anteriores. Combinar essas diferentes visões, provavelmente,

resultará em um espaço de solução mais amplo, mas esses diferentes modelos também podem desencadear conflitos, visto que, cada membro da equipe compartilha a sua experiência. Em oposição a essas suposições, a diversidade cognitiva pode contribuir para estimular a sinergia criativa no nível da equipe (BADKE-SCHAUB *et al.*, 2007).

Durante uma vivência de codesign, instrumentos e processos compartilhados surgem nas fronteiras entre “mundos sociais”⁵ distintos (ZAMELOPOULOS *et al.*, 2021, p. 140). Os times colaborativos operam e são governados por um conjunto de práticas, ideologias e normas compartilhadas que podem surgir organicamente ou ser criados e injetados por especialistas. Uma saída para engajar e fortalecer equipes de cocriação é o desenvolvimento de instrumentos e processos que apoiem a formação de regras de tempo, recursos e espaço pessoal para cada indivíduo dentro e entre grupos. Além de apoiarem a reflexão e expressão de ideias e conhecimentos, esses instrumentos e processos trabalham para desafiar a homogeneidade do grupo, mas também suposições existentes sobre a autoridade de uns sobre os outros (ZAMELOPOULOS *et al.*, 2021).

Para Salmi e Mattelmäki (2021) o codesign acontece como num “círculo mágico” em que a inovação é cocriada e os significados tomam forma com a ajuda de ferramentas. Esses círculos “são plataformas de aprendizagem temporariamente coabitadas onde se relacionam duas organizações, a dos participantes e a dos facilitadores” (SALMI; MATTELMÄKI, (2021, p. 116). Certos grupos veem esses processos como enfraquecedores, como ameaças a sua própria autoridade e controle sobre as áreas de sua especialidade (ZAMELOPOULOS *et al.*, 2021).

Segundo Masferrer (2019), existem três requisitos básicos para que um grupo de pessoas seja capaz de criar juntos, sem muitas dificuldades. Se faz necessário um processo inclusivo e claro, que apresente uma metodologia compartilhada por todos.

⁵ Os “mundos sociais” se formam, paralelamente, na presença de participantes de diferentes origens, disciplinas e domínios de prática (ZAMELOPOULOS *et al.*, 2021).

Depois que uma equipe compartilha a mesma metodologia e processo, compartilhar uma linguagem comum surge como um segundo nível de necessidade. Por fim, para que um processo de cocriação seja executado com fluidez são necessárias ferramentas acessíveis. Que possibilitem suporte para o especialista apoiar o seu trabalho e talento, e que permitam que uma pessoa com menos experiência no assunto possa agregar algo valioso à conversa (MASFERRER, 2019).

Na visão de Norman e Stappers (2015), o feedback pode mudar o comportamento de um sistema, tornando impossível entender uma parte, sem ver o todo. Os feedbacks são frequentemente incertos, demorados e imprevisíveis, porém, essenciais para a estabilidade. Quando o seu tempo de incubação é longo, pode levar a resultados desagradáveis, às vezes na direção oposta à pretendida. Muitos dos métodos de design tradicionais, observações e busca por questões centrais, intervenções repetidas (protótipos) e iterações do processo ainda são apropriados e geralmente bem-sucedidos. Frequentemente a tarefa de implementação das recomendações se mostra oculta, longa e demorada, sujeita a revisões repetidas e, em muitos casos, impossíveis; assim, o processo de design nunca termina.

2.1.1 Cocriação no contexto de *place branding*

O termo *place branding*, atribuído a Simon Anholt, trata-se de uma derivação do conceito de *branding*, até então pertencente a produtos e serviços, agora aplicado a países, cidades e outros lugares. Para o autor, é a gestão da imagem do território por meio da inovação estratégica e pela coordenação econômica, comercial, social, cultural e política. Zenker e Braun (2017) traduzem *place branding* como uma rede de associações com base na expressão visual, verbal e comportamental de um lugar, identificadas pelas atitudes e comportamentos dos seus habitantes. Somente existe marca de um lugar, quando seu público interno (sociedade pública, privada e civil) e externo (turistas, investidores, comerciantes) a reconhecem e atribuem significado (Zenker; Braun, 2017). Também para Krucken (2009), o desenvolvimento de alianças e redes, bem como a integração de ações no território, são essenciais para fortalecer a competitividade local e a valorização de produtos e serviços, equilibrando tradição e inovação. Como forma gradativa de melhorar a reputação de

um lugar, é necessário um fluxo consistente, coordenado e ininterrupto de informações úteis, perceptíveis e, acima de tudo, ideias, produtos e políticas positivas e relevantes (ANHOLT, 2007; ANHOLT, 2010).

Além disso, cada indivíduo tem uma imagem própria do lugar, e cabe ao designer encontrar as imagens que sejam o consenso visual do grande grupo, formado pelos atores locais (LYNCH, 2011). Por isso, deve ser investido tempo para criar engajamento e impacto social (GOVERS, 2013). A cidade constitui um ambiente em que se pode experimentar novos modelos de comportamento e consumo, onde comunidades criativas e organizações não governamentais estão criando ações para proporcionar melhorias no bem-estar e na qualidade de vida (MACEDO; VAN DER LINDEN, 2018). Logo, se uma marca é feita por pessoas, para pessoas, nada mais evidente que a cocriação faça parte desse processo. Abordagem alinhada à sociedade contemporânea, cada vez mais conectada, globalizada, homogeneizada e deslocalizada, na qual “o orgulho de comunidade e o vínculo de identidade estão reaparecendo na agência pública” (GOVERS; ESTEVES, 2000, p. 30).

Apontando como uma forma distinta de *branding*, Jordan (2007) reforça o quanto se faz necessário entender os comportamentos, as atitudes e os estilos de vida predominantes na sociedade, tanto no presente quanto nas suas aspirações para o futuro. Ademais, Norman e Ortony (2006) afirmam que as emoções estão presentes no processo de design de uma marca de lugar, devido à diversidade da cadeia de usuários. Em algum momento, o que é positivo para um grupo de pessoas pode ser negativo para outro. Por exemplo, simultaneamente, as cores dos times de futebol que são antagônicos na cidade são positivas para um grupo e para outro grupo reforçam emoções negativas.

Dessa forma, em uma primeira instância, uma marca trabalha no nível visceral do usuário, o estético, e pode ter emoções controladas pelos designers. Mas, quando a marca estiver em uso, em contato com o público, estas emoções controladas saem do domínio do designer; entra em cena o fator experiência de uso e, como consequência, começam a gerar emoções por acidente (NORMAN; ORTONY, 2006). Cabe aos designers tentar controlar as emoções nos três níveis descritos

por Norman – visceral (nível das reações automáticas, sensoriais); comportamental (nível das ações funcionais); reflexivo (nível das memórias, das associações e das respostas emocionais) (NORMAN, 2004). No caso de *place branding*, isso torna-se muito complexo. A experiência dos usuários depende de múltiplos atores, por meio dos domínios da estética, funcionalidade e orgulho (NORMAN; ORTONY, 2006; NORMAN, 2004).

Comunidades são singulares e têm identidade própria, construída com base nos seus valores morais ou éticos. A formação de comunidade pode levar as pessoas a compartilharem propósitos, parcerias e prosperidade, preferencialmente observando a diversidade e a acessibilidade. Valores morais podem levar a união e admiração local, qualidades altamente importantes perante a globalização. Porém, transformar as virtudes da comunidade em identidade local representa um desafio, diante do paradoxo de possuir relevância global e, ainda, manter-se autêntica a características do local (GOVERS; ESTEVES, 2020).

Para os mesmos autores, a imaginação como uma atividade em comunidade (principalmente em locais com diversidade cultural) é o estímulo à empatia, à flexibilidade, à tolerância e à evolução. As ideias precisam ser libertadas da mente dos indivíduos, através da colaboração. Torna-se, então, necessária a construção de redes densas e sólidas que permitam aos atores locais unir forças em torno de uma visão comum de desenvolvimento (GOVERS; ESTEVES, 2020; SACCO *et al.*, 2013). “É muito poderoso trazer colaboração criativa quando você não sabe qual é a resposta e está aberto para que surjam diferentes tipos de soluções” (PENG, 2019, s.p.).

Dentro do universo colaborativo é conveniente “identificar um ou mais atores locais que possam atuar como iniciadores e oferecer liderança, garantir a governança do processo, realizar tomadas de decisão eficazes e assumir responsabilidades arriscadas” (SACCO *et al.*, 2013, p. 586). Na colaboração criativa, a tensão de ideias pode ser produtiva, surgindo, naturalmente, com as diferentes perspectivas que o processo de colaboração gera. O ideal é que seja controlada por um líder experiente e que nunca seja repelida (PENG, 2019). Além disso, as lideranças precisam encorajar os *stakeholders* a fazer perguntas, engajar-se e trocar ideias; assim, a

colaboração se equipara em importância com a própria liderança. Cocriar em *place branding* trata de:

(...) analisar o que temos nas diferentes regiões, perspectivas culturais e disciplinares a fim de criarmos algo novo e imaginativo, para assim mantermos a identidade viva; tirarmos os stakeholders de suas zonas de conforto e desafiarmos suas perspectivas e habilidades a fim de atingirmos o extraordinário; o próximo nível de desenvolvimento. (GOVERS; ESTEVES, 2020, p. 52-53).

Com foco em iniciativas adequadas, comunidades têm o poder de reunir *stakeholders* públicos, privados e a sociedade civil, união sustentada por um propósito compartilhado. Como exemplo, uma política cultural centrada em benefícios sociais, identificados dentro da própria comunidade, favorece um grande número de pessoas através de oportunidades e financiamentos de projetos culturais acessíveis. Dessa forma, aumenta a capacidade de novas ideias serem geradas em um ciclo virtuoso, quase como um estilo de vida que acontece independente de ações políticas ou de curto prazo (GOVERS; ESTEVES, 2020; NICOLAIDES, 2016).

Contudo, encontrar o posicionamento do local é tarefa das mais difíceis no *place branding*, pois este precisa ser aspiracional, inspirador, desafiador e diferenciado, sobretudo, necessita estar alinhado com os valores da comunidade. Para entender suas vocações, as comunidades precisam olhar para seus pontos fortes e aspirações, assim, poderão garantir que as iniciativas sejam reconhecidas como suas, “de algum lugar” (ESTEVES, 2016; GOVERS; ESTEVES, 2020). Os designers, por sua vez, com a intenção de identificar as características relevantes dos lugares, fazem uso de diversas ferramentas nos processos de cocriação, como workshops, observação participativa, grupos focais, entre outras técnicas. Instrumentos empregados para trabalhar de forma colaborativa, alguns já tradicionais no design, outros compartilhados com diferentes áreas, reforçando a característica multidisciplinar do assunto (SILVA *et al.*, 2020).

A utilização de multimétodos em cocriação e copesquisa, segundo Botschen, Promberger e Bernhart (2017), possibilita uma compreensão holística e aumenta a ressonância entre participantes, gerando maior integração e reflexão. Para ser

bem-sucedida, a pesquisa deve ser uma experiência social integrada, exigindo interação contínua entre os representantes do local e os designers, e é necessário ser aplicada em um ambiente aberto e de apoio mútuo. Outro ponto diz respeito à atividade social do design, construída através da interação. O conhecimento angariado é definido e agrupado, servindo apenas como base que será ultrapassada para possibilitar a inovação (NIELSEN, 2014).

Ainda em relação aos processos de *place branding*, Utoyo (2016) indica que, após os movimentos de melhoria dos lugares, seja construída uma marca gráfica para que os habitantes e os turistas tenham esta como uma tradução do processo. Outrossim, uma marca precisa ser avaliada continuamente para completar o ciclo de feedback que irá sustentar sua evolução ao longo do tempo. Nesse cenário, um processo de *place branding* é interativo, dinâmico e cresce se for usado e entendido pela população. Mas, antes disso, precisa ser adotado e apoiado, de forma sustentável, pelo poder público (HANNA; ROWLEY, 2011).

A construção de experiências nos processos de *place branding* nasce da união de forças públicas, privadas e da inclusão de *stakeholders*, todos em busca de uma narrativa comum. Para isso, comunidades imaginativas⁶ se apresentam como redes que constroem experiências atraentes com a finalidade de causar admiração nas pessoas. Já a “admiração é conquistada apenas por comunidades capazes de quebrar barreiras de reconhecimento, estereótipos e clichês” (GOVERS; ESTEVES, 2020, p. 82). Nesse sentido, a comunicação clássica e tradicional não atende mais às demandas atuais, para funcionar a comunicação precisa ser uma “comunicação de ação”, no sentido em que as reputações são construídas não pelo que você diz sobre você e sim pelas suas atitudes reais (GOVERS; ESTEVES, 2020, p. 101). “Uma maneira de ajudar um grupo a aumentar sua capacidade de funcionar junto é a criação e manutenção de uma cultura compartilhada” (SHIRKY, 2011, p. 118). Assim, para ajudar uma comunidade a ser admirada, faz-se necessário criar conteúdos que o público compartilhe nas redes sociais. Conceito estruturado na

⁶ “Comunidades imaginativas são vizinhanças, cidades, regiões e países que reforçam ou constroem caráter e orgulho cívico, ao mesmo tempo, cativam estrangeiros” (GOVERS; ESTEVES, 2020, p. 23).

ideia de que as pessoas desenvolvem suas percepções, opiniões e conhecimento apoiados nas suas próprias experiências. Porém, quando faltam experiências pessoais, os indivíduos se deixam influenciar pelas vivências de seus semelhantes (GOVERS; ESTEVES, 2020).

Por fim, entende-se o design como uma atividade que precisa ser fundamentada no ser humano. O envolvimento do designer é apontado como essencial no universo multidisciplinar do *place branding*, e ele pode apoiar ações em diversos níveis. Para Krucken (2009), reconhecer, ativar, comunicar, proteger, apoiar, promover, desenvolver, consolidar fazem parte do escopo da abordagem. É essencial contar com designers aptos e competentes, visto que “desenvolver e promover produtos e serviços com fortes associações simbólicas e emocionais, que portem nossas raízes culturais, é um grande desafio” (KRUCKEN, 2009, p. 107). Embora esforços sejam feitos para entender os envolvidos nos processos de cocriação de marcas locais, é identificada pouca inclinação em compreender a atuação dos designers (SILVA *et al.*, 2020). Comportamento que contraria a psicologia da saúde ocupacional em que, conforme Avey *et al.* (2010), existem evidências claras da importância do bem-estar – tanto na saúde física quanto na mental –, podendo afetar o sucesso em muitos domínios da vida, incluindo o contexto do trabalho.

2.2 MOTIVAÇÃO E ENGAJAMENTO EM EQUIPES DE TRABALHO

A dinâmica humana dentro dos locais de trabalho, na visão de Fredrickson (2003), mostra-se como uma forma de entender de que modo esses espaços podem funcionar melhor ao promover os pontos fortes e as virtudes humanas. O estudo das emoções no ambiente organizacional é uma abordagem contemporânea. Segundo Fridja (1994), as emoções têm uma variedade de funções sociais: i) modificar interações entre indivíduos (estabelecer ou romper o contato, aceitar ou rejeitar alguém); ii) regular o equilíbrio de poder (submissão ou dominância, vergonha, culpa, raiva); iii) determinar interação social, na forma de busca por ajuda (afeto, cuidado, culpa); iv) demonstrar e motivar coesão social.

Todavia, as emoções não são somente sociais, interagem tanto com o meio físico, quanto com o meio social; porém, o meio social é o dominante na sociedade atual (FRIDJA, 1994). Para o mesmo autor, as emoções cumprindo funções sociais desempenham diversos papéis: a) garantem a transmissão social de interpretações emocionais; b) influenciam os comportamentos dos outros, inconsciente ou estrategicamente; c) provocam reações nos outros; d) ajudam a manter os eventos sociais codificados. Em um primeiro momento, as emoções positivas estão associadas ao bem-estar e sinalizam um funcionamento individual ótimo, no presente e a longo prazo. Hennessey e Amabile (2010) explicam que o afeto positivo facilita além da motivação intrínseca – impulso para fazer algo pelo puro prazer –, também o pensamento flexível e a solução de problemas.

É possível, ainda, que as emoções positivas favoreçam a expansão da forma como os indivíduos lidam com circunstâncias adversas. Esses tipos de emoções geram recursos pessoais duráveis, podendo contribuir com o aumento dos recursos pessoais, chegando a ampliar sua atenção visual, bem como seus repertórios de pensamentos e ação (FREDRICKSON, 2003). Segundo a mesma pesquisadora, ao expandir o modo de ação dos indivíduos, tornando-os ágeis, as emoções positivas aumentam a resiliência em experiências futuras, de modo recíproco. Essas emoções ampliam o pensamento, desfazem a excitação negativa e melhoram estratégias de enfrentamento. De acordo com Luthans, Youssef e Avolio (2007), são características da evolução psicológica positiva de um indivíduo, em relação ao trabalho:

i) ter confiança (autoeficácia) para assumir e colocar o esforço necessário para ter sucesso em tarefas desafiadoras; ii) fazer uma atribuição positiva (otimismo) sobre o sucesso agora e no futuro; iii) perseverar em direção às metas e, quando necessário, redirecionar caminhos para as metas (esperança) para ter sucesso; e iv) quando assolado por problemas e adversidades, sustentando e se recuperando e mesmo além (resiliência) para alcançar o sucesso” (Luthans; Youssef; Avolio, 2007, p. 3).

Visto que o exercício profissional saudável existe onde as pessoas se sentem bem, estas ficam estimuladas, alcançando alto desempenho e chegam a altos níveis de bem-estar (AVEY *et al.*, 2010). A motivação intrínseca faz relação com o interesse, o envolvimento, a curiosidade e o senso de desafio. Sofre influência do ambiente social, abrangendo os recursos disponíveis, além da motivação e as práticas de gestão

organizacional. A liderança, através de teorias, ferramentas e técnicas também pode influenciar os membros do grupo, limitando ou esvaziando as emoções que operam na equipe (KRIEK, 2019). As recompensas também podem aumentar a motivação intrínseca e a criatividade quando reconhecem a competência, fornecem informações úteis em apoio ou estimulam as pessoas a realizar algo que já estavam intrinsecamente motivadas a fazer (AMABILE; 1996; HENNESSEY; AMABILE, 2010).

Na medida em que o nosso sistema motivacional está alicerçado nas nossas carências, as atividades humanas são executadas na perspectiva de satisfazê-las. Segundo Desmet e Fokkinga (2020), Abraham Maslow (1908–1970) criou hierarquias para as cinco necessidades humanas, definidas pelo próprio em 1943. Na visão desse autor seminal, as necessidades da base da pirâmide (Figura 2) deverão ser satisfeitas para que uma nova necessidade seja acessada e assim sucessivamente. Segundo esse conceito, as necessidades de autoatualização (crescimento pessoal), no topo da pirâmide, só seriam acessadas após as necessidades iniciais terem sido atendidas.

Figura 2 – Pirâmide de categorias de necessidades de Maslow (1943).



Fonte: (DESMET; FOKKINGA, 2020), adaptado pela autora.

Na base da pirâmide estão as quatro necessidades que Maslow nomeou de deficitárias, expostas a seguir: i) necessidades fisiológicas; ii) necessidades de segurança; iii) necessidades sociais; iv) necessidades de estima. Segundo Maslow

(1943), as necessidades da base (deficitárias) serão ativadas por privação. Um exemplo seria a necessidade social que somente será percebida no momento em que os amigos originais não estiverem disponíveis, motivando a procura por novos amigos (DESMET; FOKKINGA, 2020). Os mesmos autores sustentam que, embora, as categorias de necessidades, definidas anteriormente por Maslow (1943), sejam universais, a tradução delas na vida prática ocorre na individualidade, podendo apresentar variantes conforme a personalidade, o contexto e a cultura. Fundamentados por vários estudos, os autores refutam a hierarquização das necessidades de Maslow (1943). Porém, eles confirmam que existem necessidades fundamentais que são inatas e comuns a todos os seres humanos e que estas auxiliam o bem-estar individual.

Como forma de categorizar as necessidades da teoria motivacional, em conformidade com uma abordagem mais granular, Desmet e Fokkinga (2020) trabalham na definição de uma tipologia com base nos pontos fortes da hierarquia de necessidades. A fim de chegar à tipologia das necessidades, os estudiosos as definem a partir de cinco critérios. Para eles, uma necessidade é fundamental quando: i) for universal – aplica-se a todas as pessoas, além das fronteiras culturais; ii) for primária – não derivar de outra necessidade; iii) levar ao bem-estar (físico ou mental que vai além do prazer momentâneo) quando realizado, e à patologia (médica, psicológica ou comportamental) quando insatisfeita; iv) motivar o comportamento em uma ampla variedade de situações (não apenas em circunstâncias específicas); v) afetar uma variedade ampla e diversificada de comportamentos.

Então, amparados em estudos aprofundados e nos critérios descritos anteriormente, Desmet e Fokkinga (2020) elencam as necessidades fundamentais e suas sub-necessidades definidas como: *Autonomia* – liberdade de decisão, individualidade, expressão criativa, autossuficiência; *Beleza* – unidade e ordem, elegância e finesse, experiências artísticas, beleza natural; *Conforto* – paz de espírito, conveniência, simplicidade, visão geral e estrutura; *Comunidade* – harmonia social, afiliação e identidade do grupo, enraizamento (tradição, cultura), conformidade (encaixe); *Competência* – conhecimento e compreensão, desafio, controle ambiental, progressão de habilidade; *Fitness* – nutrição, saúde, energia e força, higiene; *Impacto* – influência,

contribuição, construir algo, legado; *Moralidade* – ter princípios orientadores, agir virtuosamente, justiça social, cumprir deveres; *Objetivo* – propósito e direção de vida, atividade significativa, crescimento pessoal, espiritualidade; *Reconhecimento* – apreciação, respeito, status e prestígio, popularidade; *Parentesco* – amor e intimidade, camaradagem, nutrição e cuidado, suporte emocional; *Segurança* – segurança física, segurança financeira, estabilidade social, conservação; *Estímulo* – novidade, variação, toque, prazer corporal (DESMET; FOKKINGA, 2020). Segundo a tipologia desenvolvida por esses pesquisadores, o bem-estar social é formado, em nível amplo, pelas necessidades de comunidade, moralidade e impacto. Todavia, para os psicólogos do bem-estar, uma necessidade não substitui a outra. Assim, “todas as necessidades fundamentais devem ser satisfeitas até certo ponto para que uma pessoa seja feliz, independentemente de que essa pessoa valorize conscientemente essas necessidades” (DESMET; FOKKINGA, 2020, p. 18).

As pesquisadoras Hennessey e Amabile (2010) explicam que, em indivíduos motivados intrinsecamente, nota-se maior propensão ao engajamento de seus processos cognitivos na resolução de problemas no trabalho, tornando os profissionais mais criativos. O engajamento no trabalho é definido por um estado mental positivo e gratificante, considerado um antípoda ao esgotamento (BAKKER, 2009; SCHAUFELI; BAKKER, 2004). Refere-se, ainda, a “um estado afetivo-cognitivo persistente e difundido que não está focado em nenhum objeto, evento, indivíduo ou comportamento em particular” (SCHAUFELI; BAKKER, 2004, p. 295).

O engajamento no trabalho trata-se de uma perspectiva complexa e completa, entre o indivíduo e o ofício, indo além de conceitos como satisfação e compromisso organizacional. Diante dessa condição, são identificadas características de vigor, dedicação e absorção. No **vigor**, são alcançados altos níveis de energia e resiliência mental durante o trabalho. Na **dedicação**, o indivíduo apresenta-se fortemente envolvido em trabalhar e experimentar significância, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio. Na **absorção**, a pessoa se apresenta integralmente concentrada e feliz, muitas vezes perde até a noção de tempo e esquece o momento de se desligar do trabalho. Não obstante, o engajamento mostra-se em

oposição ao *burnout*⁷, como uma antítese positiva em relação a ele próprio, inclusive com características opostas. Dessa forma, apresenta as dimensões de vigor em oposição à exaustão; a dedicação em oposição ao cinismo; e a eficácia em oposição à ineficácia e ao esgotamento (BAKKER, 2009; SCHAUFELI; BAKKER, 2004). É importante dizer que engajados não podem ser confundidos com *workaholics*⁸, pois sentem-se felizes e intrinsecamente motivados no trabalho. Ao contrário dos *workaholics*, eles trabalham duro por acharem divertido, diferente de um impulso interno irresistível, semelhante a um vício. Embora apresentem exaustão após a jornada diária, atribuem ao cansaço emoções positivas e, assim, devolvem a alegria sentida em forma de amor ao realizar as tarefas.

Ainda referindo-se ao trabalho em geral, duas variáveis importantes podem ser identificadas, segundo Schaufeli e Bakker (2004), como demandas e recursos de trabalho. As demandas constituem a primeira variável, ou seja, as ações que precisam ser executadas. Essa variável faz conexão com os aspectos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho e exigem esforço físico (cognitivo) e/ ou psicológico (emocional). Embora, nem sempre sejam identificadas como negativas, elas podem se transformar em fatores de estresse no trabalho. Pode ser exemplificada quando a execução da demanda exige muito esforço, provocando respostas negativas, como depressão, ansiedade ou esgotamento. A segunda variável refere-se aos recursos do trabalho, isto é, os aspectos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do ofício. Variável que tem funções de: i) reduzir as demandas do trabalho e os custos fisiológicos e psicológicos; ii) apresentar utilidade para cumprir as metas de trabalho; iii) estimular o crescimento, a aprendizagem e o desenvolvimento pessoal (SCHAUFELI; BAKKER 2004).

Apesar de o engajamento, normalmente, ser atribuído a indivíduos, quanto está relacionado a equipes de trabalho, desempenha um papel mediador entre os recursos

⁷ “*Burnout* é uma metáfora comumente usada para descrever um estado de cansaço mental. São indicativos de *burnout*, pontuações altas em exaustão e cinismo e pontuações baixas em eficácia profissional” (SCHAUFELI; BAKKER, 2004, p. 294).

⁸ *Workaholic*, indivíduo com obsessão pelo trabalho (relação tóxica). Normalmente, trata-se de pessoas que apresentam desempenho baixo e esgotamento. São impulsionadas, principalmente, por padrões externos de autoestima e aprovação social que internalizaram (SCHAUFELI, 2013).

sociais da equipe – por exemplo, um clima de grupo de apoio e coordenação adequada de tarefas. (SCHAUFELI, 2013). Porém, quando são mantidos ocultos e não são compartilhados com todos, a experiência e a autoridade em grupos colaborativos formam um obstáculo. Em oposição, agem como uma possível fonte de empoderamento quando se tornam parte do desenvolvimento de capacidades de outros. Nesse sentido, a cocriação pode ser entendida como uma experiência de trocas e de aprendizagem que pode fornecer conhecimento para ser aplicado em um novo contexto (ZAMELOPOULOS *et al.*, 2021). Além disso, quando o escopo do trabalho estiver bem detalhado, for transparente e estiver de acordo com a capacitação da equipe, ele garantirá entregas no prazo e ainda maior engajamento (DA SILVA, 2020).

Ou seja, o desempenho do time aumenta com o engajamento. Há indícios de que um processo análogo ao contágio é responsável pelo surgimento de um estado psicológico de engajamento (SCHAUFELI, 2013). Ademais, pessoas relacionam seus comportamentos ao comportamento dos outros. Mesmo quando reconhecem um problema social como um problema pessoal, e estão, a princípio, dispostas a agir de acordo, os contextos são extremamente influentes para determinar se as pessoas de fato mudam seu comportamento ou não (TROMP, 2013). Com o objetivo de inspirar comportamentos, a mesma autora sugere que a maneira como as pessoas são influenciadas externamente representa papel importante na inclinação para mudar seu comportamento. Quando uma pessoa tenta convencer outra a agir de outro modo: características como a atitude, tom de voz e expressões corporais afetam sua experiência e, por consequência, sua motivação para agir.

Segundo Badke-Schaub *et al.* (2007), quando os membros de uma equipe se comunicam, eles constroem um modelo mental de equipe que pode estar relacionado a um dos cinco aspectos do conteúdo: a tarefa, o processo, a equipe, a competência ou o contexto. Como resultado, a presença e as características desses cinco modelos afetam o desempenho da equipe. “Funções e responsabilidades claramente divididas também são importantes para o funcionamento bem sucedido da equipe” (BADKE-SCHAUB *et al.*, 2007, p. 14). Nesse sentido, é essencial que os gestores de equipes colaborativas planejem as tarefas de forma exequível, a partir de um cronograma controlado e ajustado ao

contexto do projeto. Pois, quando a equipe percebe que uma meta é inviável, abandona a vontade em atingi-la e a desmotivação poderá contaminar todo o projeto e até mesmo trabalhos futuros (DA SILVA, 2020).

Em estudo recente, Chikersal *et al.* (2017) afirmam que, mesmo quando a colaboração se apresenta cada vez mais dispersa e mediada pela tecnologia, as respostas humanas primitivas, como a sincronia das expressões faciais, permanecem associadas à satisfação dos membros do grupo. Bauman e May (2010) declaram que a forma como agimos em grupo se molda em consonância com as expectativas do grupo ao qual pertencemos. Geralmente, são manifestadas de acordo com: i) os *fins* ou objetivos que cremos ter significado especial e, por isso, entendemos valer o nosso investimento (classe, raça, gênero); ii) os *meios* aceitos para perseguir os *fins*, a nossa conduta cotidiana (modo de vestir, falar, etc.); iii) os critérios de relevância (aliados, inimigos, rivais). “Assim, devemos aos grupos a que pertencemos os bens que buscamos, os meios empregados nessa busca e a maneira como distinguimos quem pode e quem não pode colaborar” (BAUMAN; MAY, 2010, s. p.).

Pensando em diversidade dentro de grupos de cocriação, para que ocorra um engajamento total é preciso que não ocorra a discriminação na participação dos envolvidos, sendo necessário que todos comprometidos com o processo sejam considerados (LAS CASAS, 2014). Contudo, “quanto maiores o valor e o risco inerentes à participação, mais necessário se torna algum tipo de estrutura para manter os participantes concentrados nos seus objetivos compartilhados e sofisticados, em vez de focados em objetivos pessoais e básicos” (SHIRKY, 2011, p. 158). Em um grupo heterogêneo, em relação a pontos de vista, valores e interesses, maiores serão as chances de precisarmos fazer escolhas. No entanto, quando não estivermos verdadeiramente identificados com o grupo, podemos ser indiferentes às demandas de envolvimento profundo e de paixão (BAUMAN; MAY, 2010, s. p.). O compartilhamento é um facilitador em certas tarefas da equipe, porém existem estudos que apontam efeitos negativos no compartilhar. Se existir muita coesão, os indivíduos da equipe tendem a pensar que a unanimidade na equipe substitui a motivação dos membros da equipe para avaliar as alternativas, resultando em soluções abaixo do ideal, soluções medianas (BADKE-SCHAUB *et al.*, 2007).

Damásio (2004) também afirma que as boas ações causam bons resultados individuais e, sobretudo, não provocam mal aos outros indivíduos. Portanto, você pode fazer com que as pessoas boas – as melhores pessoas – não trabalhem por dinheiro, mas certamente trabalhem para os colegas (GLASER, 2013). Para que as parcerias (redes) tenham sucesso, Krucken (2009) aponta que é necessário o desenvolvimento de relações mutuamente benéficas. Dessa maneira, as pessoas se terão motivação para trabalhar de forma conjunta, produzindo valor e qualidade e não somente comercializando bens físicos (KRUCKEN, 2009). Segundo Kriek (2019), na medida que um indivíduo pensa nos resultados ele se orienta pelo emocional, assim uma tarefa ou situação é motivadora na medida em que for inspiradora, desafiadora e cobiçada.

Além disso, todo o processo criativo significa uma jornada emocional que terá momentos positivos e negativos. Mesmo uma equipe madura e eficiente poderá enfrentar situações de dúvida, frustração e falta de confiança, além de conflitos relacionados à hierarquia, situações pessoais e métodos utilizados pelos criativos. (MASFERRER, 2019). Para Amabile *et al.* (2005), o pensamento criativo provoca emoção positiva diretamente em quem o pratica. Essa emoção positiva pode aumentar a cognição e após algum intervalo, pode resultar em mais pensamento criativo e mais emoções positivas, como uma espiral ascendente. Em oposição, se as emoções forem negativas a espiral se formará no sentido oposto e como consequência o pensamento criativo será diminuído. Assim, o design pode ter o papel de apoiar a motivação ao acrescentar “fontes de prazer ou permitindo a realização de subobjetivos menores” (POHLMAYER; DESMET, 2017, p. 11).

