



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

INOVAÇÃO EM TEMPOS DE ISOLAMENTO SOCIAL: como adaptar os processos de ideação, prototipação e validação com usuários para o contexto de trabalho remoto?

LEANDRO CARABET

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

LILIANA VASCONCELLOS

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

INOVAÇÃO EM TEMPOS DE ISOLAMENTO SOCIAL: como adaptar os processos de ideiação, prototipação e validação com usuários para o contexto de trabalho remoto?

1. INTRODUÇÃO

A pandemia da covid-19 forçou a maioria das empresas de serviços não essenciais a experimentarem o trabalho remoto. Inicialmente visto como um improviso temporário, o prolongamento dos períodos de quarentena levou diversas organizações a incrementarem suas práticas nessa modalidade de trabalho, discutirem seus processos, testarem melhorias e aprenderem boas práticas.

Hoje, algumas empresas, relevantes mundialmente, já passam a considerar o trabalho remoto como alternativa permanente. Para citar alguns exemplos de empresas que passaram a adotar a modalidade, o Google, por exemplo, permitirá que os funcionários escolham entre voltar ao escritório onde trabalhavam antes da pandemia, ir para outra subsidiária do Google em outra cidade ou trabalhar permanentemente de qualquer lugar (CNN, 2021); o Facebook anunciou que todos os funcionários poderão trabalhar remotamente em tempo integral, desde que a função possa ser realizada em *home-office* (OLHAR DIGITAL, 2021) e o Twitter informou os colaboradores que, mesmo após o fim da pandemia do coronavírus, a possibilidade de trabalhar de casa será permanente (EXAME.COM, 2020).

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Entre as vantagens do trabalho remoto, temos que os colaboradores podem desgastar-se menos com deslocamentos, estar mais próximo a familiares e escolher onde morar. As empresas também podem diminuir despesas com escritórios e atrair talentos de outras regiões.

Como desvantagens, temos a preocupação com a qualidade da interação e colaboração nas equipes, tão essenciais para fomentar um ambiente de inovação. Para citar exemplos históricos de preocupações com o tema, em 2013, o Yahoo! e, em 2017, a IBM recuaram na decisão da permissão do *home-office* para seus funcionários por identificarem prejuízo para a criatividade. Além disso, há a preocupação com a saúde mental da equipe e a estafa virtual por conta da exposição excessiva às telas, o que tem se chamado *zoom fatigue* (BAILENSEN *et al.*, 2021).

Além da fadiga, outros desafios relacionados à eficiência da comunicação síncrona e assíncrona nesse contexto e também problemas relacionados à instabilidade de rede e conexão, além de desafios de infraestrutura precisam ser levados em consideração para a discussão do trabalho remoto.

Quando, porém, pensamos em empresas diretamente relacionadas à área da inovação e à criatividade, sobretudo *startups*, vemos que essas diretrizes e precauções de saúde parecem desafiar consideravelmente a forma de se trabalhar nesses locais.

Os escritórios de empresas desse ecossistema geralmente remetem a ambientes de trabalho muito coletivo e em movimento. Em vez de baias, temos salas de reuniões com mesas e lousas, paredes com uma série de folhas com ideias e *post-its* colados e, em vez de silêncio, temos barulho de conversas, reuniões, *brainstormings*, videochamadas com usuários e, em alguns casos, até pessoas jogando *ping-pong* e pebolim, para promover a descontração.

Empresas desse tipo parecem estar mais acostumadas a lidar com o imprevisível, com a necessidade de levantar hipóteses, realizar testes e ajustes de rota a todo momento, por isso, seus colaboradores tendem a mergulhar em diálogos, discussões e trabalho colaborativo mais vezes ao longo do dia e informalmente, fazendo uso de itens como lousas, *post-its*, paredes interativas para deixarem seus pensamentos e ideias mais