Para dar conta do contexto contemporâneo, a profissão do designer evolui em direção à compreensão dos indivíduos, promovendo associações de conhecimentos com diferentes disciplinas. Interpretar as reações humanas em relação às suas experiências se faz imprescindível, visto que “todas as práticas de design são articulações das necessidades humanas” (DESMET; FOKKINGA, 2020, p. 1). Em resposta a essa necessidade, fundamentada na aproximação com a psicologia, nasce a vertente contemporânea chamada “design para a emoção” ou “design orientado para a emoção” (DESMET *et al.*, 2016, p 406).

2.3 DESIGN PARA A EMOÇÃO

O design emocional é uma das áreas do design em que o teor científico pode ser observado diretamente. Devido ao uso de “teorias, métodos e resultados de pesquisa que permitem a elaboração de afirmações sobre a experiência”, apoiados nos conceitos da psicologia, os designers observam a vida real e produzem respostas em forma de projeto (TONETTO; COSTA 2011, p. 133). Os comportamentos associados à sobrevivência humana são propagados pelas emoções. As ideias e os sentimentos relacionados à recompensa ou punição, prazer ou dor, aproximação ou afastamento, vantagem ou desvantagem pessoal encontram-se diretamente ligados às emoções (DAMÁSIO, 2007). Ancoradas no tempo, as emoções podem nos arrastar para fora do presente e nos carregar para o passado ou para o futuro (LUPTON, 2020). Peter Desmet, ao se referir à emoção como uma qualidade central da existência humana, afirma:

A maior parte do nosso comportamento, motivação e pensamento são enriquecidos e influenciados por emoções. Nossa relação com o mundo é essencialmente afetiva, o que significa que todas as nossas interações implicam e envolvem emoções, sejam estas interações com o mundo social ou material. (DESMET, 2008, p. 379).

O conhecimento da emoção se dá no entendimento explícito do fenômeno emocional, abrangendo as condições que as desencadeiam e suas formas de manifestações em comportamentos e experiências (DESMET *et al.*, 2016). Sabedoria que pode servir a várias funções, dependendo do momento em que é aplicada no processo de design, “como ajudar na formulação do objetivo do design, facilitar a criatividade e apoiar a comunicação dentro das equipes de design, com os clientes e com os consumidores” (DESMET *et al.*, 2016, p. 406.). As emoções causam ações que podem gerar atitudes espontâneas. Fredrickson (2003) sugere um consenso acadêmico, baseado em pesquisas, que trata as emoções como respostas de multicomponentes que se desenvolvem em pequenos momentos. Ao responder às avaliações inconscientes ou não, manifestam-se em itens como: experiência subjetiva, expressões faciais e alterações fisiológicas (FREDRICKSON, 2003).

Os sentimentos comunicados são capazes de serem transmitidos e captados por

quem sente ou pelos outros; por consequência, a vida emocional é individual, mas também é social (LUPTON, 2020). Da mesma forma, “se os sentimentos podem refletir o estado de vida dentro de cada ser humano, podem também refletir o estado de vida de um grupo de seres humanos” (DAMÁSIO, 2004, p. 177-178). Segundo Fredrickson (2003), as emoções positivas interferem no modo de pensar e agir dos seres humanos, aumentando com o decorrer do tempo seus recursos individuais e sociais de longo prazo. Tais recursos podem ser tomados como reservas futuras, facilitando com que as pessoas sobrevivam e prosperem.

Jordan (1998), Desmet (2002) e Norman (2004) são autores de referência nos estudos de design emocional, contribuindo com abordagens distintas sobre o assunto. Esses pesquisadores concordam que para o sucesso de projetos com foco em emoção, é necessária a interação entre designers e usuários e uma maneira para alcançar esse objetivo está na pesquisa direta com os usuários. Nesse aspecto, o design para a emoção “fornece os meios para o design para o bem-estar subjetivo, uma vez que este se beneficia da influência das emoções sobre o ser” (OZKARAMANLI; DESMET, 2012, p. 38). Projetar para o bem-estar difere de um projeto clássico de design, focado no problema. Em vista disso, é possível projetar para a experiência desejada.

Baseado no livro “*The Pursuit of Pleasure*” de Lionel Tiger (1992), Jordan (2000) aponta os quatro prazeres os quais podem ser despertados nos seres humanos, através do uso de produtos. Ao expandirmos nossas capacidades mentais e físicas, ativamos nossa criatividade, criamos artefatos, como forma de melhorar a nossa qualidade de vida e alcançar o prazer. O conceito de prazer é amplo e amparado por uma visão holística, formado por diversas causas no âmbito corporal: fisio-prazer – relacionado aos prazeres ligados ao corpo e aos sentidos; psico-prazer – associado à satisfação do intelecto ao completar tarefas, bem como prazeres emocionais associados a determinados estados de espírito; ideo-prazer – prazeres vinculados aos valores e ideais humanos, incluindo valores estéticos e valores morais; e, finalmente, o sócio-prazer – no qual, a satisfação está na conexão com os outros ou com a sociedade (JORDAN, 2000). Na prática, o designer pode alinhar seus projetos para melhorar cada uma dessas fontes de prazer e, conseqüentemente, melhorar a qualidade de vida dos indivíduos ou grupos sociais. Norman (2004) afirma que existem três níveis de respostas emocionais.

Nível visceral – responsável por retornos emocionais imediatos às propriedades perceptivas de objetos (bom, mau, quente, frio), nesse nível, nascem sentimentos de ansiedade e preocupação, de satisfação e prazer. Esse estágio é “determinado principalmente pela biologia, geralmente é universal através dos povos e culturas” (NORMAN; ORTONY, 2006, p. 3); nível comportamental – vinculado à função e utilidade dos produtos.

As respostas emocionais se formam através de habilidades que são apreendidas, envolve experiência e expectativas de estados passados e eventos futuros; dessa forma, são individuais e variam em relação às culturas. Tais previsões originam “estados afetivos semelhantes ao medo e esperança, formas primitivas de emoções que são *induzidas por expectativa*” (NORMAN; ORTONY, 2006, p. 3); e nível reflexivo – considerado o mais elevado de respostas emocionais, espaço em que “a consciência e os mais altos níveis de sentimentos, emoções e cognição residem (NORMAN, 2004, p. 57). A partir da reflexão, emerge a autoimagem e toda a gama de emoções articuladas, incluindo emoções como orgulho, vergonha, admiração e gratidão. Além de receber influência das experiências vividas, da variação cultural e do grupo social, sofre influências também em relação à faixa etária e ao tempo (dias, semanas), dependendo do papel social (NORMAN; ORTONY, 2006).

Norman (2004) acredita que “o melhor tipo de design não é necessariamente um objeto, um espaço, ou uma estrutura: é um processo dinâmico e adaptável” (NORMAN, 2004, p. 255). Norman e Ortony (2006) afirmam que existem emoções cujas reações são de curto ou de longo prazo. Dentre elas, o humor, as preferências e as atitudes são consideradas formas de longo prazo. Combinar circunstâncias e sentimentos pode formar um guia para o comportamento humano (DAMÁSIO, 2004). Conforme Damásio (2014), alguns sentimentos – principalmente a alegria e a mágoa – talvez inspirem ambientes que amenizem a dor e aumentem o bem-estar. Desmet (2008) reflete que as emoções são funcionais; nas formas intensas, elas nos impactam e nos movem diante de ameaças à sobrevivência; porém, nas formas sutis, podem nos levar a consumir objetos ou experiências benéficas ou nos afastar do que represente prejuízo ao nosso bem-estar.

Em pesquisa recente, Pohlmeier e Desmet (2017) afirmam que o design para o bem-estar está focado principalmente em atividades e vivências, desafiando os modelos atuais de consumo. Perspectiva do design que não exclui o consumo material, porém, guia seu foco para a experiência. Segundo os mesmos autores, uma vivência produz felicidade mais duradoura do que *as coisas físicas*. Todavia, esses teóricos afirmam, ainda, que um indivíduo prospera verdadeiramente não só com as emoções positivas; é necessário haver também senso de significado, interesse e propósito. Além disso, o design para o bem-estar adota uma abordagem mais abrangente, incluindo as experiências negativas por entender que essas fazem parte da vida e não devem ser descartadas. Assim, abranger emoções negativas no escopo do design poderá trazer benefícios, podendo corresponder a experiências fortes e únicas que resultem em estímulos de engajamento e comportamentos desejáveis (DESMET *et al.*, 2016).

Outrossim, Pohlmeier e Desmet (2017) sugerem que uma mesma emoção pode ser positiva ou negativa, conforme o contexto, por exemplo: a culpa, a princípio uma emoção negativa, pode ser entendida como importante ao ser relacionada a condutas morais. O oposto também poderá ocorrer, a confiança em excesso pode ter conotação negativa e ser perigosa ao expor o ser humano a riscos ou torná-lo irritante aos olhos dos outros. São atribuídos diferenciais às tantas emoções positivas, algumas demonstram ser mais complexas do que outras; o orgulho, o amor e o alívio são tipos de emoção que, ao se conectarem a ideais, realizações e valores sociais sólidos, adquirem complexidade (POHLMAYER; DESMET, 2017).

Ao fazer uso das emoções, segundo Pohlmeier e Desmet (2017), o designer precisa se valer do contexto situacional, social e cultural, bem como a extensão e o modo de expressão precisam ser avaliados. Dessa forma, o design será construído com cautela e equilíbrio. Pode-se perceber que a abordagem do positive design alcançou uma compreensão teórica e metodológica madura. Por conseguinte, encontra-se apta a projetar soluções simples e agradáveis a curto prazo e preparada para investigar sistematicamente como projetar, com impacto a longo prazo no bem-estar das pessoas (POHLMAYER; DESMET, 2017).

2.3.1 Teoria dos *appraisals* e os *concerns* conflitantes

No âmbito da pesquisa com usuários e produtos, o foco direcionou-se da cognição e do comportamento para a dimensão das experiências afetivas do ser humano (DESMET; HEKKERT, 2007; DEMIR; DESMET; HEKKERT, 2009). Experiência, segundo Hassenzahl (2011), é "um episódio, um pedaço de tempo que passou por meio de imagens e sons, sentimentos e pensamentos, motivos e ações [...] intimamente ligados, armazenados na memória, rotulados, revividos e comunicados a outros (HASSENZAHN, 2011, p. 3.) Uma experiência depende de determinados traços do usuário, como personalidade, habilidades, histórico e valores culturais, além das características típicas dos produtos, como a forma, a textura, a cor e o comportamento. Além disso, uma experiência também é motivada pelo contexto físico, econômico ou social em que se insere e pelas "ações e processos envolvidos, como ações físicas e processos perceptuais e cognitivos (por exemplo, perceber, explorar, usar, lembrar, comparar e compreender)" (DESMET; HEKKERT, 2007, p. 14). Segundo os mesmos teóricos, a experiência humana em relação a um produto é definida como:

(...) todo o conjunto de afetos que é provocado pela interação entre um usuário e um produto, incluindo o grau ao qual todos os nossos sentidos são gratificados (experiência estética), os significados que atribuímos ao produto (experiência de significado) e os sentimentos e emoções que são provocados (experiências emocionais). (DESMET; HEKKERT, 2007, p. 15).

Fenômeno composto por múltiplas faces, exposto por sentimentos subjetivos, reações comportamentais, expressões e reações fisiológicas. Os mesmos autores definem, com base em estudo anterior (HEKKERT, 2006), que a experiência é composta por três níveis em relação ao artefato. Em primeiro lugar, o *nível estético* – relacionado às capacidades sensoriais: visão (forma, cor), audição (som agradável), tato (toque macio), olfato (perfume); podendo esta camada ser comparada ao nível visceral, definido por Norman (2004), conforme já mencionado na presente Dissertação. Outro componente da experiência está definido como *experiência por significado* – nível em que através da cognição surgem interpretações, memórias, associações, avaliações, significações pessoais ou simbólicas. Surgem nessa camada o luxo e o apego, influenciados por características do produto e do próprio ser humano. O terceiro tipo

de experiência, a *experiência emocional*, classe em que se identifica os *appraisals* – avaliação rápida de causalidade de acordo com os significados pessoais (DESMET, 2007; DEMIR; DESMET; HEKKERT, 2009) – do produto como estímulo para o bem-estar pessoal. Em termos conceituais, tais componentes se encontram separados, porém suas interações ocorrem de forma recíproca (DESMET; HEKKERT, 2007).

Apoiados na teoria dos *appraisals* que atribui uma relação causal entre avaliações e emoções, Desmet e Hekkert (2007) consideram que ao ativar um padrão específico de avaliação (*appraisal*), é desencadeada uma emoção específica. Ao observar a mesma teoria, Desmet (2002) sugere um modelo básico de compreensão das emoções com produtos, que pode ser aplicado a qualquer possibilidade de resposta emocional provocada pela relação humano-artefato. O modelo sugerido por Desmet (2002) provém da ideia de que uma emoção não é desencadeada por um produto em si, mas por uma aderência ou incompatibilidade de *appraisals* e *concerns*. O modelo referido encontra-se representado na próxima página, na Figura 3.

Figura 3 – Modelo básico da compreensão sobre emoções com produtos.



Fonte: Adaptado de Desmet (2002).

Outrossim, de acordo com Desmet (2008), appraisal é uma avaliação do valor de um estímulo para o bem-estar pessoal. O autor diferenciou três tipos principais de appraisals: a relação deste com seus objetivos; seu apelo sensorial e a adequação de uma ação (representada pelo produto); e a atitude inovadora do produto. Demir, Desmet e Hekkert (2009), definem appraisal como uma avaliação rápida, na maioria das vezes, automática de uma determinada situação. Os mesmos autores

complementam que, embora *appraisals* são em sua maioria automáticos e não verbais, podemos pensar simplificadaamente o conceito como uma resposta à pergunta: “O que esta situação significa para o meu bem-estar?” Se a resposta dada a essa pergunta for positiva (benéfica para o meu bem-estar), ocorre uma emoção agradável. Em contraste, uma resposta negativa (prejudicial ao meu bem-estar) evoca uma emoção desagradável (DEMIR; DESMET; HEKKERT, 2009, p. 42).

Em correspondência aos *appraisals*, Desmet (2002) apresenta três tipos de preocupações (*concerns*): i) objetivos – referem-se a vontades individuais de executar algo ou ver essa execução; ii) atitudes – tendências de aproximação ou afastamento; iii) padrões – relacionados a crenças ou convenções sociais, baseados no conceito de como as coisas devem ocorrer. Fundamentado nos conceitos da psicologia, “um *concern* pessoal surge como um termo guarda-chuva para tudo o que um indivíduo deseja ou se preocupa, abrangendo objetivos, necessidades, padrões e valores” (DESMET *et al.*, 2016, p. 416). Por conseguinte, um artefato exposto a variados *concerns* humanos provavelmente será avaliado (*appraisals*) de formas diferentes por esses indivíduos, e as respostas emocionais também serão distintas. A partir dessa estrutura, é observado que as emoções emergem do encontro com os estímulos (DESMET, 2002).

Os estímulos, conforme Tonetto (2012), podem ser eventos ou acontecimentos (inesperados ou programados), comportamentos (pessoais ou do outro, que resultem em consequências sobre alguém) ou objetos (abrangendo suas características ou qualidades), cuja reação emocional está diretamente vinculada aos *concerns* do indivíduo. O significado atribuído a um estímulo será pessoal, dependendo da interação formulada entre o estimulante e o sujeito, desencadeando nessa intersecção uma emoção. Na visão do mesmo autor, entender o perfil de *concerns* de usuários não representa uma ciência exata, porém, pode ser uma perspectiva de aumentar os efeitos emocionais de um projeto e potencializar a inspiração de designers (TONETTO, 2012). Com o intuito de identificar, formular e aplicar *concerns* em propostas de design, baseado na teoria dos *appraisals*, Demir, Desmet e Hekkert, (2009) apropriam-se de ensaios projetuais. Como resultado, os pesquisadores identificam quatro passos principais para aplicação prática: i) definir o que será

projetado, para quem e qual a emoção pretendida no projeto; ii) identificar os *concerns* do público pretendido; iii) criar o conceito do artefato; e iv) projetar com base no conceito gerado. Fundamentados nos estudos dos mesmos pesquisadores, os *concerns* podem, ainda, ser diferenciados segundo sua relevância em três grandes grupos: *concerns* em relação ao produto, *concerns* em relação às atividades e *concerns* em relação aos objetivos de vida (DEMIR; DESMET; HEKKERT, 2009). Além disso, conforme Ozkaramanli e Desmet (2012), as pessoas têm inúmeras preocupações (*concerns*), as quais, muitas vezes, são contraditórias. Caberá ao designer ter habilidade para identificar tais conflitos.

De fato, muitas questões individuais e sociais - desde alimentação saudável, sexo seguro, produtividade no trabalho e comportamento ambientalmente amigável – envolvem dilemas intrapessoais desse tipo. Portanto, projetar produtos que possam auxiliar na priorização de preocupações distantes sobre preocupações imediatas não apenas pode ajudar os usuários a gerenciar seus dilemas, mas também pode contribuir para o seu bem-estar subjetivo. (OZKARAMANLI; DESMET; ÖZCAN, 2016, p.85).

A partir dessas concepções, no próximo subcapítulo, apresentamos a abordagem de design para o bem-estar, apoiada em dilemas (*concerns* conflitantes).

2.3.2 Dilemma-driven design

É possível que, durante a realização de atividades cotidianas, as pessoas se deparem com *concerns* que geram dificuldades de escolhas. Como exemplo, Bauman e May (2010) afirmam que sentir a liberdade e, concomitantemente, não ser totalmente livre, é parte comum de nossas experiências cotidianas, desencadeando sensações de ambivalência e frustração, tanto quanto de criatividade e inovação. Nossas ações de momento são sempre formadas por nossas ações do passado. Nesse sentido, às vezes, precisamos fazer escolhas, algumas até atraentes, mas nem sempre viáveis (BAUMAN; MAY, 2020). Da mesma forma, alguns comportamentos momentâneos conflitam com as nossas preocupações a longo prazo, criando dilemas (TROMP, 2013). Tais tendências contraditórias individuais são um fenômeno psicológico bem estudado que representa certo aspecto importante da variedade e da complexidade da experiência humana. O conflito intrapessoal é uma experiência multifacetada que pode envolver várias construções

psicológicas, abrangendo teorias da psicologia da personalidade à psicologia do desenvolvimento (OZKARAMANLI; DESMET; ÖZCAN, 2016).

Fazendo alusão aos *concerns* conflitantes (dilemas), Ozkaramanli e Desmet (2012) indicam que esses podem interferir no bem-estar. Ozkaramanli, Desmet e Özcan (2016) referem-se aos dilemas como uma oportunidade e não uma ameaça. Examinar como é a dinâmica criada pela experiência dessas polaridades pode representar uma forma de entender a visão do ser humano. E assim, conseqüentemente, pode tornar-se uma inspiração vigorosa para conceitos de design, sem a necessidade de simplificar a complexidade humana e seus contextos (OZKARAMANLI *et al.*, 2013). O dilema, para o benefício desse trabalho, seguirá a definição descrita por Ozkaramanli:

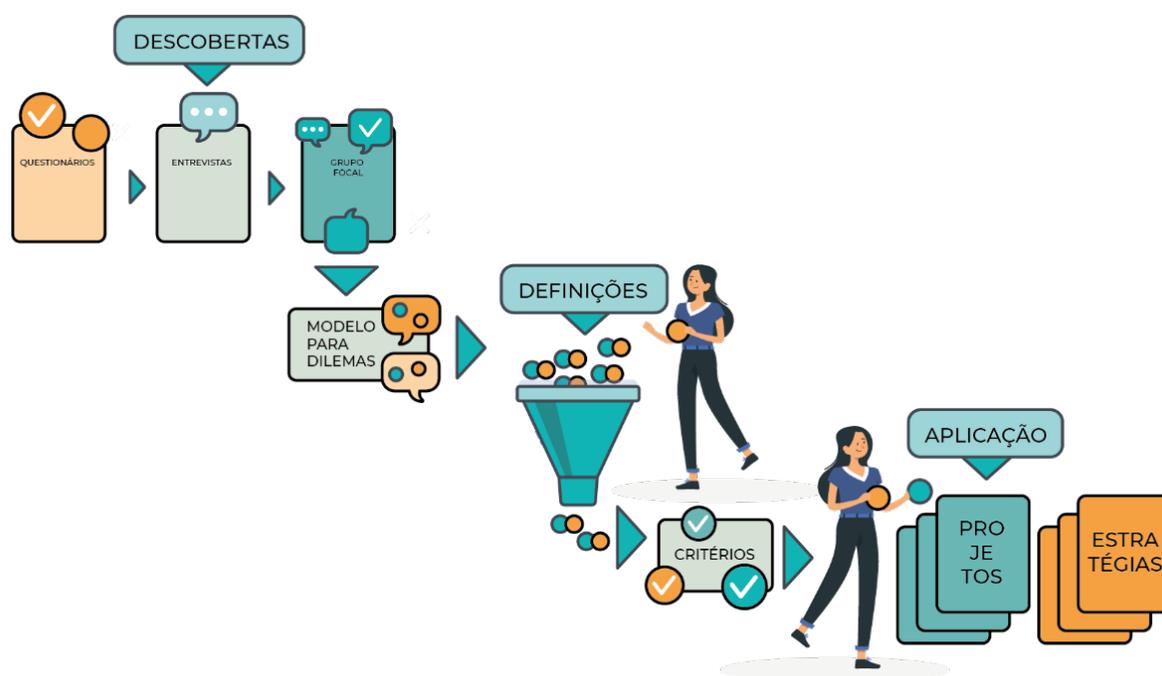
Experiência de ter que fazer uma escolha entre duas alternativas mutuamente exclusivas, ambas abordando suas preocupações pessoais, e cuja realização simultânea é desafiadora, se não impossível, de obter ou alcançar. Devido a esse desafio, as pessoas experimentam emoções positivas e negativas em relação a cada alternativa. (OZKARAMANLI, 2017, p. 7).

Amparado por essas ideias, ao orientar os conflitos, o design emocional pode contribuir para que os seres humanos resolvam ou amenizem seus dilemas pessoais. Dessa forma, o *DDD* – abordagem que pode ser centrada em usuários – também se mostra eficiente em projetos orientados a designers que visam criar impacto social. Questões sociais como alimentação saudável e incentivo a práticas ambientais são exemplos de onde a abordagem *DDD* poderá ser usada para entender ou intervir no comportamento humano (OZKARAMANLI, 2017). Outrossim, Desmet *et al.* (2016) propõem que os conflitos de interesse representam uma importante contribuição para o design, visto que as emoções humanas são muitas vezes impulsionadas por eles, ao invés de ser pelos *concerns* individuais. Ozkaramanli, Desmet e Özcan (2016) tratam os dilemas sob a perspectiva fenomenológica, e os consideram com três formas principais: i) mutuamente exclusivos, escolhas no nível comportamental; ii) conflito de preocupações no nível cognitivo; e iii) misto, emoções no nível afetivo.

De qualquer forma, os dilemas sempre envolvem escolhas entre possibilidades atraentes: cada escolha leva a um potencial de “ganho” e “perda”, perspectivas associadas à desvantagens ou satisfações de *concerns* pessoais. Nesse cenário,

a tomada de decisão entre um *concern* ou outro apresenta-se como uma manifestação generalizada na vida cotidiana e resulta em emoções contraditórias (OZKARAMANLI; DESMET; ÖZCAN, 2016). Ao projetar com base nos dilemas, um designer primeiramente precisa trabalhar com três etapas distintas: identificar dilemas (descoberta), selecionar um dilema alvo (definição) e gerar ideias para abordar o dilema selecionado (aplicação) (OZKARAMANLI; DESMET; ÖZCAN, 2020). Tais ações estão ilustradas na Figura 4.

Figura 4 – Principais ações na busca por dilemas



Fonte: elaborado pela autora, com base em Ozkaramanli, Desmet e Özcan, 2020.

No contexto do *DDD*, a fase inicial é a das descobertas dos conflitos, tarefa não muito fácil, visto que as pessoas nem sempre têm acesso consciente aos seus *concerns*. Por isso, costumam emitir seus dilemas na forma de escolhas mutuamente exclusivas (devo fazer isso ou aquilo?). Nesse momento, é importante aplicar métodos de pesquisa adequados. Usualmente, para entender a interação dos usuários em relação aos produtos, são aplicadas pesquisas. No entanto, como forma de identificar *concerns*, as tarefas práticas poderão acompanhar as sondagens. São alguns exemplos: técnicas como *Emotion Capture Card* (ECC), entrevistas em profundidade e o procedimento de co-exploração do dilema (OZKARAMANLI; DESMET; ÖZCAN,

2020). Essa necessidade é reforçada por Tonetto (2012) ao fazer referência às questões relacionadas às emoções. O autor explica que essas podem ser de difícil verbalização; por isso, talvez as técnicas de pesquisa exploratória sejam mais adequadas nesse contexto investigativo.

Definir e mensurar emoções de maneira ampla e significativa, segundo Scherer (2005), tem sido um desafio para pesquisadores em diferentes disciplinas das ciências sociais e comportamentais. Como forma de orientar a ciência e possibilitar que os resultados obtidos em pesquisas com emoções sejam comparados, mensurados e posteriormente comunicados e discutidos, Scherer desenvolveu o *GEW (Geneva Emotion Wheel)*. Ao elaborar esse instrumento o pesquisador afastou os conceitos populares em relação às emoções, trazendo termos científicos que contribuem para que sejam amenizadas dificuldades futuras de análises, interpretações ou comparações entre os resultados de pesquisas. A referida ferramenta está exposta e o seu funcionamento descrito e aprofundado na Seção 3.3.2 dos Procedimentos Metodológicos, página 74 desta Dissertação.

Após os procedimentos para a identificação dos *concerns* conflitantes, passamos para a segunda etapa do *DDD*, focada em reconhecer o dilema alvo. Analisando e priorizando quais são os dilemas com possível aproveitamento para o design. Normalmente, essa etapa contribui para que a equipe de design elimine alguns dilemas, ou conduz os projetistas para uma sessão de ideação preliminar, permitindo que a qualidade das ideias resultantes determine o dilema alvo. Por fim, na fase de aplicação são geradas ideias para enfrentar o dilema eleito. É apoiado pela questão "o que pretendo fazer com este dilema e como posso cumprir minha intenção?" Vale ressaltar que na abordagem mencionada, a saída de uma etapa aponta para a entrada da fase seguinte (OZKARAMANLI; DESMET; ÖZCAN, 2020).

Em pesquisa recente, os mesmos estudiosos analisaram o modo como designers lidam com as preocupações conflitantes, especificamente, envolvidas no dilema como uma forma de entrada e inspiração para conceitos de design. Sustentados por estudos práticos, sugerem que os designers podem responder aos dilemas ancorados em três direções principais. Caminhos que apoiam os profissionais ao operar os conflitos,

buscando a solução, a moderação ou o estímulo de dilemas. Assim, com o objetivo de **solucionar dilemas**, a intenção é redesenhar produtos, serviços ou ambientes existentes, de forma que preocupações conflitantes possam ser atendidas simultaneamente, eliminando-as. Ao optar por **moderar dilemas**, as intervenções pretendem ajudar os usuários a gerenciar seus conflitos, priorizando explicitamente uma preocupação em relação à outra. Em proveito de **desencadear dilemas**, as ações focam em evidenciar e, assim, criar consciência sobre o próprio dilema, acionando e tornando-o um gatilho; sem necessariamente atender a nenhuma dessas preocupações (OZKARAMANLI; DESMET; ÖZCAN, 2016).

Através de pesquisa prática com designers, Ozkaramanli, Desmet e Özcan (2020) identificaram cinco desafios vivenciados por tais profissionais ao projetarem com dilemas, a partir das três possibilidades do *DDD*. Fundamentado nas descobertas, os autores formulam recomendações sobre como lidar com cada um deles.

– O primeiro desafio é relativo à prática de descobrir e definir dilemas; talvez as pesquisas simples não deem conta de resolvê-los. Nesse caso, a recomendação é o uso, sempre que possível, de ferramentas de pesquisa desenvolvidas especificamente para identificar dilemas.

– Como segundo desafio foi apontada a necessidade de melhorar a comunicação; embora existam ferramentas de análise, essa pode não funcionar bem como uma ferramenta de comunicação. Além do mais, na prática, os projetos de design tendem a ser executados por equipes, com vários membros com conhecimentos e interesses diversos. A recomendação, nesse caso, seria estudar a comunicação da equipe ao projetar com dilemas. Para os pesquisadores, comunicar dilemas de forma eficaz pode ser uma atividade de design que faz ponte entre a seleção do dilema e a ideação.

– Uma questão é identificada como o terceiro desafio: qual direção de design resolveria melhor esse dilema? Projetar baseado no *DDD* pode ser feito sob três possibilidades já mencionadas: solucionar, moderar ou desencadear dilemas, o que pode parecer, em um primeiro momento, confuso e até promover sobreposições.

Porém, essa divergência pode trazer discussões sobre aspectos positivos e negativos, bem como acrescentar sutilezas ao gerar novas possibilidades. Nem todas as direções apontam a ideias de design favoráveis para um determinado dilema, mas a tentativa em si melhora a compreensão do conflito. Assim sendo, a solução pode estar em incentivar os designers a explorar todas as direções para responder a um dilema, ampliando a compreensão do *concern* conflitante que está sendo abordado.

– O desafio quatro se apresentou como um questionamento ao próprio *DDD*, segundo os designers que participaram do estudo; talvez projetar baseado em dilemas possa ser muito abstrato e intangível. Como solução, os pesquisadores lembram que idear com dilemas envolve atividades de conceito projetual, e esses achados podem ser o ponto de partida para um refinamento de projeto ou apenas entrada para ideias mais sutis e realizáveis.

– A questão do quinto desafio está relacionada com as preocupações éticas dos designers planejando desencadear dilemas, principalmente quando estão ligadas a um significado social, cultural ou pessoal. Nesse caso, como apoio aos designers na consideração dos encadeamentos éticos de suas decisões de projeto, os dilemas morais dos próprios designers podem fornecer uma lente para discutir explicitamente o papel e as responsabilidades que os designers assumem na sociedade.

Ozkaramanli, Desmet e Özcan (2020) concluem que tais desafios revelam como o *DDD* faz relação com importantes motivadores do design centrado no ser humano, que são a criatividade e a responsabilidade moral. Em resumo, projetar com dilemas:

(...) aumenta a tomada de perspectiva ao reunir e analisar os objetivos e valores dos usuários finais, estimula a criação de novos conceitos de design na geração de ideias preliminares e desencadeia um senso de responsabilidade moral quando os valores dos designers podem não corresponder aos dos usuários finais. (OZKARAMANLI; DESMET; ÖZCAN, 2020, p. 79).

Com base em tais princípios, o *DDD* pode ser posicionado como uma abordagem de design, que reconhece o conceito de conflito como um fator chave para o design centrado no ser humano. Em consonância com exposto até aqui, é fundamental

que os designers, através de pesquisas diretas com o seu público (incluindo nesse grupo os próprios profissionais), entendam como potencializar emoções que necessitam ser amenizadas ou despertadas em determinados projetos (DESMET; HEKKERT, 2007; OZKARAMANLI; DESMET; ÖZCAN, 2020). Em um cenário de trabalho criativo e colaborativo, reforçando, moderando ou desencadeando os dilemas, existe a possibilidade de influenciar a mudança ou manutenção de um determinado comportamento e, provavelmente, melhorar o engajamento da equipe e como efeito aprimorar o resultado final.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este Capítulo apresenta a descrição da estratégia da pesquisa, com a caracterização dos métodos empregados, bem como o detalhamento do estudo de caso. Através da abordagem *DDD* e mediante os objetivos que derivam da questão desta pesquisa, buscou-se gerar conhecimentos que contribuam para a experiência de cocriação entre designers. Nesse sentido, pode-se identificar este trabalho, sob o ponto de vista da sua constituição, como uma pesquisa aplicada. Com o intuito de responder ao problema desta investigação científica, foi definido o método de estudo de caso. Estratégia que se mostra apropriada quando a questão de pesquisa é formulada com “*como* ou *por que* sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle” (YIN, 2003, p. 28). Segundo Gil (2010), é habitual admitir que a análise dos dados seja de essência predominantemente qualitativa em estudos de caso. Para tanto, é definida sua abordagem como qualitativa, devido à natureza ampla dos procedimentos de coleta e análise de dados. A vertente metodológica do estudo de caso trata-se de um método de pesquisa fundamentalmente empírico e costuma ser exploratório, descritivo e explicativo.

Tendo em vista que “o estudo de caso visa sobretudo à profundidade” (LAVILLE; DIONNE, 2007, p. 157), esse método possibilita uma investigação empírica e profunda do objeto de estudo, uma vez que o pesquisador observa os fenômenos no contexto em que se realizam. Casos típicos e representativos podem levar o pesquisador a ultrapassar do particular para o geral (LAVILLE; DIONNE, 2007; YIN, 2003). Afirmação esta que se sustenta no conceito de que um “fundamento lógico para definir um estudo de caso único é aquele em que o caso representa um caso raro ou extremo” (YIN, 2003, p. 63). Apoiado nesses pensamentos, pode-se deduzir que ao versar sobre um grupo de designers trabalhando colaborativamente de maneira excepcional em um projeto de *place branding*, torna o corrente trabalho um estudo de caso único.

Estratégias híbridas de coletas de dados podem proporcionar uma variedade de evidências e contribuir para melhorar o trabalho; assim, o estudo de caso não precisa ficar limitado a uma única espécie de consulta (DRESCH *et al.*, 2015; YIN, 2003).

Inicialmente, como forma de elucidar os fenômenos pesquisados, foi realizada uma coleta de dados, por meio de pesquisa bibliográfica apresentada no Capítulo dois. A Fundamentação teórica contou com livros, artigos científicos, teses e dissertações com abordagens que se relacionam com o fenômeno estudado e foi dividida em três vertentes principais: design e cocriação, engajamento e motivação em equipe de trabalho e design para a emoção.

3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

Porto Alegre, capital do Rio Grande do Sul, extremo sul do Brasil, configura o local onde o trabalho foi aplicado.

“Lugar com atributos únicos como um conjunto de múltiplas expressões, de variadas faces, origens étnicas e religiosas, um raro espaço onde os contrastes e a diferença são bem acolhidos. Uma cidade com pluralidade cultural e vocação para a diversidade. Paisagens e climas distintos das demais regiões do Brasil faz da capital dos gaúchos⁹ um destino repleto de encantos” (PREFEITURA DE PORTO ALEGRE, 2020).

No ano de 2017, o Brasil sofria com uma crise econômica e os designers gaúchos sentiam seu impacto. O cenário do setor era de fraca atividade e ausência de perspectivas de curto prazo. Átila Franco, sócio fundador da CDA Design e diretor regional da ABEDESIGN-RS¹⁰, convidou os membros da entidade a pensarem juntos alternativas para dar maior visibilidade à profissão, mostrando à comunidade o potencial do design e do *branding* como agentes de transformação social. Como resultado dessas discussões, foi lançada no dia 19 de maio de 2017 a proposta do projeto de *place branding* para a cidade de Porto Alegre.

Como forma de identificar e potencializar as vocações de Porto Alegre e reverter uma visão pessimista que, à época, o grupo identificava no meio profissional gaúcho e na sociedade em geral, criando, portanto, as condições para alavancar o crescimento

⁹ Gaúcho – gentílico que denomina os que nascem no Estado do Rio Grande do Sul.

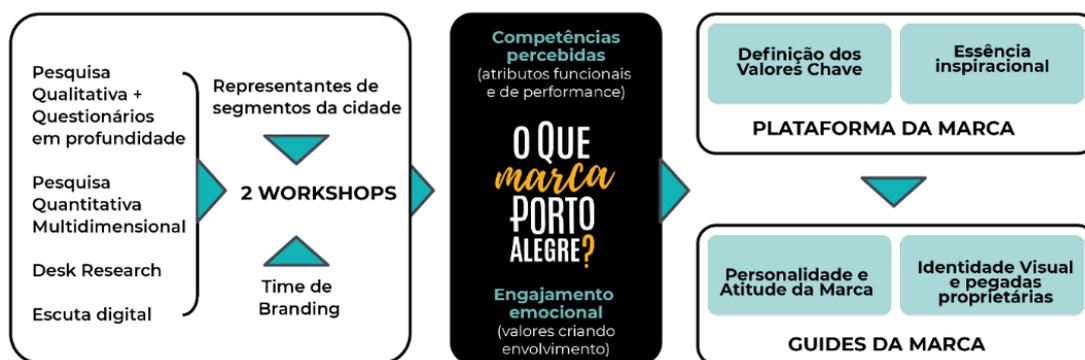
¹⁰ ABEDESING-RS – Associação Brasileira de Empresas de Design, regional Rio Grande do Sul.

sustentável da cidade. Sobretudo, o projeto buscava responder a uma provocação inicial, construída pelos próprios integrantes do grupo: *Como queremos que Porto Alegre seja reconhecida por nós e pelo mundo?* .

Os objetivos iniciais do projeto *OQMPOA?* traçados pelos integrantes da ABEDESIGN-RS foram: i) Definir um posicionamento claro para Porto Alegre ser reconhecida pelos seus próprios cidadãos e pelo mundo; ii) Definir uma plataforma de marca com direcionadores que inspirem ações pela cidade, baseadas neste posicionamento; iii) Criar uma identidade visual contemporânea e distintiva para a cidade (ABEDESIGN, 2019). Características próprias do projeto levaram à elaboração de três premissas importantes. i) *Protagonismo voluntário*: o projeto seria desenvolvido de forma totalmente voluntária, sem o pagamento de honorários a nenhum dos seus integrantes; ii) *Autoria coletiva*: o projeto seria de autoria de todos os participantes; iii) *Propriedade comunitária*: a propriedade do projeto não poderia ser reivindicada por nenhum dos seus autores, órgãos públicos ou privados, sendo doada à cidade de Porto Alegre (ABEDESIGN, 2019).

Como forma de dar conta da complexidade e de características únicas do projeto de marca da cidade, foi construída pelo grupo *OQMPOA?* uma metodologia própria, ilustrada na Figura 5.

Figura 5 – Processo de *place branding* do projeto *O que Marca Porto Alegre?*



Fonte: ABEDESIGN-RS (2020), adaptado pela pesquisadora (2021).

Com intenção de possibilitar a realização do complexo caso de *place branding*, o grupo de designers aplicou ferramentas para atender aos objetivos de cocriação do projeto, divididas em etapas que descreveremos a seguir.

Etapa 1 – As pesquisas

Como primeiro procedimento, foram criados grupos de estudos integrados por profissionais de uma mesma empresa filiada à ABEDESIGN-RS. Constituíram o grupo inicial integrantes das seguintes empresas: CDA Design – representada por Átila Franco; Up Design – representada por Rosi Germann; Planobase – representada por Alexandre Müssnich; Sceno – representada por Fernando Franco; Grupo Criativo – representada por Rodrigo Leme; Zon Design – representada por Beatris Scomazzon; Zorzo Design – representada por Luciane Zorzo; LM Design – representada por Luiz Magalhães; Emphasis Design – representada por Isabel Hurovich; Néktar Design – representada por Paula Araújo; Verdi Design - representada por José Verdi; R4 Design – representada por Francisco Groch; BHZ – representada por Euler Silva.

O objetivo inicial desses grupos foi pesquisar aspectos relacionados à cidade de Porto Alegre e ao tema do projeto através de uma *desk research* – pesquisa secundária e documental, fundamentada em artigos e dados já publicados (BEDNAROWSKA, 2015). As abordagens escolhidas foram: Atividades Econômicas; Cartografia; Eventos; História e Vocações; Projetos e Iniciativas; e Recursos Naturais. Sobre *place branding*, foram aplicadas duas pesquisas: a primeira enfocou projetos desenvolvidos no Brasil e no mundo, com um levantamento preliminar de dados. A partir daí, identificou-se projetos com características explícitas de *place branding* e propostas com ênfase na identidade visual dos lugares pesquisados.

A segunda pesquisa abordou a repercussão social do termo *place branding*, utilizando como principal fonte artigos publicados na mídia internacional. Entre os meses de dezembro de 2017 e março de 2018, foram executadas pesquisas com a população, a fim de compreender a relação dos moradores de Porto Alegre com a realidade do local e as suas expectativas quanto à cidade do futuro.

A pesquisa qualitativa foi composta por 14 entrevistas pessoais em profundidade com formadores de opinião selecionados pela ABEDESIGN-RS, ocorridas entre os meses de dezembro de 2017 e março de 2018. Os entrevistados foram sete homens e sete mulheres com idades entre 24 e 68 anos, moradores de diversos bairros e representantes de diferentes segmentos econômicos da cidade. Já a pesquisa quantitativa foi feita através de correio eletrônico e compartilhada pelas redes sociais

no período de 1º a 12 de março de 2018, abrangendo um total de 200 participantes de 55 bairros diferentes, sendo 75% moradores de Porto Alegre há mais de 15 anos ou morador permanente (LUZZARDI *et al*, 2020, p. 10, no prelo).

Paralelo às iniciativas do grupo, em 2018, por iniciativa da UFRGS, UNISINOS e PUCRS, foi criada, em Porto Alegre, a *Aliança para Inovação*. Impulsionado por essa iniciativa, emerge em 2019, o *Pacto Alegre*, reunindo os componentes da quádrupla hélice, tendo como referência o modelo de Barcelona. Os integrantes que se entrelaçam para gerar um sistema de inovação formando a quarta hélice são: universidades, indústria, estado e sociedade civil. Nesse caso, a ação origina-se na sociedade civil organizada, envolvendo empresários, acadêmicos, cidadãos e atores públicos inquietos com o futuro (PACTO ALEGRE, 2020).

O que marca Porto Alegre? foi apresentado em um *workshop* com foco no desafio “imagem da cidade” no dia 12 de abril de 2019, e escolhido por meio de votação entre os participantes como um dos 32 projetos para integrar a plataforma do *Pacto Alegre* (PACTO ALEGRE, 2020). Ao ser abraçado, o projeto *OQMPOA?* deu um salto, formando novas conexões com a sociedade civil e a administração pública, tanto pela quantidade e qualidade de novos interlocutores e possíveis apoiadores do projeto quanto pela agilidade na obtenção de divulgação institucional, locais para reuniões entre outros.

Etapa 2 – Estratégias

- 1) *Workshop* – No dia 12 de julho, no campus Porto Alegre da UNISINOS, foram reunidos mais de 120 moradores de Porto Alegre, com idades entre 17 e 82 anos, residentes em 40 bairros da cidade, que foram convidados através de e-mail e pelo aplicativo *Whatsapp*. Os participantes foram estimulados a evocar as suas lembranças da Porto Alegre do passado, imaginar a cidade do futuro e pensar nos aspectos positivos do presente. Como resposta, a presença da *água*, tanto nas evocações do passado quanto nas aspirações sobre o futuro da cidade, foi um elemento bastante importante. O desejo de uma retomada dos espaços que cercam o Guaíba revela a vontade dos porto-alegrenses em se reencontrar com

seus elementos naturais. Por outro lado, o anseio por *integração* e *conexão* evocou a necessidade de pensar em soluções para a promoção desses encontros.

- 2) *Sprint* de Posicionamento – Plataforma da Marca – Em setembro, os membros da associação reuniram-se com integrantes do *Pacto Alegre*, facilitadores e convidados em um *Sprint de Posicionamento*, que tinha como objetivo final definir a plataforma da marca de Porto Alegre. Através do Método de Matriz de Convergência¹¹, foram delimitadas quatro áreas de aprofundamento: *Cidade, Pessoas, Lugares do Mundo e Tendências*. Os participantes receberam um *link* onde estavam todas as pesquisas realizadas pela ABEDESIGN-RS para estudo prévio. Os participantes foram divididos em quatro grupos e cada grupo estudou em profundidade uma área definida na etapa anterior. Os pontos foram cruzados e, a partir disso, foram identificados cinco pilares para a Plataforma da Marca da cidade: Colaboração e Inclusão; Inovação e Empreendedorismo; Natureza e Circularidade; Saúde Integral e Qualidade de Vida; Arte e Cultura.

Etapa 3 – Criação da Identidade Visual

Essa fase teve início em agosto de 2019. Por meio de convite público na rede social *Facebook* e também de forma direta aos profissionais do mercado, foi solicitado que mais designers se engajassem no projeto. Assim, formaram-se 6 *squads* (grupos) com duas empresas integrantes da ABEDESIGN-RS e os escritórios engajados. Ao todo, mais de 30 empresas integraram os seis grupos.

Os grupos precisavam desenvolver em cocriação, no mínimo uma alternativa para a identidade visual da cidade (assinatura visual, versões, padrão cromático e tipográfico), bem como pontos de contato (promocionais, digitais, sinalização e mobiliário urbano). Ocorreram três reuniões de alinhamento com todos os

¹¹ A Matriz de Convergência é um método de design que através da visualização de campos convergentes, identifica oportunidades de inovação por meio de áreas de sobreposições. Torna visível como os domínios do projeto estão começando a se sobrepor e dessa maneira aponta comportamentos que estão surgindo. (KUMAR, 2013).

participantes, as duas primeiras serviram para identificar impressões dos grupos sobre cada alternativa e eliminar aquelas com menor potencial – nesse trabalho foi chamada de *fase dos squads*. Na terceira reunião – aqui chamada de fase de *seleção do grupo* – aconteceu uma pré-seleção com os 12 caminhos criativos apresentados. Essa escolha foi realizada no formato aberto em que todos os grupos tinham direito a votar em três opções, exceto a sua. Seis propostas foram definidas e seguiram para avaliação do júri nacional.

Essa nova seleção contou com a participação de membros da diretoria da ABEDESIGN nacional, designers reconhecidos e premiados em suas áreas: André Poppovic, Beto Almeida, Bruno Porto, Danilo Cid, Fred Gelli, Gabriel Patrocínio, Gian Franco e Gustavo Greco. A comissão de jurados estava encarregada de votar nos três projetos que considerassem as melhores alternativas para a identidade visual de Porto Alegre. Também foi solicitado aos participantes um parecer descritivo sobre todas as propostas, visto que o processo previa uma fase final de ajustes após a seleção das finalistas. Os apontamentos do júri seriam utilizados nessa etapa conclusiva de refinamento. No final de novembro, em reunião com todos os participantes, os escolhidos foram anunciados.

Naquele momento, foi sugerida uma reorganização interna dos *squads*, com o objetivo de “quebrar” a ideia de autoria e fortalecer o sentido de propriedade coletiva estabelecido desde o início do projeto. Os seis grupos iniciais foram diluídos em apenas 3, dando início a *fase de refinamento*. Na subseção seguinte apresentaremos e descreveremos o delineamento do presente estudo, suas fases e a sistematização do processo de pesquisa para o alcance dos resultados. Visto isso, o estudo de caso dessa pesquisa se alicerça nos passos projetuais do grupo OQMPOA?, descritos anteriormente, o presente projeto terá foco na terceira etapa – Criação da Identidade Visual – da referida iniciativa de *place branding*. Esse recorte se justifica por abranger a fase em que os designers experienciaram a cocriação, constituindo o objeto de estudo deste trabalho. No subcapítulo seguinte apresentaremos e descreveremos o delineamento do presente estudo, suas fases e a sistematização do processo de pesquisa para o alcance dos resultados.

3.2 DELINEAMENTO DO ESTUDO DE CASO

Com a finalidade de responder à questão desta pesquisa: Como os *concerns* conflitantes (dilemas) do designer podem influenciar no seu engajamento em experiências de cocriação em *place branding*?, este estudo de caso encontra-se alicerçado no *dilemma-driven design*, ferramenta apoiada no design emocional que pode contribuir para a melhoria do bem-estar individual ou social (OSKARAMANLI, 2017). As técnicas de pesquisa, adaptadas aos conceitos do *DDD* – arrolado no referencial teórico deste trabalho – serão aplicadas no grupo de designers em trabalho colaborativo e *pro bono* com o nome “O que marca Porto Alegre? (OQMPOA?)”.

Segundo Yin (2003), uma possível dificuldade do estudo de caso é formar uma base de conhecimento generalizável. Para resolver este obstáculo, em investigações dessa natureza é indicada a escolha de técnicas variadas de coletas de dados. Em direção a atender essa orientação, serão aplicadas três ferramentas na amostra: questionário, entrevistas em profundidade e grupo focal. Essa rede de investigação dará consistência aos resultados da pesquisa, conforme ilustrada na Figura 6.

Figura 6 – Triangulação de várias fontes de evidência



Fonte: adaptado de Yin (2003), pela autora (2021).

Para Ozkaramanli *et al.* (2014), é preciso sondar por escolhas, por objetivos ou por emoções, como ponto de entrada na busca por conflitos. A escolha de um ou outro

ponto de entrada deverá ser de acordo com o contexto da pesquisa. Portanto, ao trabalhar os dilemas para auxiliar projetos se faz necessário executar ações, as quais são distribuídas em três fases principais (descobertas, definições, aplicação), descritas no Capítulo dois deste estudo (OZKARAMANLI; DESMET; ÖZKAN, 2020).

Desse modo, em direção aos objetivos que se ambiciona alcançar, os procedimentos tiveram como objeto de estudo os designers do grupo OQMPOA? e foram aplicados em sequência. As ações necessárias para a próxima etapa deste estudo são delineadas de forma resumida no Quadro 2 e detalhadas passo a passo no decorrer do próximo subcapítulo.

QUADRO 2 – Panorama de procedimentos para atender aos objetivos do estudo e as fases do DDD.

FASES DDD	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PROCESSOS METODOLÓGICOS	PARTICIPANTES
1 DESCOBERTAS	a. Identificar as emoções elicitadas na experiência de cocriação entre designers integrantes do grupo de OQMPOA ?	Questionário, via formulário eletrônico, enviado via <i>whatsapp</i>	Designers do grupo OQMPOA? (16 respondentes)
		Levantamento, análise e categorização dos dados	Pesquisadora
1 DESCOBERTAS	b. Identificar os <i>concerns</i> conflitantes experienciados pelos designers no processo de cocriação do estudo de caso OQMPOA?	Entrevista com o apoio de disco das emoções (GEW, Scherer, 2005), apresentado em tela compartilhada, durante a entrevista, via Zoom.	Designers do grupo OQMPOA?, respondentes da etapa anterior. (6 respondentes)
2 DEFINIÇÕES	c. Analisar e categorizar os dilemas identificados e as repercussões provocadas na atuação dos profissionais no decorrer do processo projetual colaborativo realizado.	Levantamento, descrição e análise dos dados (BARDIN, 2016).	Pesquisadora
		Identificação dos dilemas (OZKARAMANLI, 2017).	Pesquisadora
		Desenvolvimento de planilha com os dilemas relevantes.	Pesquisadora
3 APLICAÇÕES	d. Desenvolver diretrizes de design para atender uma ou mais categorias de dilemas encontrados no objetivo específico anterior, como forma de contribuir com o engajamento dos projetistas em processos de criação coletiva.	Grupo focal via zoom	Pesquisadora e Especialistas (Designers do grupo OQMPOA e designers mestrandos do PGDesign da UFRGS)
Etapa 1: Sensibilização – apresentação de slideshow explicando o DDD e expondo os dados coletados			
Etapa 2: Entrega do Briefing e do Framework via MIRO (OZKARAMANLI,2017)			
Etapa 3: Ideação orientada pelo Brainwriting 635			
		Etapa 4: Discussão	

Fonte: elaborado pela autora (2020).

3.3 COLETA DE DADOS

A forma de coletar dados nesta pesquisa, foi através da comunicação entre a pesquisadora e os designers participantes do Grupo OQMPOA? e ocorreu entre os meses de março e maio de 2021.

3.3.1 Fase 1 – Questionário

Para responder ao primeiro objetivo específico deste estudo, foi executada a primeira etapa prática em que a ferramenta de pesquisa utilizada foi o questionário. Esse instrumento se mostra eficiente para coletar opiniões de indivíduos que detêm conhecimento sobre o assunto pesquisado. Segundo Laville e Dionne (2007), o recurso pode buscar como objeto de estudo: valores, sentimentos, crenças, desejos e outros. A ferramenta consiste em formular questões com base no tema do estudo que possibilitem possíveis respostas à hipótese da investigação. A uniformização do questionário, através de opções de respostas, representa vantagens como praticidade de aplicação, além da facilidade na compilação e na interpretação dos dados obtidos (LAVILLE; DIONNE, 2007). O questionário pretendeu responder ao objetivo específico inicial deste estudo: Identificar as emoções elicitadas em uma experiência de cocriação entre designers integrantes do grupo *O que marca Porto Alegre?*

A aplicação da ferramenta questionário se deu por meio digital; previamente à sua aplicação (via *Google forms*) foi realizado um teste piloto com 6 participantes para verificar a clareza e pertinência das questões apresentadas (MARCONI e LAKATOS, 2002). Na versão de teste, respondida por 4 designers, 10 perguntas foram testadas e 9 apresentaram relevância. A questão: Quando as 6 marcas foram votadas pelo "Grande Grupo", uma alternativa do seu SQUAD foi escolhida? () sim () não, não se mostrou favorável ao propósito desta pesquisa e foi retirada da ferramenta. Após essa validação, a ferramenta foi compartilhada para todo o grupo.

O instrumento elaborado em forma de questionário foi composto por 9 questões de múltipla escolha, formuladas com base na hipótese deste estudo e apresentadas no Quadro 3. As indagações foram divididas em dois tipos: as questões sobre o perfil dos

respondentes (de 1 a 4) e as questões (de 5 a 9) que apresentavam as 20 emoções propostas por Scherer (2005), como possíveis respostas. Além das respostas fechadas (múltipla escolha), nas questões 5, 6, 7, 8 e 9, foi solicitado que os respondentes justificassem suas escolhas. Segundo Marconi e Lakatos (2002), a combinação de respostas de múltipla escolha com respostas abertas possibilita ampliar as informações sobre o assunto, sem prejuízo à análise dos resultados.

QUADRO 3 – Perguntas do questionário

Questões sobre o Perfil	
Questão 1	Qual sua área de formação?
Questão 2	Há quantos anos você trabalha com design?
Questão 3	Em que etapa você ingressou no OQMPOA?
Questão 4	Como está sua atuação no grupo OQMPOA?
Questões com foco nas Emoções	
Questão 5	A respeito do trabalho de forma coletiva no grupo OQMPOA, aponte quais emoções POSITIVAS e NEGATIVAS você vivenciou no processo de pesquisa, criação e definições de propostas com o seu SQUAD? Justifique suas respostas
Questão 6	Aponte quais emoções POSITIVAS e NEGATIVAS que você sentiu na fase de apresentação de opções ao Grupão na experiência de criação coletiva OQMPOA? Justifique suas respostas
Questão 7	Quais as emoções que você vivenciou no momento da escolha das 6 marcas pelos Designers do grupo OQMPOA? Justifique suas respostas
Questão 8	Aponte quais emoções foram vivenciadas por você no momento da definição das 3 marcas escolhidas pelo júri qualificado. Justifique suas respostas
Questão 9	Que emoções você atribui em relação a gestão de processos e métodos no grupo OQMPOA? Justifique suas respostas

Fonte: elaborado pela autora (2021).

As interrogações de múltipla escolha, descritas no Quadro 3, incluíam como possíveis respostas às emoções positivas – admiração, alegria, alívio, amor, contentamento, compaixão, divertimento, interesse/entusiasmo, orgulho e prazer; e, as emoções negativas – arrependimento, culpa, desapontamento, desprezo, medo, ódio, raiva, repulsa, tristeza e vergonha (SCHERER, 2005; SANTOS, 2013). Essa lista de emoções foi extraída da ferramenta (*GEW*), desenvolvida por Scherer (2005), que serviu também como base para a etapa seguinte desta pesquisa (entrevista). A referida ferramenta se encontra melhor detalhada e representada na Figura 7, a seguir, no planejamento das entrevistas.

O link do questionário *online*, foi encaminhado por *whatsapp* ao grupo criado, no referido aplicativo, por uma das gestoras do projeto, com o nome de OQMPOA? Grupão é composto por 41 designers participantes do projeto alvo deste estudo de caso. Antecedendo a aplicação do questionário, foi solicitado aos respondentes que pensassem na sua experiência de cocriação no OQMPOA?. e só respondessem as

questões após a leitura do convite para a participação e da carta explicando a natureza da pesquisa e relatando a importância de se obter as respostas, além do termo de consentimento (Apêndice A) ter sido aceito. A ferramenta de múltipla escolha, respondida por 16 participantes entre os dias 23 à 31 de março de 2021 e compõe a base de dados desse estudo.

Após ser respondida a última pergunta do questionário (questão 9), foi feito o agradecimento pela participação e o convite para a pessoa continuar, em outro momento, a sua colaboração com esta pesquisa.

3.3.2 Fase 2 – Entrevistas

A segunda etapa de levantamento de dados foi realizada por meio de entrevista semiestruturada, que é caracterizada por um roteiro de perguntas abertas, seguindo uma ordem prévia, em que o entrevistador pode acrescentar perguntas improvisadas e relevantes (LAVILLE; DIONNE, 2007). Com o intuito de responder ao segundo objetivo específico desta pesquisa – *Identificar os concerns conflitantes experienciados pelos designers no processo de cocriação do estudo de caso OQMPOA?* – (oito) designers foram convidados a responder a uma entrevista. A escolha da amostra foi feita a partir dos designers que mostraram interesse na fase anterior e que justificaram suas respostas apresentando emoções contraditórias. Desses, 6 (seis) confirmaram vontade em participar, então, após o aceite e a data da entrevista ter sido marcada, foi enviado (via *whatsapp*) um link, para cada entrevistado, liberando o acesso à sala virtual da reunião. O perfil dos entrevistados encontra-se exposto na seção de resultados das entrevistas.

No momento em que acessaram a sala, pela plataforma *Zoom*, os entrevistados foram avisados pela pesquisadora da necessidade da entrevista ser gravada em áudio, para posterior análise. Os designers autorizaram o procedimento, a partir da leitura do termo de consentimento livre e esclarecido, contendo cláusula de anonimato (APÊNDICE B). As entrevistas realizadas nesta etapa foram individuais, apoiadas por um roteiro previamente elaborado, segundo os objetivos do referido trabalho, em

associação aos conhecimentos adquiridos na fase anterior e aos pressupostos teórico-metodológicos que orientam este estudo (Quadro 4).

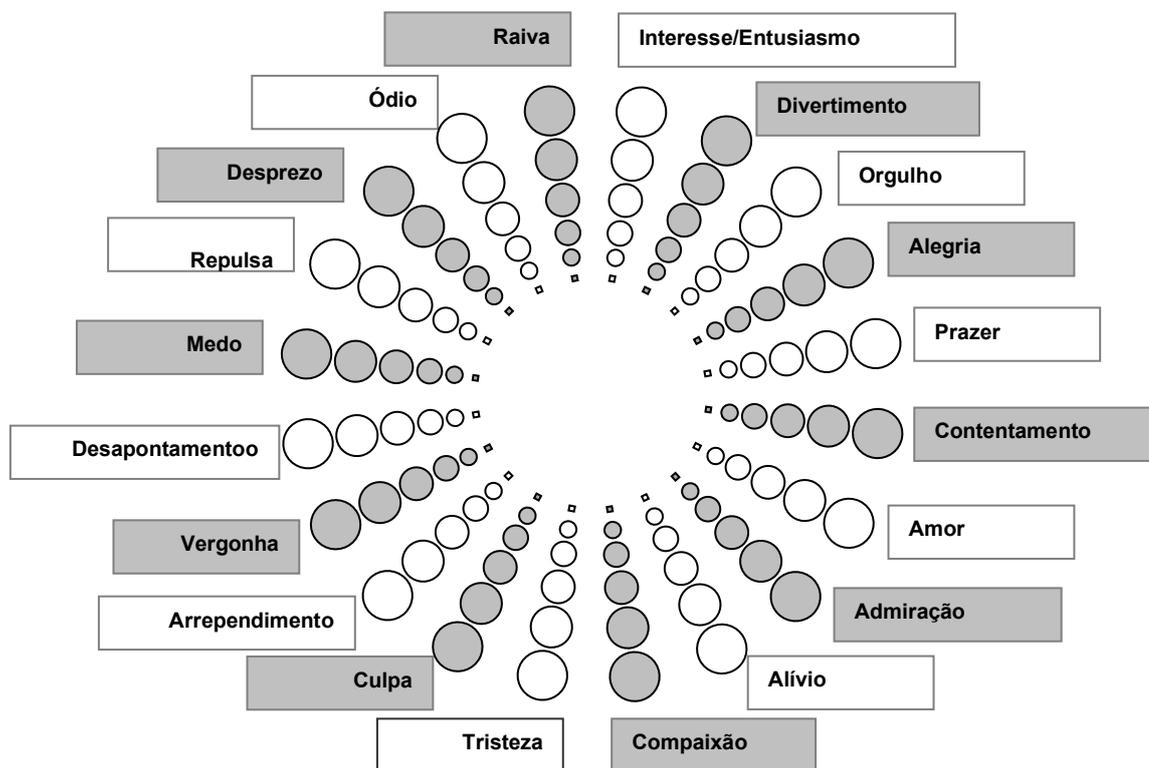
A ferramenta foi aplicada após a conclusão da primeira etapa desse estudo (questionário) em Porto Alegre, entre os dias 29 de abril e 15 de junho de 2021. Durante a entrevista, a pesquisadora questionou os designers sobre a experiência deles no grupo de criação colaborativa OQMPOA?. Esse procedimento teve o objetivo de captar emoções vivenciadas em um momento específico (criação da identidade visual) da sua própria experiência como integrantes do grupo OQMPOA?. Coletar dados referentes a emoções experimentadas pode representar um desafio, em função da possível negação dos conflitos por parte dos indivíduos pesquisados (OZKARAMANLI *et al.*, 2014; DESMET, 2017) Servir-se de ferramentas que apoiem a identificação de emoções pode contribuir para o processo de coleta de dados.

Dessa forma, a partir da metodologia descrita por Ozkaramanli (2017), no momento da entrevista, foi apresentado aos participantes um disco de captura de emoções, “*Geneva Emotion Wheel*”(GEW) desenvolvido por Scherer (2005) cujos termos, inicialmente em inglês, seguem tradução para o português a partir de Santos (2013). As emoções usadas por Scherer (2005) foram traduzidas por psicólogos e doutores proficientes em língua inglesa no trabalho da pesquisadora Santos (2013). Esses termos foram aplicados neste trabalho devido ao fato de terem sido aplicados e validados anteriormente na Dissertação da pesquisadora acima citada. A lista com os termos originais e a tradução está apresentada nos Anexos dessa pesquisa e foi gentilmente cedida pela pesquisadora.

O GEW (Figura 7) foi construído com base no modelo *circumplex* de Russel (1980, apud Desmet, 2002) que apresenta no eixo horizontal a valência (variando de desagradável a agradável), e no eixo vertical encontra-se representada a excitação (que varia de calmo à excitado). Nessa ferramenta, assim como as emoções principais, também podem ser pesquisadas as diferentes intensidades de emoções. Quanto mais perto das bordas, mais

intensas são as emoções, por exemplo, mais distante da borda a irritação pode ser considerada uma variante da raiva (Scherer, 2005).

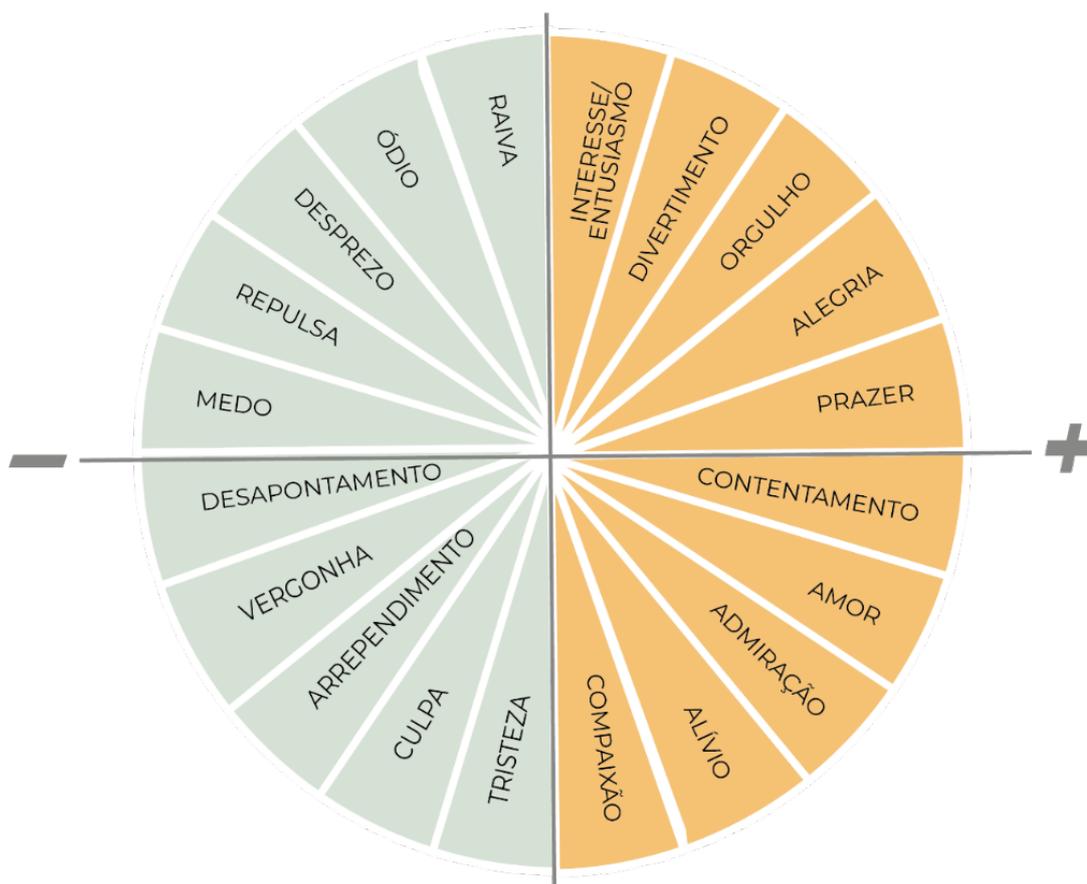
Figura 7 – “Geneva Emotion Wheel”(GEW)



Fonte: Scherer (2005) com base em Russel (1980), adaptado pela pesquisadora (2021).

Todavia, para o presente estudo foi de interesse investigar apenas as 20 emoções puras (10 positivas e 10 negativas), descritas nas bordas do disco, emoções já utilizadas como respostas do questionário aplicado anteriormente. Segundo Scherer (2005), o instrumento denominado (GEW), é usado para medir com a maior precisão possível emoções experimentadas. Além disso, é fácil de aplicar e interpretar “porque os termos emocionais discretos correspondem à maneira natural de falar sobre as emoções” (SACCHARIN; SCHLEGEL; SCHERER, 2012, s.p). Na ferramenta, as vinte emoções estão organizadas de forma circular, os termos descritos “geralmente representam uma grande “família de emoções” e, portanto, podem se referir a toda uma gama de emoções semelhantes” (SCHERER, 2005, p.1). O disco (GEW), adaptado e simplificado para essa Dissertação, está representado na Figura 8 e sua aplicação encontra-se descrita a seguir.

Figura 8 – Adaptação do “Disco das emoções GEW”.



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2021), fundamentado em Scherer (2005).

Devido à pandemia de Covid-19, os procedimentos de pesquisa ocorreram no formato online, assim, a ferramenta (GEW) foi compartilhada em arquivo digital e visualizada como imagem, a partir do compartilhamento de tela entre a pesquisadora e o respondente.

Para fins da coleta de dados desse estudo, no início da entrevista foi solicitado que o designer pensasse primeiro o que a experiência elicitou de emoções em delimitada fase da experiência de cocriação no grupo OQMPOA?. Com o propósito que as emoções sejam lembradas durante a entrevista, uma cópia da ferramenta GEW adaptada pela pesquisadora (Figura 8), foi compartilhada com o entrevistado como forma de apoio. Considerando e refletindo a sua experiência, cada entrevistado respondeu às 9 (nove) perguntas pré-definidas. O que possibilitou o relato da experiência, bem como, a escolha das emoções que melhor

corresponderam ao que vivenciou nas fases de cocriação do OQMPOA? (QUADRO 4). O respondente foi estimulado que elegesse, caso identificasse, emoções positivas e negativas para um mesmo evento.

Quadro 4 – Roteiro pré definido para as entrevistas.

Questão 1	Pensando na sua experiência e atuação INDIVIDUAL, no grupo de criação colaborativa OQMPOA? quais emoções presentes no disco você vivenciou?
Questão 2	Em relação à experiência OQMPOA? em algum momento você discordou do grupo? Ao relembrar tal situação, que emoções do “disco de emoções” compartilhado na tela, podem representar este momento.
Questão 3	Durante a experiência de cocriação da identidade visual de Porto Alegre no grupo OQMPOA? Que emoções positivas e/ou negativas você atribui ao evento de definição das 6 marcas que foram para o júri especializado?
Apoio para as questões 4, 5 e 6	Segundo Desmet e Fokinga (2020), o bem-estar social é representado, em nível geral, pelas necessidades de comunidade, moralidade e impacto.
Questão 4	Sendo Comunidade o nível em que se encontram a harmonia social, a afiliação, a identidade de grupo, tradição, cultura e encaixe. Pensando no nível COMUNIDADE, em relação a sua experiência de cocriação no OQMPOA? que emoções representadas no “disco das emoções” vem a sua cabeça?
Questão 5	No nível da Moralidade se encontram os princípios orientadores, agir virtuosamente, fazer justiça social, cumprir deveres. Pensando no nível MORALIDADE, em relação a sua experiência de cocriação no OQMPOA? que emoções vem à sua cabeça?
Questão 6	O nível do Impacto é onde se encontram a influência, a contribuição, a vontade de construir algo, de deixar um legado. Pensando no nível IMPACTO, em relação a sua experiência de cocriação no OQMPOA? que emoções presentes no “disco das emoções” você atribuiria?
Questão 7	Em relação a sua participação no grupo de cocriação OQMPOA? Você sentiu dificuldade de relacionamento? Ao pensar nesse momento você atribui emoções, positivas ou negativas?
Questão 8	Em relação ao tempo dedicado à sua participação no grupo de cocriação OQMPOA? Que emoções positivas ou negativas você atribui?
Questão 9	Pensando na sua experiência, no grupo de criação colaborativa OQMPOA? no momento em que os 6 SQUADS foram dissolvidos e remontados em 3 novos SQUADS como isso afetou sua participação? Aponte emoções do “disco de emoções que demonstrem esse momento.

Fonte: elaboração própria (2021).

Dessa forma, as entrevistas semiestruturadas, previstas nos procedimentos metodológicos desse estudo, foram realizadas individualmente com 6 participantes. Assim que as entrevistas foram aplicadas e seus dados avaliados, partiu-se em direção a próxima fase sugerida por Ozkaramanli (2017), a fase da aplicação. O que neste estudo representa a etapa final da coleta de dados, definida como Grupo focal.

3.3.3 Fase 3 – Grupo focal (GF)

O Grupo focal, trata-se de técnica de natureza qualitativa que consiste em uma entrevista em grupo, conduzida por um moderador, baseada em um roteiro de discussão previamente definido. Grupos focais permitem ao pesquisador observar os processos de interação que ocorrem (BORGES; SANTOS, 2005); e propiciam levantamentos a respeito de necessidades, desejos, expectativas, crenças, valores, receios e demais sentimentos, extraídos de um grupo de participantes, através de discussões profundas e colaborativas (SANTA ROSA; MORAES, 2012; DRESCH *et al.*, 2015). Nesse estudo, devido às restrições sanitárias, o grupo foi aplicado de forma *online*, contudo, grupos de foco virtuais não são um novo método, mas uma nova dimensão do método, já estabelecido na forma presencial (BLOOR *et al.*, 2001, p. 86).

No âmbito do design, esse método de coleta de dados pode auxiliar a “selecionar a melhor solução ou dar ideias para o desenvolvimento de um novo produto, dar sugestões para melhorar um modelo ou protótipo” (PAZMINO, 2015, p. 245). Na prática, é apresentado um problema real, e a tarefa do grupo é descobrir, por meio da discussão de alternativas, a melhor estratégia para resolvê-lo” (FLICK, 2009, p. 182). Para constituir um grupo focal é necessário reunir um grupo de pessoas que representem o público-alvo da pesquisa em questão, esse grupo deve ser voluntário e apresentar similaridade no perfil demográfico (PAZMINO, 2015). No caso específico deste trabalho, o grupo era homogêneo, constituído somente por designers.

Portanto, após a condução das entrevistas (segunda fase da coleta de dados), foram convidados designers especialistas, escolha executada por conveniência, baseada na qualificação dos profissionais; coordenadores de equipes de projetos em escritórios de

design e/ou pesquisadores de design na UFRGS (mestrandos ou doutorandos). Segundo Barbour (2009), relevantes pesquisadores recomendam grupos focais constituídos de três a oito pessoas. Nesse sentido, o convite para o Grupo Focal foi enviado via *whatsapp* para dez pessoas, convidando para a reunião do dia 28 de junho de 2021, às 18:30. Dos dez convidados, seis indivíduos aceitaram o convite, dois integrantes do grupo *OQMPOA?* e quatro alunos do Programa de Pós Graduação em Design (PPGDesign) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Número ideal para que seja aplicada, na fase de ideação do Grupo focal, a ferramenta de *brainwriting* 635.

Após o aceite, com dois dias de antecedência ao evento, foi enviado aos participantes do GF, o link de uma pasta disponibilizada no Google Drive chamada de @GRUPO FOCAL DILEMAS contendo o “kit de apoio”. O conteúdo da referida pasta encontra-se detalhado no decorrer deste Capítulo. A partir desse procedimento, foi estabelecida a fase de sensibilização indicada por Desmet (2002) e Ozkaramanli, (2017). As estratégias utilizadas no desenrolar do Grupo focal são expostas na sequência deste Capítulo.

3.1.1.1 Planejamento do Grupo Focal (GF)

Foi imprescindível planejar e organizar, além de reunir e produzir os materiais necessários para a dinâmica do GF. Os passos necessários para que a reunião ocorresse em conformidade com o objetivo foram:

- 1) recrutamento dos especialistas, designers que integram o grupo *OQMPOA?* e designers, mestrandos e doutorandos do PPGDesign da UFRGS, através de convite enviado via *whatsapp* (Figura 9).
- 2) organização de slide show com o escopo da pesquisa, principais conceitos da metodologia do *DDD*, além dos achados dessa pesquisa, até a fase atual (OZKARAMANLI, 2017).
- 3) envio do link para o “kit de apoio”, que será detalhado em breve, por e-mail, com dois dias de antecedência. Tempo necessário para que se desse a sensibilização dos participantes, por meio da leitura do conteúdo eles foram

antecipando o contato com a metodologia e as ferramentas empregadas. Junto ao envio da mensagem, foi solicitada a confirmação de recebimento do material.

- 4) envio de lembrete, no dia 28 de junho de 2021, algumas horas antes do evento, foi encaminhada via *whatsapp* uma nova mensagem, reforçando a data, o horário, além do link de acesso para a sala do Zoom.

Figura 9 – Convite para o Grupo focal



Fonte: desenvolvimento próprio (2021).

3.3.3.2 Conteúdo do “Kit de Apoio”

O conteúdo desenvolvido pela pesquisadora para apoiar a sessão de GF, foi disponibilizado de forma eletrônica, na pasta @GRUPO FOCAL DILEMAS do Google Drive. Nesse volume foram disponibilizados os seguintes arquivos:

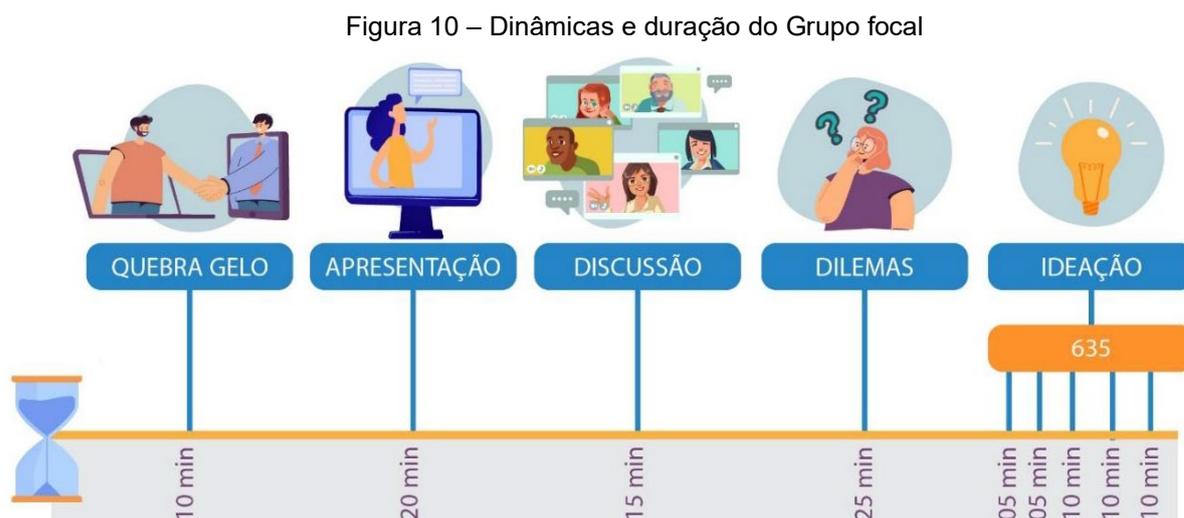
- 1) conjunto de slides contendo o resumo da ferramenta *DDD* e os achados anteriores da pesquisa, modelo disponível no Apêndice D (OZKARAMANLI, 2017);
- 2) link para a reunião via plataforma Zoom;
- 3) arquivo com o termo de Consentimento Livre e esclarecido (APÊNDICE C);
- 4) imagem do framework orientado para o dilema proposto por Ozkaramanli (APÊNDICE E) e suas instruções de uso.
- 5) arquivo com uma planilha, contendo instruções de uso da ferramenta projetual que deu suporte à etapa de ideação, brainwriting 635 (PAZMINO, 2015).

Ferramenta indicada e adaptada pela pesquisadora para o formato online, a partir da versão original da ferramenta criada para reuniões presenciais. O instrumento será detalhado a seguir, nas etapas do GF.

3.3.3.3 Dinâmica do Grupo focal

Recriar os elementos essenciais de um Grupo focal em um ambiente *online* pode apresentar grande sucesso, gerando dados valiosos e ricos e definindo que essa abordagem é possível (BLOOR *et al.*, 2001). A técnica metodológica foi aplicada no formato digital, através da plataforma Zoom, no dia e horários pré-agendados. A pesquisadora atuou como mediadora do processo e controlou as etapas e o tempo. Além disso, para conseguir mais dados em relação ao público, a mesma fez a gravação da atividade para possibilitar sua análise posterior (PAZMINO, 2015).

A metodologia utilizada nesse grupo focal contempla uma série de passos e ferramentas que se apresentam ilustrados, de forma resumida, na Figura 10. Esses passos apresentam-se detalhados no decorrer desta seção.



Fonte: desenvolvimento próprio (2021).

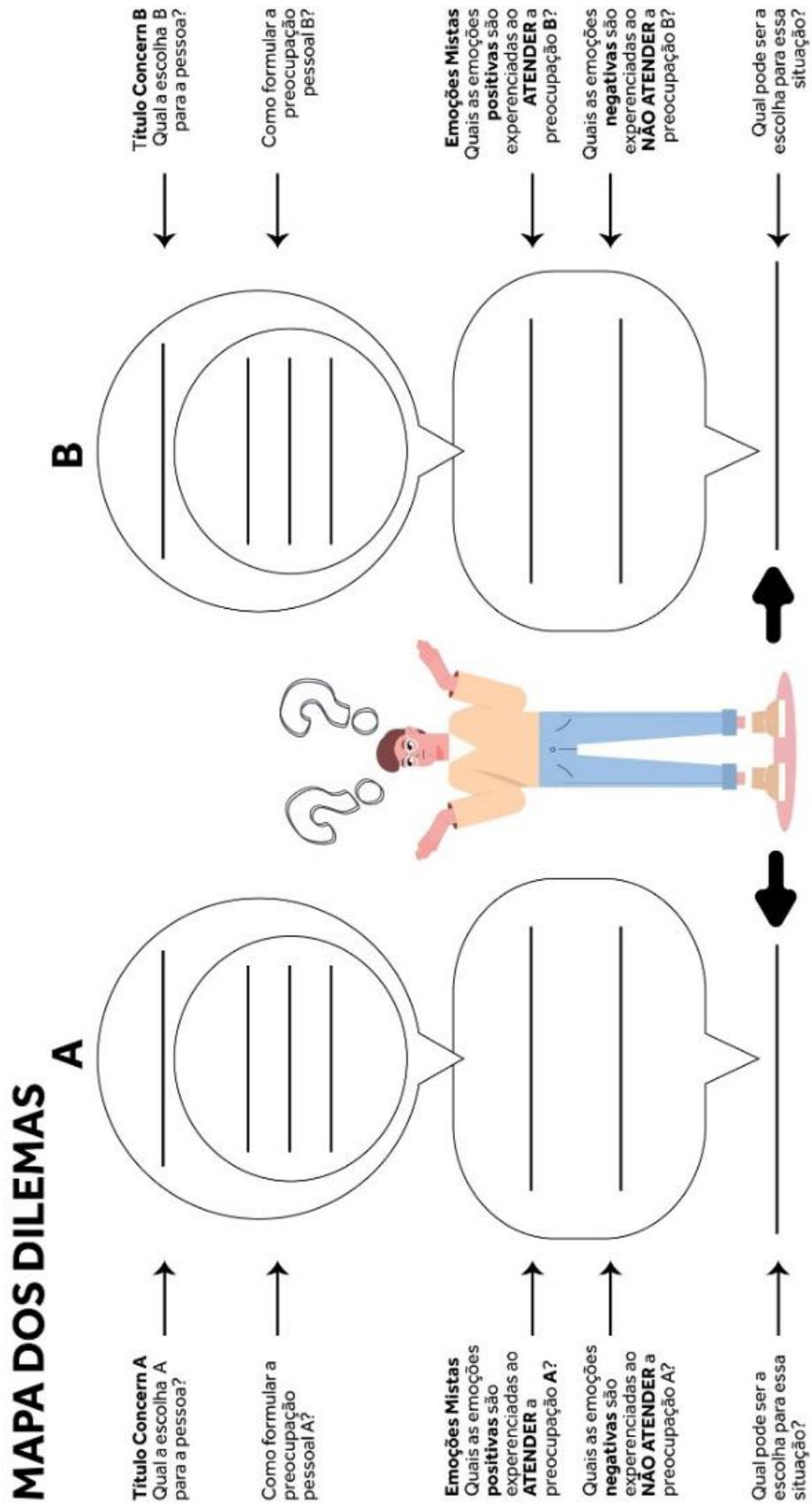
A **preparação** – em grupo focal, se faz importante uma preparação inicial explicando o propósito do grupo, reforçando seu caráter anônimo e especialmente explicitando as regras (BARBOUR, 2009). Dessa forma, assim que os participantes entraram na sala da reunião (via Zoom) a pesquisadora agradeceu o aceite e procedeu com a

leitura do Termo de consentimento livre e esclarecido. Em seguida, foi solicitado que os integrantes autorizassem a gravação da sessão, para posterior análise. Após a permissão ter sido concedida, como um “quebra-gelo” inicial, a fim de descontrair, gerar empatia e ajudar os participantes a se familiarizar com o assunto (FLICK, 2009). Foi solicitado que os designers se apresentassem, informassem sua formação e o tempo de sua atividade profissional. Para descontrair, foi solicitado que respondessem então à pergunta: Se você fosse um animal, qual gostaria de ser? O animal indicado por eles serviu de codinome durante esse trabalho, como forma de respeitar o anonimato dos participantes.

A **apresentação** – após o final da etapa de quebra-gelo, para esclarecer como o design pode resolver, moderar ou desencadear dilemas, foi compartilhado e apresentado pela pesquisadora alguns slides. Esse material, disponível nos anexos desse trabalho, apresenta um compilado dos principais conceitos teóricos em que está fundamentado o *dilema-drive design* a partir de Ozkaramanli (2017). Além de expor os objetivos da pesquisa e os resultados das coletas de dados anteriores (questionário e entrevistas).

A **discussão** – em seguida, a pesquisadora apresentou ao grupo os 3 dilemas encontrados na fase de entrevistas, será exposto a seguir, nos resultados das entrevistas. Foi solicitado que eles fizessem a escolha do dilema mais relevante com o objetivo deste estudo. Na sequência, foi compartilhado com os participantes uma lâmina explicativa sobre o *framework* desenvolvido por Ozkaramanli (2017), ferramenta que serviu de apoio para a etapa seguinte do Grupo focal. Nesse ponto, a pesquisadora compartilhou na tela o *framework* (Figura 11) e explicou todas as regras de como usar a ferramenta. Após essa explanação inicial, foi solicitado que os participantes contribuíssem com a resolução do “mapa dos dilemas” com base nos *concerns* conflitantes identificados nas fases anteriores da pesquisa. Primeiramente, a pesquisadora solicitou que todos os participantes acessassem o arquivo disponibilizado com o “mapa dos dilemas” (OZKARAMANLI, 2017). Porém, alguns designers do grupo manifestaram dificuldade em trabalhar no equipamento em que estavam acessando a reunião e assim criarem seu próprio arquivo. Em resposta a essa dificuldade, foi sugerido pela pesquisadora que a dinâmica fosse levemente alterada.

Figura 11 – Explicações do mapa dos dilemas (OZKARAMANLI, 2017).



Fonte: adaptação própria, com base em Ozakaramanli (2017, p. 201).

Para amenizar essa adversidade, a pesquisadora sugeriu uma discussão geral, para que todos pudessem contribuir. E assim, na medida em que as alternativas surgiram, foram acrescentadas por ela própria em um mapa coletivo. Dessa forma, a ferramenta foi construída colaborativamente e em tempo real, por meio da imagem compartilhada com todos. O mapa resolvido pelos designers poderá ser visualizado, em breve, nos resultados do grupo focal.

A **ideação** – muitas ferramentas podem ser utilizadas para aproximar o criativo da solução do problema, algumas de fácil e rápida aplicação. As ideias precisam ser formuladas com níveis altos de imaginação e criatividade, para tanto, é necessário fazer associações novas que possibilitem transpor as ideias mais óbvias. A aplicação das técnicas criativas certas pode representar apoio seguro e relativamente rápido para esse processo. (BAXTER, 2011; PAZMINO, 2015). Assim, para dar conta da fase de ideação, a pesquisadora indicou o uso da técnica de processo criativo, *brainwriting 635*, oriunda do design de produtos.

O *brainwriting 635* é uma variação escrita do *brainstorming*¹². Seu objetivo é encontrar e desenvolver ideias ou soluções para um problema por meio de uma equipe multidisciplinar (PAZMINO, 2015). Para a aplicação da técnica, de maneira presencial, são reunidas, numa sala silenciosa, seis pessoas, sentadas em círculo, para resolver um problema previamente definido. Cada integrante deverá permanecer em silêncio e escrever três soluções no tempo de cinco minutos. Findo o tempo, cada participante passa sua folha para a pessoa ao lado em sentido horário. Nas próximas rodadas, os participantes podem sugerir novas ideias ou propor melhorias nas soluções dos colegas. Esse processo se repete até completar seis ciclos de cinco minutos cada. O nome da técnica vem de sua aplicação: 6 pessoas, 3 ideias, 5 minutos (PAZMINO, 2015; BAXTER, 2011).

¹² *Brainstorming* é um dos mais conhecidos métodos de criatividade em grupo, utilizado para conseguir gerar um número grande de ideias em um determinado espaço de tempo. Orienta-se pelo princípio “quanto mais ideia melhor” (BAXTER, 2011, p. 105). Desenvolvido por Osborn em 1953 o método possui características importantes como: foco na quantidade, retenção das críticas, aceitação de ideias incomuns e combinação de ideias (OSBORN, 1987).

Devido ao impedimento, imposto pela pandemia, do GF ser realizado presencialmente, foi necessário que a técnica de *Brainwriting 635* fosse adaptada para o formato online. Para atender a essa demanda, foi pensada e desenvolvida uma matriz no Google Planilhas, serviço gratuito e de fácil utilização (enviado com antecedência no “kit de apoio”). Através dessa adaptação, foi possível que a variação digital da técnica de *Brainwriting 635*, fosse aplicada e usada por todos os participantes do GF. Assim sendo, os designers participantes da dinâmica, preencheram o formulário e compartilharam suas ideias remotamente, de maneira síncrona. A ferramenta criada *Brainwriting 635* para esse GF pode ser visualizada na Figura 12 e encontra-se explicada a seguir.

Em seguida da apresentação do método criativo (*brainwriting 635*), os designers compartilharam o mesmo formulário e iniciaram o processo de ideação, preenchendo a ferramenta. Partindo da técnica original a pesquisadora adaptou a ferramenta para um formulário online que apresentava uma matriz. Essa era constituída por: seis linhas, cada uma com o nome de um dos participantes; três colunas que representavam cada uma das possibilidades do método *DDD*, resolver, amenizar e solucionar, um modelo da matriz pode ser observado na Figura 12. Além disso, no formulário as abas foram repetidas seis vezes, diferenciadas apenas pela identificação com o nome de um dos participantes e pela primeira linha que acompanhava o mesmo do participante.

Figura 12 – Matriz usada na técnica *brainwriting 635*.

	SOLUCIONAR	MODERAR	DESENCADear
BORBOLETA			
PÁSSARO			
COELHO			
PANDA			
GATO			
CAVALO			

Fonte: desenvolvimento próprio (2021).

Previamente, os designers receberam a orientação de que deveriam iniciar sua contribuição pela aba que estava com o seu nome, apresentando na primeira linha suas ideias. Transcorridos os cinco minutos, combinados para esse procedimento, a moderadora avisava e então, cada integrante pulava para a aba seguinte (com o nome de outro designer) e assim, seguia até completar todas as abas.

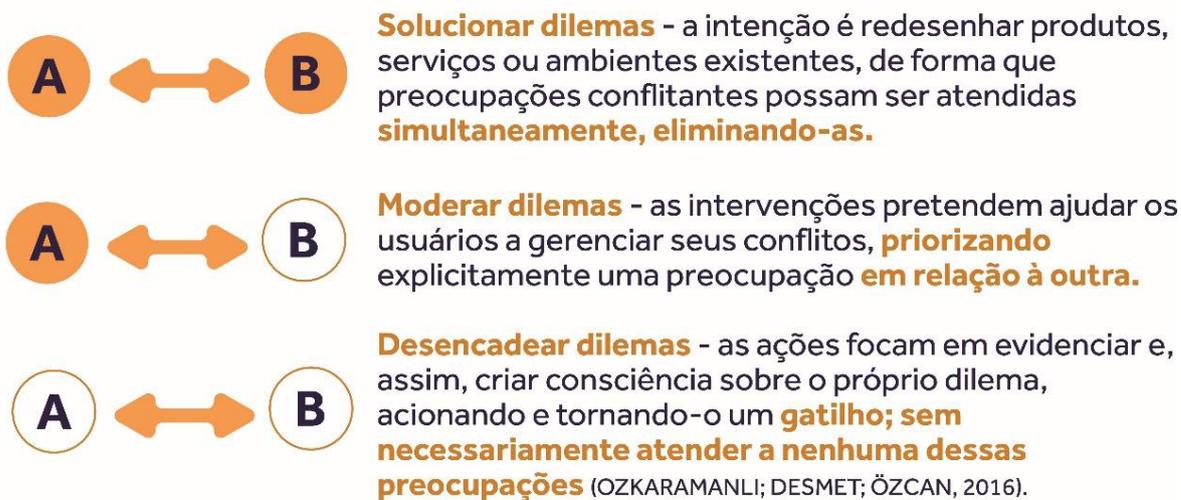
A partir da leitura e análise do que havia sido escrito pelos colegas, cada um acrescentava a sua contribuição nas linhas em que estava o seu nome. Desse modo, a cada cinco minutos uma contribuição era lançada, dando continuidade à ideia do parceiro, com sugestões novas ou somando melhorias à ideia anterior. Na técnica original é indicado que, de forma contínua, a cada cinco minutos os formulários, no nosso modelo “as abas”, devem ser trocados, até totalizar 30 minutos (PAZMINO, 2015). Porém, atendendo à solicitação dos participantes que relataram dificuldade em contribuir de forma satisfatória no tempo de cinco minutos, esse foi expandido. Essa prorrogação ficou justificada devido à complexidade do problema (BAXTER, 2011). Assim, a partir da terceira rodada o período para contribuição de cada integrante passou para dez minutos e, conseqüentemente, o tempo total aumentou para quarenta e cinco minutos.

No início da dinâmica, os participantes foram incentivados a trabalhar os conceitos do *DDD*, apresentados anteriormente, para pensar ideias que resolvam, amenizem ou solucionem os dilemas definidos na etapa anterior do GF, por meio do Mapa dos dilemas (OZKARAMANLI, 2017). Além disso, como forma de incentivar a discussão e a geração de ideias, foram feitas as perguntas: Como nós (participantes do grupo), podemos contribuir com designers que pretendem projetar para melhorar o engajamento entre equipes de designers cocriando? Sobre o que eles deveriam depositar sua atenção?

Durante a aplicação do *Branwriting 635*, foi solicitado pelos designers que a lâmina contendo a simplificação de como resolver, moderar ou desencadear os dilemas ficasse visível. Então, foi compartilhada pela pesquisadora, durante a dinâmica, a Figura 13 como apoio à fase de ideação proposta aos designers.

Figura 13 – Resumo: como solucionar, amenizar ou desencadear dilemas.

DILEMMA-DRIVEN DESIGN



Fonte: Adaptado de Ozkaramanli; Özcan; Desmet, 2020).

No final dos 45 minutos utilizados pelos designers para a ideação, foram geradas 108 possibilidades para resolver, amenizar ou desencadear o dilema: “Eu devo aderir a ideia do grupo, mas acho a minha ideia melhor”. Após o encerramento dessa dinâmica, foi feito o agradecimento aos designers, pela participação e colaboração com essa pesquisa. Nesse momento, alguns participantes expressaram críticas positivas ao método criativo utilizado, afirmando que conheceram um bom subsídio para experiências de ideação com equipes remotas, característica presente nos tempos de pandemia. As ideias propostas nessa fase, entregues como resultado do grupo focal estão apresentadas no próximo Capítulo, na Seção 4.3 deste estudo.

A **seleção** – por fim, com base nos resultados obtidos em todas as etapas de coleta de dados e do cruzamento com a fundamentação teórica desta pesquisa foi realizada a análise final. A partir desses fundamentos foram elencadas as ideias que têm relevância para responder à questão de pesquisa deste estudo: Como os *concerns* conflitantes (dilemas) do designer podem influenciar no seu engajamento em experiências de cocriação em *place branding*?. Essas descobertas fazem parte dos resultados e das entregas desta Dissertação e encontram-se apresentadas e formuladas como Diretrizes projetuais, no Capítulo 5 deste estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Dando continuidade ao projeto, esse Capítulo expõe as análises e os resultados dos procedimentos metodológicos descritos no Capítulo anterior, a saber, questionário, entrevista e grupo focal. Para facilitar o entendimento essa Seção foi estruturada em três Subcapítulos. O primeiro Subcapítulo, apresenta os resultados da coleta de dados inicial (questionário) que atendeu ao primeiro objetivo específico desta Dissertação: Identificar as emoções elicitadas na experiência de cocriação entre designers integrantes do grupo de *OQMPOA?*. Além de gerar subsídios para as etapas seguintes da coleta de dados, questionário e grupo focal.

Na sequência, o segundo Subcapítulo, expõe os resultados da segunda etapa de coleta de dados (entrevistas), executada a fim de atender dois objetivos específicos traçados nesta pesquisa: i) identificar os *concerns* conflitantes experienciados pelos designers no processo de cocriação do estudo de caso *OQMPOA?* e ii) analisar e categorizar os dilemas identificados e as repercussões provocadas na atuação dos profissionais no decorrer do processo projetual colaborativo realizado. Outrossim, os resultados das entrevistas compreendem a base de dados para da próxima etapa prática, o grupo focal. Finalmente, o terceiro Subcapítulo demonstra os resultados do grupo focal, ferramenta que contribuiu com o objetivo específico: desenvolver diretrizes de design para atender uma ou mais categorias de dilemas encontrados no objetivo específico anterior, como forma de contribuir com o engajamento dos projetistas em processos de criação coletiva.

4.1 QUESTIONÁRIOS

Com vistas a responder ao primeiro objetivo e dar andamento ao trabalho, foi conduzido o processo de levantamento, análise e categorização dos dados obtidos na ferramenta (questionário online), como forma de identificar as principais emoções experimentadas pelos integrantes do grupo *OQMPOA?* com relação à experiência de cocriação. Investigar emoções diretamente com o

público-alvo e com o auxílio de métodos de pesquisa pode ser uma oportunidade para a descoberta de *concerns* (DESMET; HEKKERT, 2007; DESMET *et al.*, 2016; OZKARAMANLI; DESMET; ÖZCAN, 2020). Além disso, para Ozkaramanli *et al.* (2013), é preciso sondar por escolhas, por objetivos ou por emoções, como ponto de entrada na busca por *concerns conflitantes*.

Segundo Soto *et al.* (2020) as emoções envolvidas na cocriação estão principalmente ligadas à satisfação ou frustração associada às conquistas finais, à percepção de progresso e carga de trabalho, além dos desafios inerentes à interação humana e às condições ambientais gerais. Existe uma conexão entre a emoção e o funcionamento adequado das experiências de cocriação (SOTO *et al.*, 2020). Assim, essa investigação foi destinada a encontrar as emoções positivas e negativas experienciadas pelo grupo, bem como relacionar as mesmas com as fases de cocriação da identidade visual do projeto de cocriação OQMPOA?, *fase dos squads, fase de seleção do grupão e fase de refinamento*, já descritas no item 3.2 deste Capítulo.

Em um primeiro momento, as questões de 1 a 4 mostram que 43,8% dos respondentes (oito pessoas) possuem formação em design, seguidos por 4 arquitetos e 3 publicitários, nesse trabalho todos serão chamados de designers devido a sua atuação no grupo. Fica claro também que grande parcela dos questionados (81,3%) são considerados especialistas em design, visto que atuam há mais de 20 anos na profissão. Em relação ao tempo de permanência no grupo colaborativo OQMPOA?, 50% ingressou na etapa de cocriação da identidade visual (fase de interesse deste estudo), 43,8% encontra-se no grupo desde o início (2017) e apenas 1 pessoa entrou em 2019 na fase das consultas com a comunidade.

As emoções identificadas através dos feedbacks foram agrupadas e classificadas em categorias, como positivas e negativas e encontram-se listadas e ranqueadas por ordem de relevância. Aparecendo elencadas no Quadro 5 em ordem decrescente, das mais para as menos citadas, ao lado das respostas (emoções) aparecem as respectivas questões que as originaram.

QUADRO 5 – Emoções comunicadas pelos designers.

Questões	Emoções positivas	Respostas	Emoções negativas	Respostas
5 – A respeito do trabalho de forma coletiva no grupo OQMPOA, aponte quais emoções POSITIVAS e NEGATIVAS você vivenciou no processo de pesquisa, criação e definições de propostas com o seu SQUAD? (fase dos squads)	Interesse/ entusiasmo	16 – 100%	Medo	02 – 12,5%
	Orgulho	14 – 87,5%	Desapontamento	02 – 12,5%
	Alegria	13 – 81,3%	Arrependimento	01 – 6,3%
	Divertimento	12 – 75%	Culpa	01 – 6,3%
	Admiração	11 – 68,8%	Tristeza	01 – 6,3%
	Prazer	08 – 50%	Vergonha	01 – 6,3%
	Contentamento	04 – 25%		
	Alívio	03 – 18,8%		
	Amor	03 – 18,8%		
6 – Aponte quais emoções POSITIVAS e NEGATIVAS que você sentiu na fase de apresentação de opções ao Grupão na experiência de criação coletiva OQMPOA? (fase de seleção do grupão)	Interesse/ entusiasmo	14 – 87,5%	Desapontamento	05 – 31,3%
	Admiração	13 – 81,3%	Medo	04 – 25%
	Alegria	11 – 68,8%	Culpa	02 – 12,5%
	Orgulho	11 – 68,8%	Vergonha	02 – 12,5%
	Divertimento	10 – 62,5%	Arrependimento	01 – 6,3%
	Contentamento	07 – 43,8%	Tristeza	01 – 6,3%
	Alívio	05 – 31,3%		
	Prazer	05 – 31,3%		
	Amor	03 – 18,8%		
7 – Quais as emoções que você vivenciou no momento da escolha das 6 marcas pelos Designers do grupo OQMPOA? (fase de seleção do grupão)	Interesse/ entusiasmo	12 – 75%	Desapontamento	05 – 31,3%
	Alegria	08 – 50%	Arrependimento	04 – 25%
	Alívio	07 – 43,8%	Tristeza	04 – 25%
	Prazer	07 – 43,8%	Culpa	03 – 18,8%
	Admiração	06 – 37,5%	Vergonha	03 – 18,8%
	Divertimento	06 – 37,5%	Medo	02 – 12,5%
	Orgulho	06 – 37,5%		
	Contentamento	05 – 31,3%		
	Amor	01 – 6,3%		
8 – Aponte quais emoções foram vivenciadas por você no momento da definição das 3 marcas escolhidas pelo júri qualificado.	Interesse/ entusiasmo	13 – 81,3%	Medo	04 – 25%
	Orgulho	10 – 62,5%	Desapontamento	03 – 18,8%
	Admiração	08 – 50%	Tristeza	03 – 18,8%
	Contentamento	08 – 50%	Arrependimento	02 – 12,5%
	Alegria	07 – 43,8%	Culpa	01 – 6,3%
	Alívio	06 – 37,5%		
	Prazer	06 – 37,5%		
	Divertimento	04 – 25%		
	Compaixão	03 – 18,8%		
9 – Que emoções você atribui em relação a gestão de processos e métodos no grupo OQMPOA?	Admiração	14 – 87,5%	Desapontamento	07 – 43,8%
	Interesse/ entusiasmo	11 – 68,8%	Tristeza	04 – 25%
	Orgulho	09 – 56,3%	Culpa	02 – 12,5%
	Contentamento	07 – 43,8%	Medo	02 – 12,5%
	Alegria	06 – 37,5%	Arrependimento	01 – 6,3%
	Compaixão	04 – 25%		
	Divertimento	04 – 25%		
	Prazer	03 – 18,8%		
	Alívio	02 – 12,5%		
Amor	02 – 12,5%			

Fonte: elaborado própria, com base nas respostas dos designers (2021).

Ao ranquear as emoções, foi observado que todas as positivas foram citadas, com maior ou menor aderência. Constatação importante em um grupo de designers em

cocriação, visto que as emoções positivas além de facilitar a motivação intrínseca, contribuem com a atenção visual, o pensamento flexível e a solução de problemas. (HENNESSEY; AMABILE, 2010; FREDRICKSON, 2003). Foi observado que a emoção descrita como *interesse/entusiasmo* desponta como emoção positiva nas questões que têm relação com o processo e os métodos usados. Para Amabile (1996), se uma pessoa estiver profundamente interessada na execução de um trabalho, ela pode ser relativamente imune aos efeitos negativos dos motivadores extrínsecos sobre sua motivação e criatividade intrínsecas. Por si só a construção da marca da cidade de Porto Alegre constitui uma situação motivadora, o que faz ressonância com as respostas positivas nas fases iniciais do processo de cocriação (KRIEK, 2019). Além disso, as emoções positivas individuais fazem relação com as emoções do coletivo, criando assim um ambiente favorável ao compartilhamento de ideias originais (TROMP, 2013; PENG, 2019).

Observou-se que as emoções negativas mais potentes, segundo Scherer (2005), *desprezo, ódio, raiva e repulsa* não foram citadas. O *desapontamento* foi a emoção negativa mais citada pelos respondentes, sendo que nas fases em que havia rodadas de seleção de alternativas desenvolvidas pelos designers do grupo (questões 2 e 3 do Quadro 2) ela aparece como a emoção negativa dominante. Nesses momentos, fica evidente que as diferentes interpretações e soluções geradas pelas equipes, podem evidenciar e identificar conflitos, reforçando que o tema emocional é indissociável da motivação dos indivíduos. (CROSS; CROSS, 1995; PEREIRA, 2016). Na questão referente à gestão de processos e metodologias do grupo a emoção (negativa) *desapontamento* chega a 43,8%, em oposição, a admiração também cresce em participação, superando o *interesse*.

Os participantes do grupo OQMPOA? ao justificarem suas escolhas definem a circunstância em que as emoções ocorreram, enriquecendo assim a coleta de dados. O Quadro 6, expõe as situações de emoções sobrepostas e apresenta, por meio das falas dos sujeitos, contribuições interessantes para o estudo. Como forma de manter o anonimato dos Designers respondentes, eles serão identificados pela letra D seguida de números de 01 a 16, que correspondem a ordem em que foram enviadas as respostas do questionário.

QUADRO 6 – Trechos ilustrativos das justificativas do questionário com emoções conflitantes.

Designer	Questão respondida	Fala de origem	Emoções conflitantes	
			Positivas	Negativas
D 11	Questão 5 (fase de pesquisa, criação e definições de propostas com o SQUAD)	“O trabalho em grupo foi muito divertido e enriquecedor. Sentindo arrependimento por não termos testado mais alternativas no início, assim teríamos chegado numa proposta melhor. Senti desapontamento e tristeza pela nossa proposta não ter sido aprovada na primeira fase.”	Alegria, Divertimento	Tristeza
			Interesse/ entusiasmo	Arrependimento
			Orgulho	Desapontamento
D 13	Questão 6 (fase de seleção do grupão)	“Deu um friozinho na barriga de talvez não estarmos entregando o que era preciso. Mas logo isso se dissipou e foi muito lindo ver a pluralidade de resultados que apareceram lá.”	Interesse/ entusiasmo	Arrependimento
			Alívio	Medo
D 05	Questão 7 (fase de seleção do grupão)	“ O trabalho em grupo foi muito divertido e enriquecedor. Senti arrependimento por não termos testado mais alternativas no início, assim teríamos chegado numa proposta melhor. Senti desapontamento e tristeza pela nossa proposta não ter sido aprovada na primeira fase”.	Divertimento	Arrependimento
			Orgulho	Tristeza
D 09	Questão 8 (fase de seleção pelo juri)	“Nessa fase senti orgulho e alívio do projeto estar chegando ao objetivo final, mas senti tristeza por não ter nenhum projeto entre os escolhidos e medo de ter uma marca que não me representasse para Poa”.	Orgulho	Tristeza
			Alívio	Medo
D 12	Questão 9 (em relação a gestão de processos e métodos no grupo OQMPOA?)	“Em relação a gestão, achei que foi fraca em tolerar alterações de prazos. Senti orgulho por terem empreendido esse projeto e um pouco de tristeza e desapontamento por notar que mesmo o projeto sendo de criação coletiva, existia um pouco de apropriação pela diretoria da”	Orgulho	Desapontamento

Fonte: elaboração própria, com base nas respostas dos designers (2021).

Nas questões abertas, foi observado que em algumas situações as emoções positivas e as negativas se alternam ou até se sobrepõem, como exemplo o *Orgulho x Desapontamento* ou o *Entusiasmo x Arrependimento* que aparecem em um mesmo contexto de fala. Considerando a Teoria dos *Appraisals* em que os *concerns* dão suporte às emoções, funcionando como “[...]pré-disposições que o indivíduo traz para o processo emocional” (DESMET; HEKKERT, 2007, p. 62). Identificar a presença de emoções conflitantes elicitadas em relação a uma mesma experiência pode sugerir a presença de *concerns* conflitantes.

Devido a ocorrência de emoções como Alegria, Divertimento e Entusiasmo, pode-se entender que o grupo estava altamente engajado na fase inicial do projeto. Em relação a trabalhadores engajados, Schaufeli (2013) afirma que eles são principalmente intrinsecamente motivados e trabalham para se divertir. Além disso, para Kriek (2019), uma equipe pode ficar animada e feliz por causa de um sucesso ou de um desenvolvimento positivo na equipe. A emoção *Orgulho* apresenta relevância e permeia as várias fases do trabalho, podendo ser chamada no contexto desse grupo de emoção coletiva, emoções que são frequentemente provocadas pela sensação de identificação de grupo. Nesse cenário a emoção de um membro pode ativar a de outros, como uma cascata (GOLDENBERG *et al.*, 2020). Enfatizando, assim, a vocação desse grupo colaborativo de profissionais da mesma área, com identificação forte, sem fins lucrativos e o intuito de apoiar a cidade com seu projeto.

Em oposição, é identificada a emoção de *desapontamento*, principalmente nas fases que envolvem escolhas de alternativas projetuais, visto que o processo criativo é constantemente uma interação social, na qual os indivíduos interagem entre si e podem apresentar divergências projetuais ou em relação aos prazos de entrega (BJÖRKLUND; KEIPI; MAULA, 2020). O *desapontamento* também é observado em relação à gestão do projeto. Conforme Kriek (2019) uma equipe pode se sentir deprimida, desanimada ou negativa por causa de frustrações percebidas com liderança, relações interpessoais ou múltiplas outras influências. O Designer 12, aponta a tolerância da gestão quanto a alteração de prazos ao declarar que “ em relação a gestão, achei que foi fraca em tolerar alterações de prazos”. Conforme Del Gaudio, Oliveira e Franzato (2014), projetos de design sofrem divergências entre a noção de tempo. Conseqüentemente, em cocriação se faz necessária uma estrutura para manter os participantes focados nos objetivos, além de um conjunto de regras claras, em virtude de que em um grupo de colaboradores ocorrem conversas, compartilhamentos, trocas e construções (CHIMERO, 2012; SHIRKY, 2011). Esses achados serviram como ponto de partida e seguem contribuindo para as fases seguintes dessa pesquisa. Visto que, ao investigar as emoções dos designers do OQMPOA?. foi identificada a elicitación de emoções em oposição. Conforme Silva e Pizzato (2021) nas fases de geração de alternativas do projeto OQMPOA? os designers apontam

predominantemente a elicitación de emoções positivas ao lembrarem suas experiências, em razão da motivação inicial de contribuir para melhorar a imagem da sua cidade. Porém, nas fases em que existem diferentes interpretações e soluções projetuais foi evidenciado a presença de divergências. Indício que pode indicar a presença de *concerns* conflitantes vivenciados pelos designers na experiência de cocriação exposta neste estudo (OZKARAMANLI; DESMET; ÖZCAN, 2020).

4.2 ENTREVISTAS

Assim que as entrevistas ocorreram, um novo ciclo de análise de dados teve início. O exame das informações, a partir da abordagem qualitativa, seguiu a técnica de Análise de Conteúdo de Bardin (2016). Segundo a autora, esse método de análise de comunicações visa “obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (BARDIN, 2016, p. 55).

Nesse sentido, o procedimento de análise das entrevistas passou por três etapas de planejamento: i) pré-análise, quando foi realizada a escuta das entrevistas e posterior transcrição, executada na íntegra. Na transcrição, foram omitidos nomes ou outras características que poderiam identificar os participantes, gerando um documento redigido no word, com todas as entrevistas; ii) exploração do material, fase em que ocorreu a leitura fluída do conteúdo transcrito, como preparação para posterior sistematização das ideias relacionadas aos objetivos desta pesquisa. Neste estudo, a unidade de registro considerou os termos que fazem referência às emoções mais intensas, representadas nas bordas do disco de Scherer (2005), além da busca por *concerns* dos designers (BARDIN, 2016); iii) exploração dos resultados, etapa em que ocorreu o tratamento dos resultados, através de análise crítica e reflexiva, destacando as informações que continham padrões de respostas emocionais (BARDIN, 2016). Dessa forma, a primeira etapa da ferramenta *DDD*, se localiza dentro dessa análise e é destinada a encontrar os possíveis *concerns* conflitantes, por meio da questão: Quais os dilemas relevantes no contexto dessa pesquisa? (OZKARAMANLI, 2017).

Após a leitura do material transcrito foram identificados *concerns* dos designers com base na Teoria dos Appraisals (Desmet, 2002). O vocábulo *concern* para Desmet (2002), é utilizado para definir quando uma determinada circunstância é interessante ou não, os interesses fazem relação às preferências pessoais. Os relatos dos designers, captados nas entrevistas, foram analisados e posteriormente catalogados na forma de *concerns* conflitantes. Para fins desse estudo, os nomes dos designers respondentes foram suprimidos e foram substituídos pelas letras DE, seguidas por números de 1 a 6, que correspondem a ordem em que as entrevistas foram executadas, conforme apresentado no Quadro 7.

Quadro 7 – Perfil biográfico dos entrevistados.

Designer	Formação	Atuação	Tempo de atuação
DE1	Graduação em Design	Proprietário de escritório de design	Mais de 20 anos
DE2	Graduação em Design e Mestrado em Urbanismo	Proprietário de escritório de design	Mais de 15 anos
DE3	Graduação em Arquitetura e MBA em Marketing	Proprietário de escritório de design	Mais de 20 anos
DE4	Graduação e Especialização em Design	Designer Visual em escritório	10 anos
DE5	Graduação em Publicidade Mestre em artes visuais	Proprietário de escritório de design	Mais de 20 anos
DE6	Graduação em Design	Designer em indústria	Mais de 10 anos

Fonte: desenvolvimento próprio, com base nas respostas dos designers (2021).

A especialista DE1, uma das idealizadoras do projeto OQMPOA?, possui formação em design e atua na profissão há mais de 20 anos. O especialista DE2, possui formação técnica, graduação em design e mestrado em planejamento urbano, acumula mais de 15 anos de experiência como designer, além de ser professor universitário. Com formação em arquitetura e urbanismo e MBA em marketing, o especialista DE3 é proprietário de escritório de design há mais de 20 anos. A especialista DE4 é a mais jovem do grupo, possui formação e especialização em design e atua na área por mais de 10 anos. A especialista DE5, apresenta formação técnica em design, graduação em publicidade e artes visuais, além de mestrado em artes visuais. Por fim, a especialista DE6 também é graduada em design e atua na profissão há um pouco mais de 10 anos.

Durante a primeira entrevista aplicada, tratada neste estudo como “piloto”, a

especialista DE1 apontou várias emoções como resposta às perguntas, sem relatar a experiência em si. Dessa forma, foram indicadas puramente as emoções, positivas – interesse/entusiasmo, divertimento, orgulho, alegria, contentamento, admiração e as negativas – desapontamento, tristeza e arrependimento. Foi observado nessa entrevista a falta de respostas consistentes em direção às descobertas dos dilemas, indicada na metodologia *DDD*. Ou em direção aos objetivos específicos dessa etapa da coleta de dados: a) identificar os *concerns* conflitantes experienciados pelos designers no processo de cocriação do estudo de caso *OQMPOA?*; b) analisar e categorizar os dilemas identificados e as repercussões provocadas na atuação dos profissionais no decorrer do processo projetual colaborativo realizado.

Em busca de corrigir esse desvio, a pesquisadora reforçou na apresentação inicial do questionário, feita aos próximos entrevistados, a importância de que eles relatassem suas experiências. Foi indicado que usassem as emoções do disco de Scherer (2005), apenas quando necessário, como apoio aos relatos. Além disso, a questão que inicialmente foi a terceira do roteiro: *Relate as facilidades ou dificuldades no momento de seleção de ideias em que suas propostas seguiram ou saíram do projeto. Quais emoções presentes no disco das emoções aqui compartilhado representam essa experiência?* Foi excluída devido às suas respostas serem semelhantes à próxima questão (pergunta 4). Partindo desses ajustes, foram aplicadas as entrevistas que serviram de base de dados para essa pesquisa. Esses diálogos online apresentaram variação no tempo de duração, ocorrendo durante 32 minutos o mais breve e totalizando em 51 minutos o mais longo.

Ao responder a entrevista, o especialista, DE2 afirmou que em relação à metodologia do projeto *OQMPOA?*. “o medo, o receio acompanharam um pouquinho o desenvolvimento do projeto”..... “não tive muita certeza do caminho, em momentos eu desconfiei do processo.... Em alguns momentos quando as minhas ideias não foram validadas pelo grupo, tentei entender o porquê e tentei entender se esse era o momento de insistir ou o momento de acatar o pensamento dos outros”. Além disso, foi identificado possível conflito quando o DE2 responde a questão relativa à etapa em que os Squads foram reagrupados, fase de refinamento das propostas. Conforme observado na fala: “ Aí foi o momento que eu senti que foi necessário uma negociação,

foi necessário a gente entender que esse momento não era de começar, era o momento de avaliar o resultado e evoluir. Eu acho que esse foi o momento, digamos assim, mais tenso de todo o processo”.

Ainda no que se refere a gestão do processo, nas falas do especialista DE3 pode-se destacar as que apontam as mudanças de regras durante a cocriação, como fatores que elicitaram emoções negativas, como por exemplo o desapontamento. “Me senti desapontado, até arrependido de ter me envolvido no processo, principalmente quando houveram rompimentos nas combinações de prazos.”. Ainda em relação às respostas do designers DE3, ele comenta que o fato desse trabalho ter reunido tantos designers dispostos a colaborar foi muito positivo. Destaca ainda que o objetivo inicial era mostrar para a população de Porto Alegre o design como um agente de inovação. Para ele, o projeto *OQMPOA?* foi algo inovador e “nas fases iniciais, aconteciam reuniões semanais e esse momento foi de muita alegria, todos estavam engajados, mas quando o processo começou a se arrastar chegou o desapontamento”. Na fase de escolhas de marcas o DE3 não viu nenhuma marca que o entusiasmasse. Mas, mesmo assim ele fala que “naquele momento senti entusiasmo novamente, esperança que desse certo, que o projeto evoluísse, mas mais uma vez a condução do processo me levou ao desapontamento.

O designer DE3 afirma que “todo o processo que envolve cocriação precisa ter princípio, meio e fim, bem definidos”, declaração que novamente se refere a gestão de processos. Questões como saber se deveria investir mais numa ideia ou prosseguir com o que tinha, foi um desmotivador, DE5 relatou que “a gente ficava pensando demais, colocando em votação e pensando em possíveis melhorias e aí a coisa não se concretizava, não saia”.

A partir das narrativas dos designers entrevistados, pode-se confirmar o pensamento de alguns autores, no que se refere ao processo de gestão e métodos em experiências de cocriação. Autores afirmam que para manter o engajamento em times criativos é fundamental que os indivíduos sejam apresentados a um conjunto de práticas, ideologias e normas inclusivas e claras e que essas possam ser compartilhadas com todos os envolvidos (MASFERRER, 2019; ZAMELOPOULOS *et al.*, 2021).

Novamente as dificuldades em relação aos prazos mal definidos aparece nas respostas, o DE3 expõe o tempo como fator que gerou desapontamento na fala “discordei na forma de condução do projeto, principalmente quando aconteceram rompimentos de combinações, por exemplo quando os prazos eram alargados, em função de um ou outro que não havia terminado”.

Conforme Del Gaudio, Oliveira e Franzato (2014), faz parte da gestão de um projeto, alinhar as percepções de tempo e velocidade, bem como, sincronizar as tarefas e as fases projetuais com os envolvidos. “Quando isso não acontece, verifica-se um “desalinhamento temporal”: uma situação onde as fases e a sua implementação diferem e geram problemas de sincronização e colaboração”, exercendo um impacto negativo no projeto (DEL GAUDIO; OLIVEIRA; FRANZATO, 2014, p. 6). O desalinhamento projetual, uns na fase de ideação e outros na fase de seleção, são divergências que também se relacionam com o tempo no projeto. Situações que podem trazer negatividade, gerar frustração e desengajamento (MASFERRER, 2019).

Enquanto a novidade é fundamental para os designers sob a perspectiva da aprendizagem e da produção criativa, no nível organizacional, existe um desejo de estabilidade e preservação. Um grupo de trabalho estável, fornece uma base psicologicamente segura para se envolver em um novo trabalho de design, e ultrapassar seus limites (BJÖRKLUND; KEIPI; MAULA, 2020). Para resolver essas divergências é necessário pausar o processo e relembrar as combinações, mais importante do que agir, nesse caso, “devemos manter nossos olhos bem abertos para sermos capazes de reagir e propor soluções, ou simplesmente convidar uma reflexão em grupo para resolver o conflito, junto com a equipe” (BJÖRKLUND; KEIPI; MAULA, 2020; MASFERRER, 2019, p. 108).

A entrevistada DE6, percebe que o processo de cocriação fez com que aumentasse o nível de responsabilidade e a expectativa no projeto, gerando maior ansiedade. Cresce a pressão de cumprir os prazos e o medo de não conseguir entregar o que os outros esperam e de decepcioná-los. A admiração por estar convivendo com

outros designers foi sentida e estava acompanhada do orgulho pelo projeto OQMPOA?

A partir das respostas dos usuários terem sido transcritas, analisadas e organizadas, considerando: os tipos de concerns, as emoções relacionadas e as citações que representam tais *concerns* (JORGE; XAVIER DA COSTA, 2017, p. 112). Foi identificada a presença de preocupações que conflitam em três categorias principais, relacionadas a autoria do projeto, ao cumprimento de prazos e a comunicação e gestão do processo. As categorias e os concerns conflitantes encontrados, por meio da análise das entrevistas com os especialistas, além de falas de origem que apoiaram essas descobertas, encontram-se representados no Quadro 8.

Quadro 8 – Perfil de *Concerns* conflitantes

Categoria	Concern conflitante	Unidades de análise
AUTORIA COLETIVA	Eu devo aderir a ideia do grupo, mas acho a minha ideia melhor	<i>"Em alguns momentos quando as minhas ideias não foram validadas pelo grupo, tentei entender o porquê e tentei entender se esse era o momento de insistir ou o momento de acatar o pensamento dos outros".</i>
		<i>"foi necessário a gente entender que esse momento não era de começar, era o momento de avaliar o resultado e evoluir. Eu acho que esse foi o momento, digamos assim, mais tenso de todo o processo".</i>
		<i>"eu tinha vontade de seguir integrada com os outros colegas, mas na vida real não funcionou. Parecia que havia um "pai da marca" no grupo e aí não consegui mais me engajar"</i>
		<i>"algumas vezes fiquei desmotivada, no sentido que não concordava com as escolhas da maioria, eu queria escolher outros caminhos ou fazer de outra forma"</i>
PRAZO	Eu gostaria de desenvolver mais ideias, mas preciso entregar no prazo	<i>"a gente ficava pensando demais, colocando em votação e pensando em possíveis melhorias e aí a coisa não se concretizava, não saía".</i> <i>"não ficou um projeto ruim, mas não ficou um projeto de olhar e dizer que ideia genial"</i>
COMUNICAÇÃO E GESTÃO	Eu devo seguir as combinações do grupo, mas não concordo com as regras	<i>" eu queria escolher outros caminhos, mas por outro lado eu não estava tão comprometida, não estava envolvida na coordenação do projeto"</i>
		<i>"prefiro um prazo mais focado, tipo 2 semanas trabalhando só no projeto do que assim, estendido, acho que se perdeu muita coisa"</i>
		<i>"em relação a gestão, achei que foi fraca em tolerar alterações de prazos"</i>

Fonte: Elaboração própria (2021).

Até o momento, foi observado que as ferramentas anteriores, questionário e entrevistas, tiveram fundamental importância para o presente estudo, além de

responder aos objetivos específicos deste trabalho, as informações organizadas serviram de insumo para a etapa seguinte deste estudo, o Grupo focal.

4.3 GRUPO FOCAL

Após realizado o grupo focal, cujo processo já foi exposto na Seção, 3.3.3 da presente dissertação, partiu-se para a análise e a busca pelos resultados dessa fase da coleta de dados. O principal objetivo dessa análise foi alcançar o último objetivo específico deste estudo. Ou seja, **desenvolver diretrizes de design para atender uma ou mais categorias de dilemas encontrados no objetivo específico anterior, como forma de contribuir com o engajamento dos projetistas em processos de criação coletiva**. Como já mencionado, participaram do GF, seis especialistas, número necessário para a realização da pela técnica de *brainwriting* 635, que foi aplicada na sequência da reunião. Com o intuito de manter o anonimato dos participantes, estes foram identificados por codinomes de animais, sugeridos pelos próprios designers durante a dinâmica “quebra-gelo”, na abertura da reunião do GF. Nesse ponto do encontro foi incentivado que os designers se apresentassem, descrevessem suas relações profissionais com o design e apontassem o período de tempo que atuavam na área. Esses dados montam o perfil biográfico dos participantes e pode ser contemplado no Quadro 9.

Quadro 9 – Perfil biográfico dos participantes do Grupo Focal.

Código	Sexo	Formação	PPG design	OQMPOA?	Tempo de atuação
PANDA	M	Graduação em Design e Mestrado em Arq. e Urbanismo		X	Mais de 20 anos
COELHO	M	Graduação em Arquitetura e Doutorado em Design	X		Mais de 20 anos
CAVALO	F	Graduação em Arquitetura e Mestranda em Arquitetura		X	Mais de 15 anos
PÁSSARO	M	Graduação em Design e Mestrado em Design	X		10 anos
BORBOLETA	F	Graduação em Design e Mestranda em Design	X		03 anos
GATO	F	Graduação e Mestrado em Design	X		10 anos

Fonte: desenvolvimento próprio, com base nas respostas dos designers (2021).

Com base nos dados relatados, foi observado que o grupo formado pelos integrantes é homogêneo em relação a sua constituição. Visto que, os participantes do grupo são designers que atuam há mais de dez anos na profissão, com exceção de um que atua há apenas três anos. Com referência a área de formação acadêmica, quatro são designers e dois são arquitetos, porém, mesmo os com formação em arquitetura atuam profissionalmente como designers. Além disso, em relação a representatividade de gênero, o grupo é formado por três designers do sexo feminino e três do sexo masculino.

A partir do repertório teórico apresentado na fase de transferência do conteúdo obtido anteriormente, análises dos questionários e de entrevistas foram observados três *concerns* conflitantes, expostos no Quadro 8, já apresentado na p. 100. Após a etapa inicial do GF em que foram apresentados os conceitos teóricos aos designers, foi promovida uma discussão que analisou os três dilemas encontrados nas fases anteriores da pesquisa. Segundo Ozkaramanli, Desmet e Özcan (2020), após a análise, a equipe de design elimina alguns dilemas e define o dilema alvo. Escolha fundamentada em três características principais: relevância para os futuros usuários (nesse caso, os próprios designers); seu potencial inspirador para novas ideias; e a possibilidade de formular um dilema e transformá-lo em um espaço de design.

Após análise e discussão, os especialistas concordaram que o dilema que faz referência a autoria coletiva – eu devo aderir a ideia do grupo, mas acho a minha ideia melhor – é o mais relevante para o contexto de designers em experiência de cocriação e principalmente, para o contexto desse estudo de caso, visto que aparece constantemente nas falas da maioria dos entrevistados, como pode ser exemplificado na narrativa da especialista DE5.

“Algumas vezes eu fiquei desmotivada, no sentido que não concordava com as escolhas da maioria. Eu queria escolher outros caminhos ou fazer de outra forma, mas por outro lado eu não me comprometi tanto e também não estava envolvida na coordenação do projeto” (DE5).

Outrossim, essa escolha se ampara teoricamente em alguns preceitos básicos que

contemplam o design, sendo que criatividade e por consequência a autoria fazem parte do escopo da profissão. Segundo Baxter (2011) a criatividade é uma das mais secretas capacidades humanas, é o coração do design, isto é, o centro do projeto. Para Zavadil (2016) não só o potencial criativo individual afeta o design em uma equipe de projeto. Fatores como os estados emocionais e os sentimentos das pessoas envolvidas no projeto de design também influenciam seus processos mentais. Ao vivenciarem incertezas, os criativos podem sofrer de estresse, ansiedade e frustração. Diante de diversas opções de escolha e sem uma orientação clara sobre para onde direcionar seus esforços, a criatividade é prejudicada (COHEN; CROMWELL, 2021).

Segundo Amabile *et al.* (2005), à medida que os indivíduos comunicam suas ideias e soluções de problemas, eles podem desencadear reações ao seu pensamento criativo, em colegas de equipe ou gestores. Em geral, quando a reação às ideias são positivas, o criativo se sente feliz, enquanto as manifestações negativas levam a sentimentos de raiva ou decepção. Os estados afetivos que decorrem da recepção de uma ideia por outros na organização podem dar origem a mudanças posteriores na cognição e na criatividade. Dessa forma, pode ocorrer um ciclo vicioso, em que o indivíduo fica desapontado com seu próprio trabalho, e a ausência de feedback positivo sobre esse trabalho leva a níveis mais baixos de emoções positivas, cognição mais estreita e como consequência, diminuição do engajamento e da criatividade (AMABILE *et al.*, 2005).

Partindo da definição do dilema principal desse estudo, foi iniciada a construção do *framework* (mapa dos dilemas) de forma compartilhada. Então, com base no dilema foco deste trabalho, definido anteriormente pelos designers, "eu devo aderir a ideia do grupo, mas acho a minha ideia melhor" e através das narrativas dos especialistas foi construída de forma colaborativa a ferramenta. Como resultado dessa etapa do GF, pode ser observado (Figura 14) o referido *framework* construído pelos especialistas.

A construção do mapa dos dilemas em conjunto com a equipe do GF foi importante para definir o dilema foco desse estudo, além de servir como apoio teórico na próxima etapa metodológica, a fase de ideação. Segundo Ozkaramanli, Desmet e Özcan

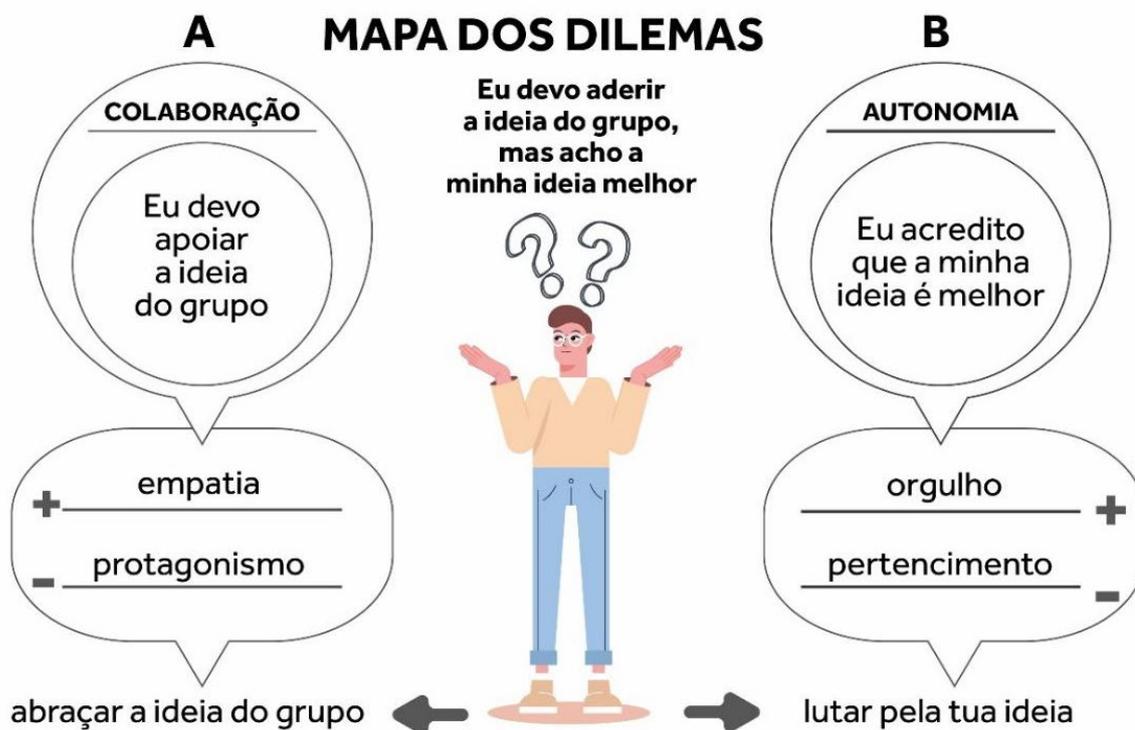
(2020), comunicar dilemas de forma eficaz pode ser uma atividade de design que faz ponte entre a seleção do dilema e a ideiação. Um desafio vivenciado por equipes profissionais ao projetarem com dilemas é a dificuldade de comunicação entre os membros da equipe, dificuldade que não ocorreu no caso específico desse GF. Visto que, a comunicação ocorreu de forma fluída e sem ruídos, principalmente pela característica desse ser um grupo homogêneo, com repertório comum de termos técnicos e acesso às mesmas tecnologias e ferramentas próprias do design. Em relação à participação dos designers nessa dinâmica do GF, pode-se afirmar que ocorreu de forma contínua e organizada. Todos tiveram seus momentos de fala e de escuta, fizeram ponderações e analisaram diversas possibilidades, chegando a um resultado em conjunto.

Dessa forma, com o dilema foco dessa pesquisa já definido – eu devo aderir à ideia do grupo, mas acho a minha ideia melhor. O grupo focou em construir o mapa dos dilemas, concluindo em conjunto e de forma consensual, que o conflito seria entre a possibilidade de trabalhar com foco na **colaboração** ou na **autonomia**. Como já foi relatado, o mapa dos dilemas foi construído de forma colaborativa, uma característica em processos colaborativos são a divergência de ideias. Em relação à escolha dos ganhos e perdas para cada alternativa de *concern* os designers apontaram várias opções, antes de chegarem em um consenso.

Num primeiro momento os designers iniciaram apresentando individualmente suas contribuições para a construção do mapa dos dilemas. Na sequência, para serem definidos os termos finais, ocorreram discussões, principalmente em relação aos possíveis termos em relação aos ganhos e as perdas. Conforme as ideias eram sugeridas pelos designers, a pesquisadora anotava no framework para ser visualizado por todos por meio do compartilhamento de tela, o original está disponível nos apêndices desta Dissertação. As opções iniciais sugeridas pelos especialistas foram: em relação ao *concern* Colaboração: i) – ganhos (empatia, aceitação, pertencimento, aprendizado, maturidade, apropriação) – perdas (ego, protagonismo); ii) em relação ao *concern* Autonomia: – ganhos (reconhecimento, orgulho, consciência, segurança) – perdas (perspectivas, insegurança, pertencimento).

Finalmente, após discussões entre os especialistas, os ganhos e perdas eleitos para cada *concern* que melhor representam as escolhas do grupo são: i) em relação a colaboração – ganho de empatia ou perda de protagonismo; e ii) vinculado a autonomia – ganho de orgulho próprio ou perda de pertencimento. Ainda em relação ao mapa dos dilemas, o grupo aponta como possíveis escolhas: abraçar a ideia do grupo em oposição a lutar pela sua ideia, conforme representação visual (Figura 14).

Figura 14 – Mapa dos dilemas construído no GF.



Fonte: Elaboração própria, com base nas respostas do GF (2021).

Na visão de Ozkaramanli (2017), projetar baseado no *DDD* pode ocorrer sob três perspectivas já mencionadas: solucionar, moderar ou desencadear dilemas. Essa abordagem pode gerar confusão e até promover sobreposições. Pois, nem todas as direções apontam a ideias de design favoráveis para um determinado dilema, mas a possibilidade de reflexão pode aumentar a compreensão do conflito. Ozkaramanli, Desmet e Özcan (2020) apontam como solução para essa possível dificuldade, incentivar os designers a explorar todas as direções para responder a um dilema, ampliando a compreensão do *concern* conflitante que está sendo abordado, orientação seguida neste estudo.

Dando seguimento às dinâmicas propostas para o GF, após a construção do mapa dos dilemas os designers foram convidados a participar da fase de ideação, aplicando a técnica do *brainwriting* 635, já exposta nesse estudo, na Seção dedicada a ideação do GF, p. 88. Ao preencher as planilhas, os designers foram incentivados a projetar com dilemas, estimulando a criação de novos conceitos de design na geração de ideias preliminares que serão subsídios para a geração de diretrizes projetuais (OZKARAMANLI; DESMET; ÖZCAN, 2020). Quando os designers estavam se familiarizando com a planilha compartilhada do *brainwriting* 635, a pesquisadora reforçou que eles deveriam apresentar três ideias, uma para cada uma das situações (solucionar, moderar e desencadear dilemas) já detalhadas e exemplificadas na apresentação da metodologia do *DDD*.

O Quadro 10 expõe um panorama geral dos resultados da fase de ideação produzida na dinâmica final do Grupo Focal, que teve como objetivo apontar caminhos para solucionar, moderar ou desencadear o principal dilema verificado — aderir à ideia do grupo, mesmo considerando a sua ideia melhor.

Quadro 10 – Ideias geradas pelos especialistas no GF para atender o dilema foco.

(continua)

Especialista primário	Ideias Geradas	Atenderia o dilema
PÁSSARO	<ul style="list-style-type: none"> - Agrupar as ideias realizadas individualmente, por proximidade, afinidade de significado - refiná-las em grupo e realizar concurso cultural. - aplicar diagrama de afinidades para eleger futuros caminhos 	Solucionando
	<ul style="list-style-type: none"> - Descrever critérios que alinhem a postura dos participantes frente às ideias geradas - Descrever previamente as regras utilizadas no processo de escolha ou refutação das ideias do projeto - Mapear o fluxo de informações e eleger técnicas de tomada de decisão em grupo - Construir esses critérios coletivamente 	Moderando
	<ul style="list-style-type: none"> - Declaração visual para conscientização de que as ideias são pessoais mas o resultado é coletivo, é uma soma de ideias - Apresentação das ideias de cada grupo para um júri especializado - Elencar responsáveis e mapear as competências dos membros para término da tarefa - Lembrar que será necessário abraçar as ideias dos outros para obter um resultado coletivo 	Desencadeando

Quadro 10 – Ideias geradas pelos especialistas no GF para atender o dilema foco.

(continuação)

Especialista primário	Ideias Geradas	Atenderia o dilema
COELHO	<ul style="list-style-type: none"> - Gestor ou gestores escolhem a ideia - Gestores adotam uma metodologia científica para instanciação - Rodízio de participantes do grupo de trabalho - Selecionar, categorizar e realizar mapa polar de ideias em um memorial de desenvolvimento onde todas as ideias do grupo estão expostas visualmente - Participantes sugerem a metodologia projetual que guiará o trabalho 	Solucionando
	<ul style="list-style-type: none"> - Grupo ouve o ponto de vista de todos - Definir os critérios de feedback em grupo: falar o fato, o impacto do fato e sugerir algo; receber: agradecer a coragem por falar, dizer no que concorda e no que discorda, sugerir próximos passos - Estimular, através de regras claras, que todos possam dar a sua contribuição - Diariamente todos da equipe devem falar em reunião o que faz, o que fez, o que irá fazer e o que está impedindo de realizar as tarefas para que seja possível realocar ou estimular - Fazer sessões de feedback recorrentes 	Moderando
	<ul style="list-style-type: none"> - o grupo trabalha no sentido de avaliar as deficiências ou os pontos negativos da ideia apresentada - Os pontos de discordância do feedback devem ser usados para projetar sobre tensões adaptativas - "Batalhas" entre duas ideias de projeto, sendo que a melhor argumentada vence e passa à fase seguinte - Escolher em um jogo no qual cada ponto positivo categorizado tem um valor e os negativos outro valor. Ganha o que tiver maior número de pontos positivos - Fazer uma matriz de escolha posicionando as marcas de acordo com critérios e pontuações definidas 	Desencadeando
PANDA	<ul style="list-style-type: none"> - Rodízio das ideias entre participantes, quebrando a lógica de autoria - Pesquisar e usar algum método que trabalhe com a quebra da autoria - Algum do grupo lidera o processo - Mapear as competências da equipe para soluções de etapas pontuais do projeto - Organizar o rodízio de forma que faça sentido 	Solucionando
	<ul style="list-style-type: none"> - Checkpoints de apresentação das ideias de projeto onde todos podem sugerir modificações - As modificações são o cerne para geração de novas ideias, de mais perspectivas que permitem a colaboração - Matriz morfológica ou outra ferramenta pode ajudar na sugestão de modificações 	Moderando
	<ul style="list-style-type: none"> - "Batalhas" entre duas ideias de projeto, sendo que a melhor argumentada vence e passa à fase seguinte - Os argumentos são a base da criação de significado, pode-se usar as batalhas para estressar as ideias, mas o fim desse estresse é a consciência de que as ideias são pessoais, mas o resultado é coletivo. - Utilizar a técnica dos 5PQ's para chegar em um senso comum final. - Os participantes criam um novo trabalho baseados nas duas melhores ideias - A cada parte do processo um grupo faz a moderação 	Desencadeando

Quadro 10 – Ideias geradas pelos especialistas no GF para atender o dilema foco.

(continuação)

Especialista primário	Ideias Geradas	Atenderia o dilema
GATO	<ul style="list-style-type: none"> - Ferramentas de design como brainstorming, matriz CSD para escolha entre equipe. - Fundamental, importante, imprescindível. As ferramentas são meios válidos para orientar a postura dos participantes, assim como a postura irá orientar as ferramentas. - Os princípios norteadores e briefing deve ser constantemente checado - Definição de grupos permeáveis, onde as pessoas participam somente por tempo determinado e dão sequência ao projeto a partir de uma "memória" construída pelos participantes anteriores - Criar um "canvas" coletivo, eliminar a criação de grupos 	Solucionando
	<ul style="list-style-type: none"> - Escolha de equipes com diferentes habilidades para solucionar problemas - Excelente, compreender no que cada um se destaca é uma maneira de criar times menos conflitantes e mais completos. um especialista em cor, outro em tipos, outro em ilustração. - Escolha heterogênea das equipes de projeto (recorte social, sexual, racial e de gênero) - Realizar uma dinâmica que promova a empatia entre os participantes - Trabalhar questões de diversidade e representatividade no grupo 	Moderando
	<ul style="list-style-type: none"> - Eliminação de ideias com base em pré-requisitos norteadores acordados no início do projeto. - Os critérios de aceite são gatilhos, restrições que permitem inovação em uma área pré-definida, porém não explorada. - Escolha de "porta-vozes" em sistema de rodízio que irão defender as ideias para o grande grupo - Fazer os grupos se unirem 2 a 2 e um defender o trabalho do outro - Grupo focal com pessoas externas ao projeto para avaliação das ideias de acordo com os critérios norteadores 	Desencadeando
CAVALO	<ul style="list-style-type: none"> - Define desde o princípio que a ideia é do grupo - Declaração do propósito, do objetivo - Os participantes dão sequência a uma ideia já desenvolvida, quebrando a lógica de autoria - Com o princípio da comunicação ativa, manter hábitos saudáveis de trabalho em grupo acordados no início do projeto. Elencar um integrante para "lembrar" disso é interessante e manter a equipe unida com um senso de propósito único - Organizar conversas temáticas para abordar boas práticas de um trabalho colaborativo 	Solucionando
	<ul style="list-style-type: none"> - Cada pessoa poderia criar personagens, assim a ideia não ficaria atrelada a determinada pessoa - Definir os critérios dessa persona para que todas de cada grupo tenham a mesma base - Participação de atores externos ao projeto que terão voz na escolha dos caminhos a seguir - Diariamente todos da equipe devem falar em reunião o que faz, o que fez, o que irá fazer e o que está impedindo de realizar as tarefas para que seja possível realocar ou estimular 	Moderando
	<ul style="list-style-type: none"> - Cada grupo lança a sua ideia e depois as ideias são trocadas entre os grupos - Utilizar o 635 para essa troca de ideias - Criação de checkpoints de defesa de ideias por cada um dos subgrupos de trabalho - Utilizar matriz morfológica para explorar ideias baseadas em outras de outros grupos 	Desencadeando

Quadro 10 – Ideias geradas pelos especialistas no GF para atender o dilema foco.

(conclusão)

Especialista primário	Ideias Geradas	Atenderia o dilema
	<ul style="list-style-type: none"> - Mostrar através de algum artefato o processo de criação (aplicativo) - O método de criação e os critérios de aceite podem estar na parede de forma visual - Mostrar todo o processo de criação, não somente o resultado final mas todas as ideias que surgiram no processo - Criar um memorial do processo de criação para que fique visualmente ativo em um local estratégico para que todos vejam o processo, erros, acertos e resultado - Dar mais ênfase ao processo, como forma de incentivar ou ter anotado todas as ideias que surgem. Talvez alguma ideia possa ser útil em outra etapa - Lembrar como se chegou a cada decisão tomada 	Solucionando
BORBOLETA	<ul style="list-style-type: none"> - Fazer atividades de grupo não necessariamente relacionadas a marca para gerar proximidade entre os participantes e aumentar o acolhimento quando eles trocam de grupo - Rodízio de participantes, onde tem um líder que sempre fica com a ideia desde o início e apresenta e adapta as contribuições dos demais - As ideias dos grupos são submetidas anonimamente para os demais grupos para que lhes forneça feedbacks - Elencar algumas opções por votação e escrever pontos positivos, negativos e cruzar essas informações 	Moderando
	<ul style="list-style-type: none"> - Lembrar desde o início que o processo é colaborativo e que precisará desapegar de ideias no meio do processo - Deixar claro que fazer escolhas é preciso e que a maturidade seja consciente - Agregar outros atores ao projeto, não vinculados ao problema inicial, para encontrarem problemas de cada ideia e sugerirem soluções - Trocar os participantes ao longo do processo. - Lembrar que além de desapegar das suas ideias será necessário abraçar as ideias dos outros 	Desencadeando

Fonte: elaborado pela autora com base nos resultados da ideação no GF.

A partir da realização da última dinâmica com os seis integrantes do grupo focal, ocorreu a triangulação de informações entre a autora dessa dissertação, designers integrantes do coletivo *OQMPOA?* e pesquisadores de design, conforme Quadro 9. Os resultados obtidos serviram como orientação para a composição de diretrizes projetuais com foco em contribuir com o engajamento de designers em processos de cocriação, mais especificamente em projetos de *place branding*, escopo de design deste estudo de caso.

Independente do propósito inicial de gerar diretrizes, ao analisar os dados coletados no GF, foram feitas algumas relações importantes. Foi observado que em alguns casos, os designers apontam ferramentas projetuais, habitualmente usadas para auxiliar o processo criativo, como caminho para solucionar, amenizar ou desencadear

o conflito relacionado a autoria coletiva versus autonomia. As nove ferramentas sugeridas pelos especialistas, durante a dinâmica *brainwriting* 635 foram: *brainstorming*, *brainwriting* 635, matriz CSD, matriz morfológica, diagrama de afinidades, mapa polar de afinidades; matriz de escolha; 5PQS e personas. Ao analisar essas ferramentas foi possível identificar que a maioria delas provém do design, a única exceção é a ferramenta persona, oriunda do marketing. A partir da observação e do pensamento de Masferrer (2019) de que existem muitas ferramentas para a criatividade e aplicar uma delas, provavelmente tornará o processo criativo mais fluido e melhor. Entende-se que os designers utilizam e acreditam em métodos ou ferramentas como auxiliares nos processos de design e de cocriação.

Além disso, nesse estudo, os designers pesquisados apontam as ferramentas como possíveis auxiliares em experiências de cocriação entre os designers. Rompendo as fronteiras das suas aplicações originais de geração de ideias - *brainstorming*, *brainwriting*, 635, matriz morfológica; ou de gestão de projetos – matriz CSD, diagrama de afinidades, matriz de decisão, 5PQS. Considerando as respostas obtidas, ocorreu a compreensão de que essas ferramentas são vistas como possíveis soluções nas etapas que envolvem escolhas de ideias. Os designers apontam sua aplicação como estratégia para apoiar escolhas. Assim, o processo de seleção seria fundamentado na técnica (ferramenta), deixando de ser algo pessoal o que poderá contribuir para evitar rupturas nos processos coletivos e melhorar o engajamento dos designers dentro das equipes.

Também é interessante salientar que os designers que integraram o GF pensam em representatividade como um aspecto importante em processos de cocriação, visto que foi apontada pelos designers para melhorar o engajamento, a seguinte ideia: “escolha de equipes com diferentes habilidades para solucionar problemas, além de, escolha heterogênea das equipes de projeto (recorte social, sexual, racial e de gênero)”. Pensamento conectado com a realidade atual e que segue a perspectiva apontada por Las Casas (2014) de que a representatividade é um importante componente do engajamento; e a ideia de Lupton (2020) que considera a empatia como um dos aspectos que torna possível as pessoas trabalharem em conjunto por um motivo comum.

Na sequência, em direção a atender ao objetivo deste estudo e para facilitar o entendimento as ideias “brutas” geradas pelos especialistas do GF (expostas no Quadro 10) foram analisadas e reagrupadas, por similaridade, com base em quatro componentes (constructos). O compilado teórico que sustenta essa divisão, definida por sua relevância em relação aos processos de cocriação e engajamento, encontra-se apresentado a seguir. Após a exposição desses conceitos serão apresentadas as ideias geradas pelos especialistas, classificadas conforme esses componentes teóricos.

4.3.1 Base teórica dos constructos para o engajamento em equipes

Como já exposto, uma equipe de design ao sentir-se impulsionada a fazer algo pelo puro prazer se apresentará mais engajada e dessa forma poderá ser mais criativa (HENNESSEY; AMABILE, 2010). O engajamento é um estado mental positivo, gratificante e persistente que ocorre entre o indivíduo (ou uma equipe) e um ofício. Quando engajado o indivíduo ou a equipe apresenta energia em alta, alto envolvimento, níveis elevados de concentração e felicidade (BAKKER, 2009; SHAUFELI; BAKKER, 2004; SHAUFELI, 2012). A motivação e por consequência, o engajamento de uma equipe sofre influências do ambiente social, por meio dos recursos disponíveis e da coordenação organizacional (gestão).

A facilitação ou a gestão em um processo de cocriação tem como objetivo gerar condições favoráveis para que novas experiências ocorram na interação entre os participantes, incluindo equipes e gestores, entre os participantes e no poder dos atores que fazem uso de ideologias estabelecendo “distinções entre eles e nós, dentro e fora” (SALM; MATTELMÄKI, 2021, p. 115). Regras pré-definidas permitem que todos os membros da equipe “entendam como devem se comportar em cada etapa do processo. Isso não só ajuda todos a seguirem a mesma forma de agir, mas também mostra quando um membro da equipe as transgredir” (MASFERRER, 2019, p.28). Cabe a gestão definir funções e dividir de forma clara as responsabilidades, para que isso ocorra a coordenação do processo precisa

ser atuante, visto que, uma gestão que sirva como apoio às tarefas, também opera como mediadora do grupo (BADKE-SCHAUB *et al.*, 2007).

Sabe-se que projetos de design sofrem divergências entre a noção de tempo e um ajuste possível nas discordâncias de tempo, pode acontecer se os profissionais dedicarem um período inicial para entenderem o contexto, as regras e formarem uma relação de empatia com os participantes (DEL GAUDIO; OLIVEIRA; FRANZATO, 2014). É essencial que os gestores planejem as tarefas de forma que sejam exequíveis, se o gestor entender que em algum momento a tarefa não poderá ser cumprida, deverá agir e refazer o cronograma.

Um contexto organizacional favorável para designers, segundo Björklund, Keipi e Maula (2020), requer uma combinação de flexibilidade pessoal, uma forte rede de colaboração e uma cultura cooperativa. Também cabe a gestão de processos de cocriação, promover retornos (*feedbacks*) rápidos e certos para que o processo ocorra com fluidez (NORMAN; STAPPERS, 2015). Para Chikersal *et al.* (2017) os riscos em relação à participação em equipes crescem com o uso de tecnologias, para manter os participantes concentrados e engajados além de uma comunicação clara, é necessário a **gestão ser flexível**.

Em referência aos recursos do trabalho, Shaufeli e Bakker (2004), apontam que se faz necessário reduzir as demandas e custos, além de estimular o crescimento, a aprendizagem e o desenvolvimento pessoal. Entretanto, em processos de cocriação em que os métodos, ferramentas e combinações se mantiverem ocultas serão um obstáculo, comprometendo a experiência colaborativa. Nesse cenário a equipe enfrentará mal-entendidos, frustrações e brigas, seus integrantes pularão etapas, hesitarão e pisarão uns nos outros ao realizar as tarefas (MASFERRER, 2019). Em oposição, se o escopo do trabalho for detalhado, compartilhado e apresentar conformidade com a capacidade da equipe, poderá representar entregas sem atraso e aumento no engajamento (ZAMELOPOULOS *et al.*, 2021; DA SILVA, 2020). Nesse sentido podemos apontar que **metodologias claras** e acessíveis podem contribuir com o engajamento em processos colaborativos.

Conforme Badke-Schaub *et al.* (2007), a partir da comunicação uma equipe pode

construir algo similar a um mapa mental coletivo relacionado à tarefa, ao processo, à equipe e ao contexto. A partir do diálogo e da transparência da informação entre os membros da equipe e entre esses e os gestores, cresce a confiança. Para engajar e fortalecer participantes de cocriação, uma chave identificada por Zamelopoulos *et al.*, 2021) foi o desenvolvimento de artefatos e processos que representam e/ ou facilitem a formação de regras de participação e essas sejam comunicadas e acessíveis a todos. Porém, quando as tarefas são altamente complexas e demandam muito trabalho ou quando a comunicação é prejudicada, um maior compartilhamento de modelos mentais parece ter mais benefícios para o desempenho. Tarefas operacionais com procedimentos claros precisam de um modelo de tarefa altamente compartilhado, enquanto as tarefas que requerem decisões individuais, como atividades criativas, podem depender mais de modelos de equipe altamente compartilhados (BADKE-SCHAUB *et al.*, 2007). De qualquer maneira, para alcançar o engajamento nos grupos de cocriação é preciso acontecer uma **comunicação transparente e inclusiva**.

Conforme já relatado na base teórica deste estudo, em times de cocriação ocorrem fases de geração de ideias em que os designers desenvolvem tarefas individualmente. Ao buscar referências, gerar e escolher ideias, os designers contribuem com suas experiências pessoais. Outrossim, nas fases em que são promovidas escolhas de ideias um aspecto fundamental a ser evitado é a apropriação individual das propostas. Para Masferrer (2019) uma equipe criativa que confia o seu processo à imaginação individual de cada membro não é uma equipe. A personificação das propostas pode causar prejuízos tanto ao resultado do processo de cocriação, quanto ao bem-estar dos membros da equipe, promovendo o desengajamento. No pensamento do mesmo autor, é tarefa dos gestores lembrar e relembrar que tudo o que é criado no processo de cocriação pertence ao coletivo. **Quebrar a autoria** em processos de cocriação passa por misturar as ideias geradas, a partir desse cruzamento todos podem entender os resultados no contexto coletivo e não individual. Com base na literatura exposta neste estudo, resumida nesta subdivisão, foram identificados quatro constructos em benefício do engajamento em grupos de cocriação entre designers, conforme a Figura 15.

Figura 15 – Quatro constructos para melhorar o engajamento entre designers cocriando



Fonte: elaborado pela autora.

A partir dessa classificação, as ideias dos especialistas que apresentaram potencial para formar diretrizes projetuais, foram reorganizadas e estão apresentadas no Quadro 11.

Quadro 11 – Classificação das ideias dos especialistas com base nos quatro constructos propostos.

(continua)

Gestão Flexível	Atende o dilema
<ul style="list-style-type: none"> - As equipes são escolhidas de forma a ter diversas habilidades no time - A gestão escolhe a ideia a partir de metodologia científica de instanciação - Mapear as competências da equipe para soluções de etapas pontuais do projeto - A gestão promove rodízio de participantes no grupo, conforme as competências - A gestão sofre rodízio, em cada momento um do grupo modera o processo - Organizar rodadas de conversas temáticas sobre trabalho colaborativo 	Solucionando
<ul style="list-style-type: none"> - Promover regularmente rodadas de feedback com critérios definidos que estimulem todos a contribuir com sua opinião e sugerir novos passos - Escolha de equipes heterogêneas para trabalhar diversidade e representatividade - Promover dinâmicas que gerem empatia - Rodízio de participantes que opinam e um líder acolhe as ideias e apresenta aos demais - Incentivar atividades em grupo que gerem proximidade e acolhimento quando os participantes trocam de equipe 	Moderando
<ul style="list-style-type: none"> - Os pontos de discordância nas sessões de feedback devem ser usados para projetar soluções adaptativas - Eleição de porta-vozes que em rodízio defenderão as ideias perante o grande grupo 	Desencadeando

Quadro 11 – Classificação das ideias dos especialistas com base nos quatro constructos propostos.

(conclusão)

Metodologia clara e acessível	Atende o dilema
<ul style="list-style-type: none"> - Metodologia que guiará o projeto é criada previamente, em conjunto com os criativos - Definir um memorial de desenvolvimento com todas as ideias expostas não só as finais, inclusive as referências e as diversas versões - Dar mais ênfase ao processo, não só a ideia final - Usar ferramentas de design como 5PQS, 6Chapéus, Matriz CSD para na fase de escolhas conseguir chegar em um consenso 	Solucionando
<ul style="list-style-type: none"> - Definir e descrever previamente as regras utilizadas nas fases de escolhas de ideias - Fazer uma matriz de escolha posicionando as marcas de acordo com critérios e pontuações definidos previamente e em conjunto - Promover checkpoints apresentando as ideias e disponibilizando para que todos possam sugerir modificações, as modificações serão o cerne para aumentar a participação e chegar a ideias mais inovadoras - Aplicar matriz morfológica para forças novas possibilidades - Desde o início devem ser agendadas reuniões para escolhas em diversas fases - Ideias são submetidas anonimamente ao grupo para que sejam apontados pontos positivos ou falhas 	Moderando
<ul style="list-style-type: none"> - Promover batalhas entre as ideias e os 2 melhores argumentos vencem e todos trabalham para gerar mais ideias em cima dessas escolhas - Eliminação de ideias com base em pré-requisitos acordados previamente - Grupo focal ou workshop com especialistas externos para avaliarem as ideias conforme critérios criados previamente pela equipe - Utilizar ferramentas para escolha ou ampliação de ideias (635, matriz morfológica) - Substituir atores do grupo por externos ao grupo no decorrer do processo para que sigam nas ideias já apresentadas 	Desencadeando
Quebra de autoria	Atende o dilema
<ul style="list-style-type: none"> - Agrupar as ideias realizadas individualmente, por proximidade e afinidade de significado - Rodízio das ideias entre participantes, quebrando a lógica de autoria - Pesquisar e usar algum método que trabalhe com a quebra da autoria - Definição de grupos permeáveis, onde as pessoas participam somente por tempo determinado e dão sequência ao projeto a partir de uma "memória" construída pelos participantes anteriores - Criar um "canvas" coletivo, eliminar a criação de grupos - Define desde o princípio que a ideia é do grupo - Os participantes dão continuidade nas ideias dos outros para quebrar a lógica da autoria 	Solucionando
<ul style="list-style-type: none"> - Descrever critérios que alinhem a postura dos participantes frente as ideias geradas 	Moderando
<ul style="list-style-type: none"> - Lembrar que será necessário abraçar as ideias dos outros para obter um resultado coletivo 	Desencadeando
Transparência na Comunicação	Atende o dilema
<ul style="list-style-type: none"> - Os princípios norteadores, propósitos e objetivos e o briefing devem ser checados e comunicados constantemente - Promover comunicação ativa - Elencar um integrante para lembrar dos acordos combinados no início do projeto - Mostrar através de algum artefato o processo de criação - O método e os critérios devem ser acessíveis a todos de forma física ou por meio digital - Criar um memorial do projeto, que torne visível o processo de criação, as etapas, os erros acertos e os resultados - Comunicar como se chegou a cada decisão tomada 	Solucionando
<ul style="list-style-type: none"> - Mapear o fluxo de informação e eleger técnicas de tomada de decisão em grupo - Declaração visual para comunicar assuntos importantes e recorrentes - Os avanços da equipe devem ser comunicados diariamente 	Moderando
<ul style="list-style-type: none"> - Relembrar sempre que o processo é colaborativo 	Desencadeando

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Projetar baseado no *DDD* aponta, inicialmente para três perspectivas: solucionar, moderar ou desencadear dilemas. Porém, para Ozkaramanli (2017), nem todas as direções apontam ideias de design favoráveis para um determinado dilema, mas podem aumentar a compreensão do conflito. Ozkaramanli, Desmet e Özcan (2020) apontam como solução para essa possível dificuldade, incentivar os designers a explorar todas as direções para responder a um dilema, ampliando a compreensão do *concern* conflitante que está sendo abordado. Seguindo essa orientação, nesta pesquisa os conceitos gerados pelos designers especialistas, foram manuseados na sua íntegra conforme as três possibilidades (solucionar, moderar e desencadear) apontadas por Ozkaramanli (2017).

A partir dessa etapa os conceitos foram reunidos em um único agrupamento e passam a ser tratados sem a classificação inicial. Essa atitude se fundamenta no entendimento de que qualquer dos caminhos conceituais do *DDD* poderá contribuir com o engajamento abrangendo de forma aberta, mais equipes em processos de cocriação. Segundo Masferrer (2019) um grupo de cocriação é único e difere em processos na medida que é peculiar, em equipes criativas é importante identificar as etapas e padrões que sempre se repetem no processo e reduzi-los a algo inteligível e compreensível.

Nesse sentido, as diretrizes para contribuir com o engajamento de designers em processo de cocriação entre designers no escopo do *place branding*, que constituem o objetivo desse estudo de caso, estão apresentadas e justificadas no decorrer do próximo Capítulo.

5 PROPOSTAS DE DIRETRIZES PARA CONTRIBUIR COM O ENGAJAMENTO EM EQUIPES DE DESIGNERS EM EXPERIÊNCIAS DE COCRIAÇÃO

Esse Capítulo tem o propósito de apresentar diretrizes que possam contribuir com o engajamento em equipes de designers em experiências de cocriação. Inicialmente esta pesquisa abordou como estudo de caso um projeto de *place branding*, todavia, os designers do grupo OQMPOA?, bem como os especialistas que participaram do Grupo focal não são especialistas apenas em *place branding* e sim designers generalistas. Com base nessa particularidade concluiu-se que as diretrizes geradas apresentam potencial para ir além do escopo inicial e contribuir com o engajamento dos designers envolvidos em processos de cocriação em geral.

Como forma de atender as principais dificuldades encontradas em relação ao engajamento de designers em processos de cocriação, diretrizes foram traçadas por meio de constructos. Os quatro segmentos – gestão flexível, metodologia clara e acessível, quebra de autoria e transparência na comunicação – também chamados de constructos, são provenientes de atributos para o engajamentos em grupos projetuais encontrados na literatura, cruzados com os dados obtidos a partir da análise da experiência dos designers do OQMPOA?.

Os conhecimentos teóricos foram adquiridos na literatura e estão expostos no Subcapítulo 4.3.2 deste estudo, os dados encontrados foram gerados seguindo a metodologia do *DDD*, tendo como referência as informações obtidas por meio de questionários e entrevistas com os designers do OQMPOA?, além do resultado do grupo focal composto por membros do OQMPOA? e *experts* em design. Desse modo, o resultado do cruzamento dos dados foram agrupados de acordo com seu referido constructo e expostos na forma de diretrizes projetuais, na sequência deste estudo.



DIRETRIZES PARA UMA GESTÃO FLEXÍVEL

Em projetos de cocriação, uma equipe pode se sentir deprimida, desanimada ou negativa por causa de frustrações relacionadas à liderança, relações interpessoais ou múltiplas outras influências. Uma equipe que não considera uma metodologia como sua é uma equipe que se sentirá insegura, cabe aos gestores discutir os métodos com a equipe. Sempre que ocorrerem divergências é necessário abrir a equipe para discussão, reflexão e compreensão (KRIEK, 2019). Um papel ativo para cada membro do grupo promoverá o sentimento de pertencimento. Assim sendo, as diretrizes propostas nesse estudo para a construção de uma gestão flexível são:

- a) Mapear as competências da equipe para encontrar bons gestores, os grupos devem ser compostos por designers com habilidades que se complementam, visto que o rodízio de papéis “sociais” é importante;
- b) Preferir equipes heterogêneas para trabalhar a diversidade e a empatia no grupo;
- c) Encorajar discussões e promover feedbacks;
- d) Demonstrar estabilidade e certeza nas decisões, cabe aos gestores serem flexíveis mas confiança é essencial em equipes de cocriação;



DIRETRIZES PARA PROMOVER METODOLOGIAS CLARAS E ACESSÍVEIS

Em processos de cocriação se o escopo do trabalho for detalhado, compartilhado e apresentar conformidade com a capacidade da equipe, poderá representar entregas sem atraso e aumento no engajamento (ZAMELOPOULOS *et al.*, 2021; DA SILVA, 2020). Nessa direção, se cada pessoa da equipe souber quais tarefas deverá executar e quais as responsabilidades deverá assumir, alcançará maior foco no projeto e não diminuirá seu engajamento. Em oposição, se os métodos, ferramentas e combinações se mantiverem ocultas serão um obstáculo à experiência colaborativa e a equipe

enfrentará desentendimentos, frustrações e brigas. Além disso, seus integrantes pularão etapas, hesitarão e pisarão uns nos outros ao realizar as tarefas (MASFERRER, 2019). Em vista do exposto, as diretrizes estruturadas para promover metodologias claras e acessíveis são:

- a) Definir o escopo, as metodologias, as regras e os prazos que serão utilizadas pela equipe deve ser a primeira tarefa criada pelo grupo;
- b) Democratizar as ferramentas, métodos e processos que devem ser simples e claros para que todos tenham condições técnicas de utilizá-los;
- c) Servir-se de ferramentas que auxiliem na fase de escolhas e definições de projeto, como 5PQS, 6 chapéus, matriz CSD, entre outras; contribuindo para que as decisões ocorram a partir de requisitos técnicos, evitando escolhas no nível pessoal;
- d) Promover, durante todas as etapas do processo criativo, *checkpoints* em que ocorrerá a defesa e votação de cada ideia, as mais votadas passam para a próxima fase e serão lapidadas por outro integrante do grupo, ou por outro grupo de cocriação;



DIRETRIZES PARA REFORÇAR A QUEBRA DE AUTORIA

Mesmo quando criativos trabalham em grupos de cocriação, algumas tarefas são individuais. Buscar referências, esboçar e gerar ideias, muitas vezes são um trabalho solitário em que o projetista acessa suas experiências vividas como forma de inspiração. Segundo Baxter (2011) “percepções, pensamentos, emoções e memórias são armazenadas em pequenas redes neurais, que fazem apenas aquelas associações mais úteis para a nossa vida diária” (BAXTER, 2011, p. 94). Assim, as pessoas tendem a ser mais criativas quando são motivadas principalmente pelo interesse, prazer, satisfação e desafio do próprio trabalho ou projeto (HENNESSEY; AMABILE, 2010). Nesse contexto, “podemos concluir que o processo criativo também é um processo emocional” (MASFERRER, 2019, p. 53) e, além disso, é constantemente uma relação social, na qual os indivíduos interagem entre si e podem apresentar divergências

projetuais (BJÖRKLUND; KEIPI; MAULA, 2020). Fica entendido, através da coleta de dados desse estudo, que no contexto de cocriação existem etapas em que escolhas de ideias precisam ocorrer. Principalmente nessas etapas projetuais são identificadas emoções negativas que podem levar ao desengajamento. No momento de descartar ideias e selecionar as que seguirão para serem lapidadas é comum a equipe hesitar. Para que o desconforto em relação a autoria de ideias seja amenizado nas experiências de cocriação se faz necessário quebrar a ideia de autoria individual e esclarecer que os resultados acontecem no contexto coletivo e não no pessoal (MASFERRER, 2019). Assim, as diretrizes propostas neste estudo em direção a **quebra de autoria** são:

- a) Predefinir os critérios de avaliação para que a seleção de ideias aconteça naturalmente, seja tecnicamente justificada e transparente;
- b) Cruzar as ideias geradas, a partir do desenvolvimento individual as ideias devem ser misturadas e deverá ser incentivado trabalhar nas ideias dos outros, assim o conceito de autoria coletiva será reforçado;
- c) Definir grupos de cocriação que os participantes façam rotatividade de tarefas, apoiados em um “memorial do projeto” construído pelos que o antecederam;
- d) Promover atividades extras que reforcem a ideia da autoria coletiva, lembrando que além de desapegar da ideia descartada será necessário acolher e se dedicar à ideia escolhida para ser lapidada.



DIRETRIZES PARA AUXILIAR A TRANSPARÊNCIA NA COMUNICAÇÃO

Em referência a equipes de trabalho é sabido que ruídos na comunicação podem causar desconfortos e prejuízos.

Quando os membros de uma equipe se comunicam eles constroem um modelo mental de equipe que podem estar relacionados a tarefa, o processo, a equipe, a competência ou o contexto (BADKE-SCHAUB *et al.*,2007). O trabalho do designer é interativo quando os projetos de design são realizados em colaboração, assim, não basta

entender quais etapas percorremos para resolver um projeto, mas devemos entender e aceitar como nos comportar e comunicar em cada um deles, na ausência de comunicação clara, surgirão frustrações e desentendimentos (BJÖRKLUND; KEIPI; MAULA, 2020, MASFERRER, 2019). Deve ser incentivada a comunicação diária entre os integrantes para que todos compartilhem um senso de propósito comum (DA SILVA, 2020). Para alcançar o engajamento em equipes de cocriação é preciso que aconteça uma **comunicação transparente e inclusiva**. Desse modo, as diretrizes propostas neste estudo para atender a esse constructo são:

- a) Manter a comunicação ativa, promover trocas de informação entre os membros em todas as etapas do processo, através de linguagem clara;
- b) Compartilhar e disponibilizar, de preferência na forma de mapas visuais, as metodologias e as etapas projetuais para que essas informações sejam acessadas rapidamente por qualquer pessoa de dentro ou de fora da equipe;
- c) Registrar todas as fases projetuais, briefing, propósitos, prazos, andamentos e resultados;
- d) Comunicar com frequência, de preferência diariamente, as metas, os avanços da equipe, os feedbacks, bem como novas combinações.

Conforme já exposto, as 16 diretrizes geradas, por meio de teorias, conceitos e pesquisas, servirão de base teórica que poderá contribuir com o engajamento de designers em processos de cocriação. Sendo assim, artefatos e processos desenvolvidos a partir dessas diretrizes seguirão em direção à melhoria do bem-estar, da motivação e do engajamento de designers em experiência colaborativa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse Capítulo apresenta as reflexões sobre esta dissertação e os procedimentos metodológicos, na sequência, são apresentadas as limitações da pesquisa e algumas sugestões para trabalhos futuros.

6.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE O ESTUDO E A METODOLOGIA

A pesquisa realizada até aqui visou responder à questão central: Como os *concerns* conflitantes (dilemas) do designer podem influenciar no seu engajamento em experiências de cocriação em *place branding*? Esse estudo foi delineado após a participação da pesquisadora no grupo de cocriação entre designers OQMPOA? Grupo colaborativo que se uniu com o propósito de criar a marca para Porto Alegre e foi o objeto do estudo de caso desta dissertação.

Fundamentado nos resultados e discussão apresentados, é permitido afirmar que a pesquisa ofereceu resultados alinhados ao principal objetivo da pesquisa, simultaneamente ocasionou discussões sem vínculo inicial com o escopo do projeto. Contudo, os pontos extra que foram considerados relevantes para o domínio do design foram compartilhados com o intuito de auxiliar de alguma maneira o escopo do design para a emoção ou a abordagem do design orientado para o dilema, bem como contribuir com pesquisas futuras.

Os resultados alcançados com este estudo contribuem com o *DDD* ao praticar as orientações metodológicas a partir da concepção original da abordagem. Entretanto, a partir de um contexto ainda não explorado pelo método – cocriação entre designers – apresentou contribuições originais, apontando novas possibilidades para sua aplicação. A exploração dos *concerns* dos próprios designers contribuiu para indicar que a abordagem pode ir além do design de produtos ou do design centrado no usuário, perspectivas originais do *DDD*. Foi possível apontar caminhos para melhorar processos de design, mais especificamente, experiências de cocriação entre designers. Todavia, entende-se que se o objeto desse estudo de caso fosse um grupo

de designers trabalhando em cocriação em um escopo de projeto diferente de *place branding* os resultados do trabalho poderiam apresentar pequenas variações.

Vale ressaltar que algumas adaptações na metodologia podem representar variações possíveis para a abordagem *DDD*, como na etapa de definição do dilema central que foi executada em conjunto com os designers especialistas, inserida como uma etapa extra da coleta de dados. Outra contribuição deste estudo com a abordagem *DDD* foi o uso do Disco das Emoções de Scherer(2005) como apoio na identificação de emoções desencadeadas na experiência pesquisada. A ferramenta serviu de apoio nas etapas de questionários e entrevistas, validando a ferramenta como uma possibilidade em projetos futuros que utilizem *DDD*.

Originalmente, o método fundado por Ozkaramanli (2017) prevê que sejam geradas ideias para solucionar, mediar ou desencadear dilemas. A partir dessas perspectivas, deveria ocorrer uma análise que apontaria o melhor caminho para o projeto. Nesse estudo, especificamente, não foi escolhido uma única possibilidade, na fase de ideação com o apoio da ferramenta brainwriting 635, as três opções foram exploradas em conjunto e na mesma intensidade. Essa alternativa na aplicação do *DDD* gerou uma quantidade maior de ideias o que contribuiu para que mais diretrizes fossem apontadas. Atitude em conformidade não só com esse estudo, mas que pode representar um aporte metodológico para projetos em que a geração de ideias precisa ser ampla e apontar para várias direções e não focar em uma só. Porém, é fundamental olhar para a natureza do projeto em que será aplicada a metodologia *DDD*. Existem problemas de design em que aplicá-la, na forma original, focando em uma das três direções para aprofundá-la poderá representar a melhor escolha.

Essa investigação contribuiu para reforçar que, além de usar a ciência para estudar os processos de design para resolver problemas complexos de design é relevante usar ferramentas do escopo metodológico do design para entender os próprios processos de design, bem como as interações entre os indivíduos em equipes de designers ou de não designers.

Por fim, considera-se que a realização deste trabalho trará contribuições, sobretudo, a estudos referentes aos processos de design e questões de engajamento em experiências relacionadas à cocriação. Com a conclusão desta Dissertação, pretende-se apoiar os designers através do compartilhamento de diretrizes projetuais, bem como empresários ou outros especialistas que utilizem projetos colaborativos em seu âmbito profissional. Possibilitando, assim, um maior engajamento e melhoria nos resultados dos seus projetos colaborativos.

6.2 CONTRIBUIÇÕES DA METODOLOGIA *DDD*

Como já mencionado, a metodologia *DDD* trouxe contribuições relevantes para esse estudo. Apresentando o problema ligado a dois eixos polarizadores (dilemas) possibilitou a geração de ideias com maior complexidade. Devido ao seu escopo metodológico bem definido estimulou o envolvimento do pesquisador e dos usuários em todas as fases de projeto e coleta de dados, neste estudo a totalidade dos participantes foi de designers.

Neste estudo, o uso da metodologia *DDD* ampliou as suas possibilidades projetuais, visto que o resultado apontou que não se limita somente para desenvolver artefatos, podendo ser vinculada a processos de cocriação entre projetistas. Além disso, a metodologia aplicada estimulou uma fase de ideação ampla e flexível ao contemplar três possibilidades projetuais (resolver, amenizar ou desencadear o dilema), atendendo a necessidade específica desse projeto de desenvolver um número significativo de diretrizes focadas em contribuir com a melhoria dos processos de cocriação entre designers.

Ao apresentar a experiência de cocriação como parte do *briefing* promoveu a empatia e dessa forma trabalhou na esfera psicológica dos designers (usuários) possibilitando entender os seus conflitos e trabalhar para equilibrá-los. Ao expor as dificuldades psicológicas (dilemas) durante o processo de cocriação pode ir além da esfera técnica emergindo no contexto emocional do processo colaborativo.

6.3 LIMITAÇÕES DESTA PESQUISA

As limitações da pesquisa surgem, sobretudo, dos critérios impostos pela própria metodologia. Um restritivo da coleta de dados foi o próprio grupo OQMPOA? (objeto desse estudo de caso), com apenas 40 usuários restringiu o tamanho da coleta. Sendo que no questionário, apenas 16 designers responderam. Passando para apenas seis o número de entrevistados na segunda fase da coleta de dados. Talvez um grupo maior e mais engajado de designers pudesse influenciar em algum aspecto da pesquisa. Uma peculiaridade do grupo OQMPOA? foi que os designers trabalharam de forma *pro bono*, característica que não é encontrada facilmente em processos criativos. Talvez essa natureza única do grupo tenha interferido no resultado final mesmo que não significativamente.

Outro limitador do estudo foi a escolha por focar em apenas um dilema, relatado aqui como dilema principal, preterindo mais dois que foram levantados. Escolha que ocorreu em função do tempo previsto para o término dessa dissertação que não comporta executar mais dois grupos focais, além do grupo dos designers OQMPOA? estar apresentando pouca inclinação em participar das coletas de dados.

Em relação às limitações impostas pela referida pandemia, que vem impossibilitando os encontros de forma presencial, acredita-se que a alteração da coleta de dados para o modo online, já exposto no Capítulo 3, não alterou o resultado final de forma importante. Assim, compreendemos que não existiram perdas significativas que possam comprometer os resultados do estudo.

Devemos ressaltar que durante esse estudo as três marcas criadas, ou mesmo o resultado final do projeto OQMPOA? não aparece nesta dissertação, essa ausência ocorreu em vista das barreiras sanitárias que o mundo está vivendo. Devido às dificuldades impostas pela crise do Covid 19 o projeto de *place branding*, desenvolvido pelo OQMPOA?, grupo alvo do estudo de caso desta Dissertação, encontra-se, desde março de 2020, em modo de espera. Porém, nesse momento foi sinalizada uma movimentação em direção ao retorno do projeto, provavelmente em dezembro de

2021 as três marcas construídas no processo de cocriação OQMPOA? seguirão para consulta popular para que ocorra a escolha da marca de Porto Alegre.

6.4 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Por fim, ao alcançar o final dessa pesquisa, percebe-se a possibilidades de estudos futuros relacionados aos temas aqui investigados. Vislumbra-se possíveis avanços de natureza incremental, bem como, novas abordagens metodológicas, conforme exposto:

- a) essa dissertação foi baseada em um estudo de caso único, sugere-se, como estudo futuro a replicação da metodologia em outros times de *place branding* que apresentem cocriação entre designers no seu processo;
- b) a partir dessa pesquisa, pode haver uma continuidade desse estudo, focando nos dois *concerns* conflitantes identificados nas entrevistas e que foram preteridos na dinâmica do Grupo focal;
- c) testar as diretrizes propostas neste estudo, inicialmente direcionando-as a demandas de design e cocriação em *place branding*;
- d) as diretrizes projetuais aqui apresentadas, tem foco em contribuir com o engajamento de designers em processos de cocriação, mais especificamente em projetos de *place branding*, escopo de design deste estudo de caso. Porém essas orientações poderão ser testadas em outras áreas do design desde que trabalhem com grupos de designers em cocriação;
- e) uma opção diversa, seria aplicar a metodologia *DDD* para ajudar a engajar outros tipos de atores de processos de cocriação. Por exemplo, *stakeholders*, empresários, cidadãos, turistas, poder público, que trabalhem aliados aos designers;
- f) outras linhas investigativas podem surgir após o lançamento da marca da cidade de Porto Alegre (até o momento em sigilo). O grupo OQMPOA? é um grupo peculiar que merece ser estudado sob outros aspectos. No âmbito projetual, por exemplo, uma investigação que relacione a metodologia usada e o resultado final do processo de cocriação, pode ser um caminho de pesquisa promissor.

Finalizando este estudo, vale lembrar que a motivação para a sua realização foram lacunas encontradas na literatura no campo do design para emoção, mais especificamente na metodologia *DDD* e nos processos de cocriação. Sua realização fornece reflexões e aponta caminhos e evoluções para ambos os assuntos. Visto que essa é uma pesquisa aberta, esperamos que evolua e apoie projetos para auxiliar o design e a colaboração entre times de designers e não designers.

REFERÊNCIAS

- ABICH, A. M. *Framework* para incorporação de experiências dos consumidores na gestão do design em empresas desenvolvedoras de produtos, 2019. Tese (Doutorado em Design) – Escola de Engenharia/Faculdade de Arquitetura. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2019.
- ABILDGAARD, S. J., CHRISTENSEN, BO. T. Cross-Cultural and User-Centered Design Thinking in a Global Organization: A Collaborative Case Analysis, **She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation**, v. 3, ed. 4, p. 277-289, 2018.
- AMABILE, T. M. The Motivation for Creativity in Organizations. **Harvard Business School Background**, p. 396-240, Jan. 1996.
- AMABILE, T. M; BARSADÉ, S.; MUELLER, J. STAW, B.M. Affect and Creativity at Work. **Affect and Creativity at Work. Administrative Science Quarterly**. 50(3), p. 367-403, 2005.
- AMABILE, T. M.; Fisher, C. M. Stimulate creativity by fueling passion. In: **E. Locke (Ed.) Handbook of Principles of Organizational Behavior**, 2nd Edition, 2009. John Wiley & Sons: West Sussex, U.K., 481-497.
- ANHOLT, S. What is Competitive Identity?. In: **Competitive Identity**. Palgrave Macmillan, London, 2007.
- ANHOLT, S. Definitions of place branding – Working towards a resolution. **Place Branding and Public Diplomacy**, 6, p. 1-10, 2010.
- AVEY, J.; LUTHANS, F.; SMITH, R.; PALMER, N. Impact of Positive Psychological Capital on Employee Well-Being Over Time. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 15, n. 1, p. 17-28, 2010.
- BADKE-SCHAUB, P., NEUMANN, A., LAUCHE, K., MOHAMMED, S. Mental models in design teams: a valid approach to performance in design collaboration? **CoDesign**, 3:1, 5-20, 2007.
- BAKKER, A. B. Building engagement in the workplace. In: **The peak performing organization**, p. 50-72, 2009. Oxon, Reino Unido: Routledge.
- BAKKER, A. B.; ALBRECHT, S. L.; LEITER, M. P. Questões-chave relativas ao envolvimento no trabalho. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 20: 1, p. 4-28, 2010.
- BARBOUR, R. **Grupos focais**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo, Edições 70, 2016.
- BAUMAN, Z. **Identidade**: entrevista a Benedetto Vecchi / Zygmunt Nauman. Tradução de Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2005.

BAUMAN, Z; MAY, T. **Aprendendo a pensar com a sociologia**. Tradução Alexandre Werneck. Rio de Janeiro: Zahar, 2010.

BAXTER, M. **Projeto de produto**: guia prático para o design de produtos. 3. ed. São Paulo: Editora Edgard Blucher, 2011.

BEDNAROWSKA, Z. Desk research wykorzystanie potencjału danych zastanych w prowadzeniu badań marketingowych i społecznych. **Marketing i Rynek** 7 (2015), 18-26 Disponível em: <https://core.ac.uk/reader/53136020>. Acesso em: 16 de Fev. 2021.

BLOOR, M.; FRANKLAND, J.; THOMAS, M.; ROBSON, K. **Virtual focus groups**. In *Focus groups in social research* (pp. 74-88). SAGE Publications Ltd, 2001.

BJÖRKLUND, T. A.; KEIPE, T.; MAULA, H. Crafters, explorers, innovators, and co-creators: Narratives in designers' identity work. **Design Studies**, v. 68, p. 82-112, 2020.

BORGES, C. D.; SANTOS, M. N. Aplicações da técnica do grupo focal: fundamentos metodológicos, potencialidades e limites. **Rev. SPAGESP**, v. 6, n. 1, p. 74-80, Ribeirão Preto, (2005).

BOTSCHEN, G., PROMBERGER, K.; BERNHART, J. Brand-driven identity development of places. **Journal of Place Management and Development**, v. 10, n. 2, p. 152-172, 2017.

BUCHANAN, R. (2001). Research Design and New Learning. **Design Exsues**, v. 17, ed. 4, p.3-23, 2001.

BUCHANAN, R. Worlds in the Making: Design, Management, and the Reform of Organizational Culture. She Ji: **The Journal of Design, Economics and Innovation**. 1: p. 5-21, 2015.

CARDOSO, R. **Design para um mundo complexo**. São Paulo: UBU Editora, 2016.

CASH, P. Where next for design research? Understanding research impact and theory Building. *Design Studies*, v. 68, p. 113-141, 2020.

CHAUÍ, M. **Convite à filosofia**. São Paulo: Editora Ática, 2000.

CHIKERSAL, P.; TOMPROU, M.; YOUNG JI KIM; WOOLLEY, A.W.; DABBISH, L. Deep Structures of Collaboration: Physiological Correlates of Collective Intelligence and Group Satisfaction. **CSCW '17: Proceedings of the 2017 ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work and Social Computing**. p. 873–888, 2017.

CHIMERO, F. **The shape of design**. Frank Chimero, New York, 2012.

CHIU, M. L. An organizational view of design communication in design collaboration. **Design Studi és**, v. 23, n. 2, p. 187-210, 2002.

COHEN, A.K.; CROMWELL, J.R. How to Respond to the COVID-19 Pandemic with More Creativity and Innovation. **Population Health Management**. v, 4, n,2, p. 153-155, 2021.

CROSS, N. Expertise in design: an overview. **Design Studi és**, v. 25, n. 5, p. 427-441, 2004.

CROSS, N.; CROSS A. C. **Observations of teamwork and social processes in design**. **Design Study**, 16, n. 2, p. 143-170, 1995.

DA SILVA, J. P. Diretrizes para evitar e corrigir atrasos no desenvolvimento de jogos de mesa. 2020. Dissertação (Mestrado em Design) – Escola de Engenharia/Faculdade de Arquitetura. UFRGS. Porto Alegre, 2020.

DAMÁSIO, A. R. **Em busca de Espinosa**: prazer e dor na ciência dos sentimentos. Tradução de Laura Teixeira Motta. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

DAMÁSIO, A. R. **O erro de Descartes**: emoção, razão e o cérebro humano. Tradução Carmen S. da Costa; Ana Maria Barbosa. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

DAVENPORT, T. H. **Thinking for a living**. How to get better performance and results from knowledge workers. Harvard Business School Press, Massachusetts, 2005.

DEL GAUDIO, C.; OLIVEIRA, A. J. DE; FRANZATO, C. (2014); “O Tempo no Design Participativo”, p. 957-969. In: **Anais do 11º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design** Blucher Design Proceedings, v. 1, n. 4. São Paulo: Blucher, 2014.

DEMIR, E.; DESMET, P. M. A.; HEKKERT, P. Appraisal patterns of emotions in human-product interaction. **International Journal of Design**, v. 3, n. 2, p. 41-51, 2009.

DESMET, P. M. A. (2002). Designem Emoticon. Emoticon doutorais teses. ISBN 90-9015877-4

DESMET, P. M. A. Product Emotion. **International Journal of Design**, v. 1, n. 1, p. 57-66, 2008.

DESMET, P. M. A.; FOKKINGA, S. Beyond Maslow’s Pyramid: Introducing a Typology of Thirteen Fundamental Needs for Human-Centered. **Multimodal Technol. Interact**. v. 4, n. 3, 2020.

DESMET, P.M.A. (2019). **PrEmo card set**: Male version. Delft, Delft University of Technology. ISBN: 978-94-6384-076-7.

DESMET, P. M. A.; FOKKINGA, S.; OZKARAMANLI, D.; YOON, J. Emotion-driven product design. **Emotion measurement**, p. 406-426, 2016.

DESMET, P. M. A.; HEKKERT, P. (2007). Framework of product experience. **International Journal of Design**, v. 1, n. 1, p. 57-66.

DESMET, P. M. A.; POHLMAYER, A. E. (2013). Positive design: An introduction to design for subjective well-being. **Internationale Jornal o Design**, v. 7, n. 3, p. 5-19.

DESMET, P. M. A.; PORCELIJN, R.; VAN DIJK, M. B. Emotional Design; Application of a Research-Based Design Approach. **Know Techn Pol**, v. 20, n. 141, 2007.

DORST, C. H. **Describing design** – a comparison of paradigms. Themis (Doutoral) – Delphi. Rotterdam, 1997.

DORST, K. **Design Intelligence**. Design Integrations: Research and Collaboration, 2009, First, pp. 277 – 293 Intellect Books, Chicago, USA, 2009.

DRESH, A.; LACERDA, D.P.; ANTUNES JUNIOR, J.A.V. **Design Science ressarce**: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2015.

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; MIGUEL, P. A. C. Uma Análise Distintiva entre o Estudo de Caso, A Pesquisa-Ação e a Design Science Ressarce. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 17, n. 56, p. 1116-1133, 2015.

ESTEVEES, Caio. **Place Branding** – Identificando vocações, potencializando identidades e fortalecendo lugares. Ed. Simonsen, Santos, 2016.

FEAST, L (2012) Professional perspectives on collaborative design work. **CoDesign**, v. 8, n. 4, p. 215-230, 2012.

FINDELI, A. Rethinking Design Education for the 21st Century: theoretical, methodological and ethical discussion. **Design Exsues**, v. 17, n. 1, p. 5-17, 2001.

FLICK, U. **Introdução a pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FORLIZZI, J., ZIMMERMAN, J.; STOLTERMAN, E. From Design Research to Theory: Evidence of a Maturing Field. In: **Procedi-nos o IASDR**, 2010.

FREDRICKSON, B. L. Positive emotions and upward spirals in organizations. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), **Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline**, p. 163-175, San Francisco, 2003.

FREEMAN, R. E. The Stakeholder concept and strategies management. In: **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Cambridge estrategeies Press, p. 31-51, 2010.

FRIJDA, N.; MESQUITA, B. The social roles and functions of emotions. In: **Emotion and culture: Empirical studies of mutual influence**, p. 51-87, 1994.

FUAD-LUKE, A. Co-designing Services in the Co-futured City. *In: T. Kuosa, & L. Westerlund (Eds.). Service Design: On the Evolution of Design Expertise. Research Reports 17.* p. 101-121 (2012). Lahti: LUAS – Lahti University of Applied Sciences.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo, Atlas, 2010.

GILMORE, F. A country – can it be repositioned? Spain – the success story of country branding. **Journal of Brand Management**, 9, 281-293, 2002.

GLASER, M. An interview with Milton Glaser. Metrópolis, 2003. Disponível em: <https://metropolismag.com/programs/an-interview-with-milton-glaser/> Acesso em: 28 Jan. 2020.

GOBÉ, M. **Brandjam**: o design emocional na humanização das marcas. Tradução de Maria Clara de Biase. Rio de Janeiro: Rocco, 2010.

GOLDENBERG, A.; DAVID, GARCIA, D. HALPERIN, E.; GROSS, J. J. Collective Emotions. **Current Directions in Psychological Science**. v. 29 ed. 2, p. 154-160, 2020.

GOVERS, R. Why place branding is not about logos and slogans. **Place Brand Public Dipl.**, v. 9, p. 71-75, 2013.

GOVERS, R; ESTEVES, C. **Imaginativa Commodities**. Cidades, Regiões, Países. Antwerp, 2020.

GOVERS, R.; GO, F. Place branding: Glocal, virtual and physical identities, constructed, imagined and experienced. Basingstoke, United Kingdom Palgrave Macmillan, 2009.

GOVERS, R.; KEKEN, G. van; KLOOSTER, E. van't. 5 Place Branding Principles. For Successful Brand Development and Management. The Place Brand Observer, 26 Jan. 2015. Disponível em: <https://placebrandobserver.com/5-place-branding-principles-to-guide-brand-development-management/>. Acesso em: 04 Fev. 2020.

HANNA, S., ROWLWY, J. Towards a strategic place brand-management model. **Journal of Marketing Management**, 27:5-6, 458-476, 2011.

HASSENZAHN, M. User experience and experience design. In: Soegaard, Mads and Dam, Rikke Friis (Eds.). **The encyclopedia of human-computer interaction**, 2nd Ed. Aarhus, Denmark: The Interaction Design Foundation, 2011.

HEKKERT, P. (2006). Design aesthetics: Principles of pleasure in design. **Psychology Science**, v48, ed. 2, p. 157–172, 2006.

HEINRICH, F. O. **Crítica da experiência como mercadoria no campo do Design**. 2018. 202 f. Tese (Doutorado em Design). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018.

HWANG, S. W.; ROTH, W. M.; POZZER-ARDENGHI, L. Understanding Collaborative Practice: Reading between the Lines Actions. **Outliers. Critica Pratique Studi és**, n. 7, n. 1, p. 50-69, 2005.

JORDAN, P. W., Human factors for pleasure in product use, **Applied Ergonomics**, v. 29, ed. 1, p. 25-33, 1998.

JORDAN, P. W., **Designing pleasurable products**: An introduction to the new human factors. London, Taylor & Francis, 2000.

JORDAN, P. W. The Dream Economy – designing for success in the 21st century. **CoDesign**, v. 3, s. 1, p. 5-17, 2007.

JORGE, G. G.; XAVIER DA COSTA, F. C. Hierarquizando prioridades: Um processo para construir diretrizes projetuais a partir do Perfil de Concerns do usuário. **Design e Tecnologia**, v. 7, n. 14, p. 108-124, 2017.

KEYES, C. L.M. Social Well-Being. **Social Psychology Quarterly**, v. 61, n. 2, p. 121-140, 1998.

KRIEK, D. **Team Studi és**: teores, tools and teores. Republica o South África: KR África, 2019.

KRUCKEN, L. **Design e território**: valorização de identidades e produtos locais. São Paulo: Studio Nobel, 2009.

KUMAR, V. **101 design métodos**: a métodos approach for divina inovativo in hour organizativo / Vija Kumar. Publisher bi John Riley & Sons, Inc., Broken, New Jersey. 2013.

LARROSA, J. Experiência e Alteridade em Educação. **Revista Reflexão e Ação**. Santa Cruz do Sul, v.19, n2, p.04-27, jul./dez. 2011.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Cocriação de valor**: conectando a empresa com os consumidores através das redes sociais e ferramentas colaborativas. São Paulo: Atlas, 2014.

LAVILLE, C; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMG, 2007.

LYNCH, K. **A imagem da cidade**. São Paulo: Ed. WMF Martins Fontes, 2011.

LUPTON, E. PHILLIPS, J. C. **Novos fundamentos do design**. Editora Cosac & Naify, São Paulo, 2008.

LUPTON, E. **Intuição Ação Criação**: Graphic Design Thinking. Tradução de Mariana Bandarra. São Paulo: G. Gilli, 2013.

LUPTON, E. **O design como storytelling**. Tradução de Mariana Bandarra. Osasco, SP: G. Gilli, 2020.

LUTHANS, F., AVOLIO, B., AVEY, J., NORMAN, S. Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. **Personnel Psychology**. 60. P. 541 – 572, 2007.

LUZZARDI, H., NUNES, D., FRANCO, A., SILVA, D.L. *O que Marca Porto Alegre?: relato de experiência de um projeto colaborativo de place branding*. In: **Congresso Internacional de Marcas/Branding**: Propósito, Transparência e Valor de Marca, 6., 2020, Lajeado, Brasil, 2020, no prelo.

MACEDO, L. F. de; VAN DER LINDEN, J. C. S. Cidades mais humanas e a percepção da identidade local. In: **Design em Pesquisa**, v. 2., p. 81-94 (2018). Org.: VAN DER LINDEN, J. C. de S.; BRUSCATO, U.; BERNARDES, M. M. S. Porto Alegre: Marca visual.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARGOLIN, V. Design Studies: Tasks and Challenges. **The Design Journal**, v. 16, 4. ed., p. 400-407, 2013.

MASFERRER, A. **Diseño de procesos creativos Metodología para idear y co-crear en equipo**. Editorial Gustavo Gili, SL, Barcelona, 2019.

MASLOW, A. H. (1943). A theory of human motivation. **Psychological Review**, 50(4), 370–396.

MELO, C. H. de. **O design gráfico brasileiro**: anos 60. 2. ed., São Paulo: Cosac Naify, 2008, 304p., 514 ils.

MERINO, G. S. A. D. **Metodologia para a prática projetual do design**: com base no projeto centrado no usuário e com ênfase no design universal. Tese (Doutorado) 2014 – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2014.

MOTA, J.; CAMPELO, C. Design para mudança de comportamento: uma revisão crítica. 12º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, **Boucher Design Procedi-nos**, v. 2, 2016, p. 1732-1744, ISSN 2318-6968.

MORAES, D. de. **Análise do Design Brasileiro**: entre mimese e mestiçagem. São Paulo: Edgard Blücher, 2006.

MOZOTA, B. B. de. **Gestão do design**: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa. Tradução de Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MUNARI, B. **Das Coisas Nascem Coisas**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

NGAI, J. **The Secrets of Effective Design Teamwork**. Collaboration matters. Here's how to get it right, 2018.

NICOLAIDES, J. **Third Places as Alternative Spaces of Cultural Production and Consumption in the Neoliberal Creative City**. Toronto, Ontario (2016).

NIELSEN, M. F. Sizing up “the box” in order to fit in. **CoDesign**, v. 10, n. 2, p. 112-134, 2014.

NORMAN, D. A. **Design Emocional: por que adoramos (ou detestamos) os objetos do dia-a-dia**. Tradução de Ana Deir. Rio de Janeiro: Rocco, 2004.

NORMAN, D.A., STAPPERS, P.J. Design X: Complex Sociotechnical Systems, **She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation**, v. 1, ed. 2, p. 83-106, 2015.

NORMAN, D.; ORTONY, A. **Designers and users: Two perspectives on emotion and design**. Lawrence Relvam Associates, 2006.

NORTH, S. Why do most city branding campaigns fail?. **City Monitor**, 21 Aug. 2014.

OSBORN, A. F. O poder criador da mente. São Paulo: IBRASA, 1987.

OZKARAMANLI, D. Me against myself: Addressing personal dilemmas through design. Thesis (Doctoral) Delft University of Technology Delft, The Netherlands, 2017.

OZKARAMANLI, D.; DESMET, P. I Knew I Shouldn't, Yet I Did It Again! Emotion-driven Design as a Means to Motivate Subjective Well-being. *International Journal of Design*. 6, 2012.

OZKARAMANLI, D., ÖZCAN, E.; DESMET, P. M. A. Book of Dilemmas for Designers. Delft, Delft University of Technology, 2017.

OZKARAMANLI, D., ÖZCAN, E.; DESMET, P. M. A. **Beyond resolving dilemmas: Three design directions for addressing intrapersonal concern conflicts**. *Design Issues*, v. 32, n. 3, p. 78-91, 2016.

OZKARAMANLI, D., ÖZCAN, E.; DESMET, P. M. A. Capturing conflict experiences five methods for identifying intrapersonal concern conflicts. 9th International Conference on Design and Emotion. **Design and Emotion**, p. 317-324, 2014.

OZKARAMANLI, D., ÖZCAN, E.; DESMET, P. M. A. From Discovery to Application: What to Expect when Designing with Dilemmas. *Diseña*, v. 17, p. 58-83, 2020.

OZKARAMANLI, D.; FOKKINGA, S.F.; DESMET, P. M. A.; BALKAN, E.; GEORGE, E. Recreating AlaTurca: Consumer goal conflicts as a creative driver for innovation.

In: DS. Fellows (Ed.), Brilliant transformations. **Proceedings of qualitative research**, p. 73-84, 2013.

PAES, L.; ANASTASSAKIS, Z. Reflexões sobre processos colaborativos de design. 12º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design. **Blucher Design Proceedings**, v. 2, p. 936-946, 2016.

PACTO ALEGRE. Disponível em: <https://pactoalegre.poa.br/>. Acesso em: 06 Jun. 2020.

PACTO Alegre é lançado oficialmente. **Pacto Porto Alegre**, 22 Nov. 2018. Disponível em: <https://pactoalegre.poa.br/noticias/pacto-alegre-e-lancado-oficialmente>. Acesso em 09 Fev. 2020.

PAZMINO, A.V. Como se cria: 40 métodos para design de produtos/ Ana Verônica Pazmino. São Paulo: Blucher, 2015.

PENG, M. (2019) **To Unlock Innovation**, Guide Your Team Through Creative Collaboration. Disponível em: <https://www.ideo.com/blogs/inspiration/to-unlock-innovation-guide-your-team-through-creative-collaboration>. Acesso em: 28 Jan. 2020.

PEREIRA, P. Z. **O pensamento criativo no processo projetual**: proposta de um framework para auxiliar a criatividade em grupos de design. 438f, 2016. Tese (Doutorado), Programa de Pós-Graduação em Design, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

PIZZATO, G.. Z. A. Design e emoção na utilização do mobiliário urbano em espaços públicos. 2013. Tese (Doutorado em Design) – Universidade Federal do Estado do Rio Grande do Sul. Programa de Pós-Graduação em Design. Porto Alegre, 2013.

POHLMAYER, A. E.; DESMET, P. M. A. Do bem ao bem maior. Em J. Chapman (ed.) **O manual da Routledge de design de produto sustentável**. Londres: Routledge, p. 469-486, 2017.

PREFEITURA DE PORTO ALEGRE. A cidade. Disponível em: http://www2.portoalegre.rs.gov.br/turismo/default.php?p_secao=256. Acesso em: 06 Jun. 2020.

REUNIÃO do Pacto Alegre discutiu o macro desafio Imagem da Cidade. **Pacto Porto Alegre**, 23 Abr. 2019. Disponível em: <https://pactoalegre.poa.br/noticias/reuniao-do-pacto-alegre-discutiu-o-macro-desafio-imagem-da-cidade>. Acesso em 09 Fev. 2020.

RUSSEL, J.A. A Circumplex Model of Affect. **Journal of Personality and Social Psychology** 39(6):1161-1178, 1980.

SACCO P. L., FERILLI G., BLESSI G. T., NUCCIO, M. Culture as an engine of local development processes: System-Wide Cultural Districts. II: Prototype cases. **Growth and Change**, v. 44, 4. ed., p. 571-588, 2013.

SCOLERE, L. Negotiating collaboration and commodification: the social media logic of co-design on Pinterest, **CoDesign**, 2019.

SACHARIN, V., SCHLEGEL, K., & SCHERER, K. R. (2012). *Geneva Emotion Wheel rating study* (Report). Geneva, Switzerland: University of Geneva, Swiss Center for Affective Sciences. Disponível em: Acesso em: https://www.researchgate.net/publication/280880848_Geneva_Emotion_Wheel_Rating_Study 01 Mar. 2021.

SALANOVA, M., LLORENS, S., CIFRE, E., MARTÍNEZ, I. M.; SCHAUFELI, W. B. (2003). Perceived Collective Efficacy, Subjective Well-Being And Task Performance Among Electronic Work Groups: An Experimental Study. **Sage Journals**, v. 34, n. 1, p. 43-73, 2003.

SALANOVA, M., SCHAUFELI, W., XANTHOPOULOU, D., BAKKER, A.B. *The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife*. **Psychology Press**, p. 118-131, 2010.

SALMI, A., MATTELMÄKI, T. *From within and in-between – codesigning organizational change*, **CoDesign**, n. 17, 1. ed., p. 101-118, 2021.

SANDERS E. B. N. *Generative Tools for Co-designing*. **Collaborative Design**. Springer, London, 2000.

SANDERS, E. B. From user-centered to participatory design approaches. **Design and the Social Sciences: Making Connections**. 2002

SANDERS. E. B. N.; STAPPERS, P. J. Co-creation and the new landscapes of design, **CoDesign**, v. 4, n. 1, p. 5-18, 2008.

SANDERS. E. B. N.; STAPPERS, P. J. Probes, toolkits and prototypes: three approaches to making in codesigning, **CoDesign**, v. 10, n. 1, p. 5-14, 2014.

SANT'ANNA, P. A. G. **Design orientado para o dilema: uma abordagem pela perspectiva da maternidade**. 2018. Dissertação (Mestrado em Design) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Programa de Pós-Graduação em Design. Porto Alegre, 2018.

SANTA ROSA, J.G.; MORAES, A. **Design Participativo: Técnicas para inclusão de usuários no processo de ergodesign de interfaces**. 1. ed. Rio de Janeiro: Rio Book's, 2012.

SANTOS, J.R. **Cenários experenciais para redução da ansiedade: uma investigação com futuros mestrados no processo de busca de informações sobre**

os cursos. 2013. Dissertação (Mestrado em Design) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Programa de Pós-Graduação em Design. Porto Alegre, 2013.

SCALETISKY, C; COSTA, F.; TONETTO, L. M. (2016). Designing for bus stop experience: An emotion-driven project. **Arquitetura Revista**. 12. 10.4013/arq.2016.121.06.

SCHAUFELI, W. Work Engagement. What Do We Know and Where Do We Go? Work Engagement in Everyday Life, Business, and Academia. **Romanian Journal of Applied Psychology**, v. 14, n. 1, 3-10, 2013.

SCHAUFELI, W.; BAKKER, A. B. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. **Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav.** 25, 293–315, 2004.

SCHAUFELI, W., SALANOVA, M., GONZÁLEZ-ROMÁ, V.; BAKKER, A. The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, v. 3, p. 71-92, 2002.

SCHERER, K. R.(2005). What are emotions? And how can they be measured? *Social Science Information*, 44(4), 693-727.

SHIRKY, C. **A cultura da participação**: Criatividade e generosidade no mundo conectado. Rio de Janeiro: Zahar, 2011

SILVA, C.A. **Design emocional**: afetos positivos e negativos nas interações com o ambiente web. 2011. Dissertação (Mestrado em Design e Expressão Gráfica) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Comunicação e Expressão, Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica. Florianópolis, 2011.

SILVA, D. L., SILVA, T.L.K., SILVA, R. P., SCHERER, F.V., PIZZATO, G.Z.A. Designers em experiências de cocriação associadas ao place branding. **Design em pesquisa**, v. 3. Porto Alegre: Marcavisual, 2020. cap. 40, p. 733-750.

SILVA, D. L., PIZZATO, G.Z.A. Emoções elicitadas em experiência de cocriação entre designers: estudo de caso sobre *O que marca Porto Alegre?*. In: OLIVEIRA, G. G. de; NÚÑEZ, G. J. Z. **Design em Pesquisa** – v. 4. Porto Alegre: Marcavisual, 2021. cap. 8, p. 146-169. e-book. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/iicd/publicacoes/livros>. Acesso em: 10 nov. 2021.

SILVA, E. B. da. **Olhe bem a cidade**: Design emocional, place branding e a marca de Belo Horizonte. 2014. Dissertação (Mestrado em Design) – Universidade do Estado de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Design. Belo Horizonte, 2014.

SILVA, T. T. da. **Identidade e Diferença**: a perspectiva dos estudos culturais. SILVA, T. T. dá (org.), HALL, S.; WOODWARD, K. Petrópolis, RJ. Vozes, 2000.

SMITH, A. Conceptualizem City Imagem Chang: The 'Reimagina' o Barcelona. **Turism. Geografeis**, 7: 4, p. 398-423, 2006.

SOTO, M., BEAULÉ, C., ALHONSUO, M. & MIETTINEN, S. Emotions: The invisible aspect of co-creation workshops. In J.-F. Boujut, G. Cascini, S. Ahmed-Kristensen, G. V. Georgiev, & N. Iivari (Eds.), **Proceedings of The Sixth International Conference on Design Creativity (ICDC 2020)** (pp. 192–198).

TOLEDO, G.; PACHECO, H. S. 2014. The Word Game: a Social Design research tool to visually communicate values, beliefs, and intrinsic motivation. Proceedings of the 6th Information Design International Conference, 5th InfoDesign, 6th CONGIC. **Blucher Design Proceedings**, v. 1., n.2, São Paulo: Blucher, 2014.

TONETTO, L. M. A perspectiva cognitiva no design para emoção: análise de concerns em projetos para a experiência. **Strategic design research journal** 5 (3), Unisinos, p. 99-106, 2012.

TONETTO, L. M.; COSTA, F. C. X. Design Emocional: conceitos, abordagens e perspectivas de pesquisa. **Strategic Design Research Journal**, v. 3, n. 4, p. 132-140, 2011.

TROMP, N. 2013. **Social Design**: How products and services can help us act in ways that benefit society. Thesis (Doctoral) Delft University of Technology Delft, The Netherlands, 2013.

UTOYO, A. W. The Significance of Enjoy Jakarta Logo as a City Branding Strategy for Tourism in Indonesia. *In*: **Proceedings of the Art and Design International Conference**. AnDIC. 2016. p. 143-151 (2018).

VIDALETTI, D. M. 2019. **O design de artefatos tecnológicos como mediador na gestão do tempo**: um estudo dos concerns conflitantes entre o pai e seus filhos. Dissertação (Mestrado em Design) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Programa de Pós-Graduação em Design. Porto Alegre, 2019.

WATSON, C. **Desempenho Criativo Otimizado**, Casa Firjan. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=8ILbmv1e_kk. Acesso em: 06 Fev. 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi - 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

YIN, Y.; QIN, S.; HOLLAND, R. Development of a design performance measurement matrix for improving collaborative design during a design process. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 60, n. 2, p. 152-184, 2011.

YOON, J.; POHLMAYER, A. E. ;DESMET, P.M.A.; KIM, C. Designing for Positive Emotions: Issues and Emerging Research Directions, **The Design Journal**, 24:2, 167-187, 2021.

ZAMENOPOULOS, T.; ALEXIOU, K. Co-Design as Collaborative Research. **Connected Communities Foundation Series**. Bristol: Programa de Comunidades Conectadas da Universidade de Bristol / AHRC, 2018.

ZAMENOPOULOS, T., LAM, B., ALEXIOU, K., KELEMEN, M., DE SOUSA, S., MOFFAT, S., PHILLIPS, M. Types, obstacles and sources of empowerment in co-design: the role of shared material objects and processes, **CoDesign**, 17:2,139-158, 2021.

ZAVADIL, P.; DA SILVA, R. P.; TSCHIMMEL, K. Modelo teórico do pensamento e processo criativo em indivíduos e em grupos de design. **Design e Tecnologia**, v. 6, n. 12, p. 1-20, 30 dez. 2016.

ZENKER, S.; BRAUN, E. "Questioning a "one size fits all" city brand: Developing a branded house strategy for place brand management". **Journal of Place Management and Development**. v. 10, n. 3, p. 270-287 (2017).

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO (questionário)

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado a participar de uma coleta de dados, que faz parte da pesquisa de mestrado realizada por Denise Lopes da Silva, aluna do Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade do Rio Grande do Sul, com orientação da Professora Doutora Gabriela Zubaran de Azevedo Pizzato (UFRGS). Esta pesquisa está previamente intitulada “Design orientado para o dilema: uma contribuição para a experiência de designers em cocriação.” O benefício esperado com a pesquisa será compreender Como os concerns conflitantes (dilemas) do designer podem influenciar no seu engajamento em experiências de cocriação em *place branding*? A sua participação como voluntário(a) nesta pesquisa durante a fase de coleta de dados se dá por meio de sua autorização para a utilização de suas respostas (anônimas) neste questionário online como dados para o estudo. As informações a serem analisadas a partir das respostas obtidas neste instrumento de coleta (questionário virtual) têm por finalidade auxiliar o processo de pesquisa no que se refere ao objetivo declarado. Os pesquisadores acima mencionados ficam autorizados a utilizar, divulgar e publicar para fins acadêmicos e culturais essas informações – respostas dos questionários – no todo, em partes, editados ou não. Todos os procedimentos para a garantia da confidencialidade aos participantes serão observados, procurando-se evitar descrever informações que possam lhe comprometer. Caso você possua perguntas sobre o estudo ou se pensar que houve algum prejuízo pela sua participação nesse estudo, pode conversar a qualquer hora com os pesquisadores responsáveis através dos contatos: Gabriela Zubaran de Azevedo Pizzato – e mail gabrielapizzato@gmail.com ; Denise Lopes da Silva – email denise.lopes@ufrgs.br - (51) 999017801. Diante das explicações você acha que está suficientemente informado(a) a respeito da pesquisa que será realizada e concorda de livre e espontânea vontade em participar, como colaborador?

Sim Não

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO (entrevista)

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado a participar de uma coleta de dados, que faz parte da pesquisa de mestrado realizada por Denise Lopes da Silva, aluna do Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade do Rio Grande do Sul, com orientação da Professora Doutora Gabriela Zubaran de Azevedo Pizzato (UFRGS). Esta pesquisa está previamente intitulada “Design orientado para o dilema: uma contribuição para a experiência de designers em cocriação.” O benefício esperado com a pesquisa será compreender Como os concerns conflitantes (dilemas) do designer podem influenciar no seu engajamento em experiências de cocriação em *place branding*? A sua participação como voluntário(a) nesta pesquisa durante a fase de coleta de dados se dá por meio de sua autorização para a utilização de suas respostas (anônimas) neste questionário online como dados para o estudo. As informações a serem analisadas a partir das respostas obtidas neste instrumento de coleta (entrevista online) têm por finalidade auxiliar o processo de pesquisa no que se refere ao objetivo declarado. Os pesquisadores acima mencionados ficam autorizados a utilizar, divulgar e publicar para fins acadêmicos e culturais essas informações – respostas dos questionários – no todo, em partes, editados ou não. Todos os procedimentos para a garantia da confidencialidade aos participantes serão observados, procurando-se evitar descrever informações que possam lhe comprometer. Caso você possua perguntas sobre o estudo ou se pensar que houve algum prejuízo pela sua participação nesse estudo, pode conversar a qualquer hora com os pesquisadores responsáveis através dos contatos: Gabriela Zubaran de Azevedo Pizzato – e mail gabrielapizzato@gmail.com ; Denise Lopes da Silva – email denise.lopes@ufrgs.br - (51) 999017801. Diante das explicações você acha que está suficientemente informado(a) a respeito da pesquisa que será realizada e concorda de livre e espontânea vontade em participar, como colaborador?

Sim Não

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO (grupo focal)

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado a participar de uma coleta de dados, que faz parte da pesquisa de mestrado realizada por Denise Lopes da Silva, aluna do Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade do Rio Grande do Sul, com orientação da Professora Doutora Gabriela Zubaran de Azevedo Pizzato (UFRGS). Esta pesquisa está previamente intitulada “Design orientado para o dilema: uma contribuição para a experiência de designers em cocriação.” O benefício esperado com a pesquisa será compreender Como os concerns conflitantes (dilemas) do designer podem influenciar no seu engajamento em experiências de cocriação em *place branding*? A sua participação como voluntário(a) nesta pesquisa durante a fase de coleta de dados se dá por meio de sua autorização para a utilização de suas respostas (anônimas) neste questionário online como dados para o estudo. As informações a serem analisadas a partir das respostas obtidas neste instrumento de coleta (grupo focal) têm por finalidade auxiliar o processo de pesquisa no que se refere ao objetivo declarado. Os pesquisadores acima mencionados ficam autorizados a utilizar, divulgar e publicar para fins acadêmicos e culturais essas informações – respostas dos questionários – no todo, em partes, editados ou não. Todos os procedimentos para a garantia da confidencialidade aos participantes serão observados, procurando-se evitar descrever informações que possam lhe comprometer. Caso você possua perguntas sobre o estudo ou se pensar que houve algum prejuízo pela sua participação nesse estudo, pode conversar a qualquer hora com os pesquisadores responsáveis através dos contatos: Gabriela Zubaran de Azevedo Pizzato – e mail gabrielapizzato@gmail.com ; Denise Lopes da Silva – email denise.lopes@ufrgs.br - (51) 999017801. Diante das explicações você acha que está suficientemente informado(a) a respeito da pesquisa que será realizada e concorda de livre e espontânea vontade em participar, como colaborador?

Sim Não

APÊNDICE D – LÂMINAS APRESENTAÇÃO GRUPO FOCAL



DILEMMA-DRIVEN DESIGN

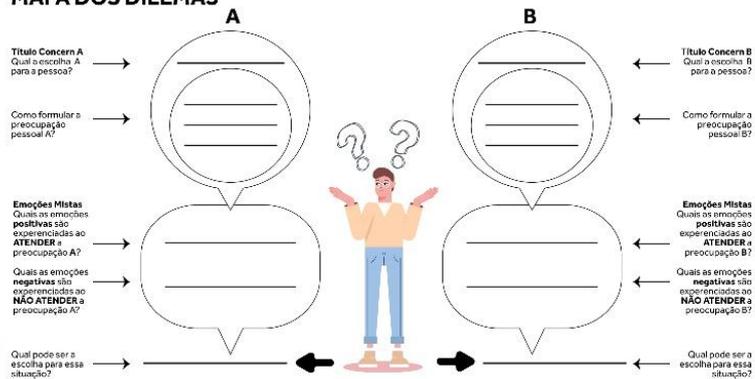
Ao projetar com base nos dilemas, um designer primeiramente precisa trabalhar com três etapas distintas:



FRAMEWORK OF DILEMMAS FOR DESIGNERS



MAPA DOS DILEMAS



DILEMMA-DRIVEN DESIGN



Solucionar dilemas - a intenção é redesenhar produtos, serviços ou ambientes existentes, de forma que preocupações conflitantes possam ser atendidas **simultaneamente, eliminando-as**.



Moderar dilemas - as intervenções pretendem ajudar os usuários a gerenciar seus conflitos, **priorizando** explicitamente uma preocupação **em relação à outra**.



Desencadear dilemas - as ações focam em evidenciar e, assim, criar consciência sobre o próprio dilema, acionando e tornando-o um **gatilho**; **sem** necessariamente **atender a nenhuma dessas preocupações** (OZKARAMANLI; DESMET; ÖZCAN, 2016).

7

EXEMPLOS DDD

Solucionando



COMPARTILHAR HIGIENE



Pote que permite compartilhar castanhas sem a necessidade de colocar a mão

Moderando



RESPONSABILIDADE CONFORTO



Despertador que se afasta sobre as rodas após o término da primeira soneca

Desencadeando

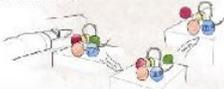


PRAZER DIETA/ SAÚDE



Prato que eleva 20% do prato para lembrar de não encher todo diante das muitas opções buffet

8

<p>Solucionando</p> <p>CONFORTO RESPONSABILIDADE</p>  <p><i>Qual horário de despertar é mais responsável, ou qual é o momento de despertar mais confortável?</i></p>	<p>Moderando</p> <p>CONFORTO ELEGÂNCIA</p>  <p><i>Qual tipo de sapato é confortável, ou qual é o tipo de sapato que é mais elegante?</i></p>	<p>Desencadeando</p> <p>PRAZER SEGURANÇA</p>  <p><i>Qual é o momento de descer do elevador, ou qual é o momento de descer do elevador com segurança?</i></p>
		
<p><i>Como fazer o despertador ser mais responsável, ou como fazer o despertador ser mais confortável?</i></p> 	<p><i>Como fazer o sapato ser mais confortável, ou como fazer o sapato ser mais elegante?</i></p> 	<p><i>Como fazer o momento de descer do elevador ser mais agradável, ou como fazer o momento de descer do elevador ser mais seguro?</i></p> 

9

ESSE DILEMAS É DIGNO DE DESIGN?

- | | |
|--|---|
| <p>1 Esse dilema aborda o principal desafio apresentado no briefing de design?</p> <p>2 O dilema se aplica a maioria dos usuários?</p> <p>3 Esse dilema tem impacto direto no bem-estar dos usuários?</p> <p>4 O design de produtos ou serviços desempenha papel nesse dilema?</p> | <p>5 Esse dilema envolve elementos ou preocupações surpreendentes nos quais você não havia pensado antes?</p> <p>6 Esse dilema envolve alternativas de múltipla escolha?</p> <p>7 Esse dilema é abstrato o suficiente para evocar ideias novas, mas é concreto o suficiente para informar a idealização?</p> |
|--|---|



10

Como manter o engajamento em equipes de cocriação?



"em alguns momentos quando as minhas ideias não foram validadas pelo grupo tentei entender o porquê e tentei entender se esse era o momento de insistir ou o momento de acatar o pensamento dos outros"

"foi necessário a gente entender que esse momento não era de começar, era o momento de avaliar o resultado e evoluir. Eu acho que esse foi o momento, digamos assim, mais tenso de todo o processo"

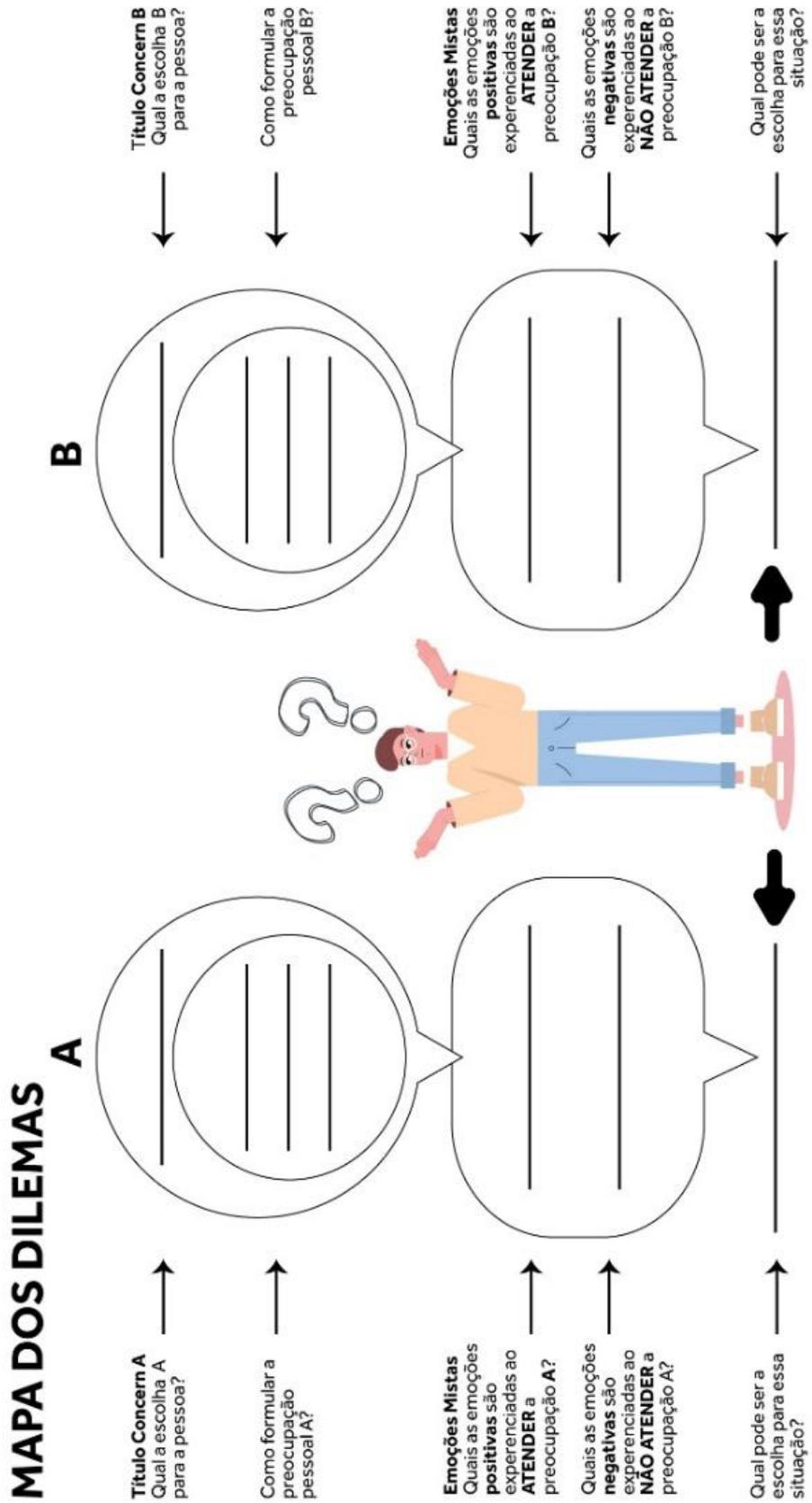
"algumas vezes fiquei desmotivada, no sentido que não concordava com as escolhas da maioria, eu queria escolher outros caminhos ou fazer de outra forma"

Eu devo aderir a ideia do grupo, mas acho a minha ideia melhor

APÊNDICE E – MAPA DOS DILEMAS



APÊNDICE F – MAPA DO DILEMAS CONSTRUÍDO NO GF



ANEXO A – LISTA EMOÇÕES TRADUZIDAS DE SCHERER (2005)

Inglês	Português	Backtranslation	Solução	Lista Definitiva
Admiration/Awe	admiração	admiration		admiração
Amusement	diversão	fun	divertimento	divertimento
Anger	fúria	anger	raiva	raiva
Anxiety	ansiedade	anxiety		ansiedade
Being touched	ficar emocionado	get emotional	ficar tocado	ficar tocado
Boredom	entediado	bored	tédio	tédio
Compassion	compaixão	compassion	compaixão	compaixão
Contempt	menosprezo	contempt	desprezo	desprezo
Contentment	contentamento	contentment		contentamento
Desperation	desespero	despair		desespero
Disappointment	desapontamento	disappointment		desapontamento
Disgust	desgosto	disgust	repulsa	repulsa
Dissatisfaction	descontentamento	discontent	insatisfação	insatisfação
Envy	inveja	envy		inveja
Fear	medo	fear		medo
Feeling	sentimento/sensação	feeling / sensation	sensível, afetivo	sentimento (bom ou ruim)
Gratitude	gratidão	gratitude		gratidão
Guilt	culpa	guilt		culpa
Happiness	felicidade	happiness		felicidade
Hatred	ódio	hate		ódio
Hope	esperança	hope		esperança
Humility	humildade	humility		humildade
Interest/Enthusiasm	interesse/entusiasmos	interest / enthusiasms		interesse / entusiasmo
Irritation	irritação	irritation		irritação
Jealousy	ciúme	jealousy		ciúme
Joy	alegria	joy		alegria
Longing	saudade	longing		saudade
Lust	paixão	passion	luxúria, desejo	luxúria / desejo
Pleasure/Enjoyment	prazer/aproveitar	pleasure	prazer, gozo	prazer
Pride	orgulho	pride		orgulho
Relaxation/Serenity	relax serenidade	relax serenity	relaxamento / serenidade	relaxamento / serenidade
Relief	alívio	relief		alívio
Sadness	tristeza	sadness		tristeza
Shame	vergonha	shame		vergonha
Surprise	surpresa	surprise		surpresa

Fonte: Scherer (2005)

SCHERER, K. R. What are emotions? And how can they be measured? **Social Science Information**. Vol. 44 Nº 4, 2005.

In: SANTOS, Jussana Ramos dos. Cenários Experienciais para redução da ansiedade: uma investigação com futuros mestrandos no processo de busca

de informações sobre os cursos. **Dissertação de Mestrado não publicada**. Orientador: Prof. Dr. Leandro Miletto Tonetto.

Programa de Pós-Graduação em Design. UNISINOS, Porto Alegre: 2013.

Este trabalho foi realizado com o apoio da Capes.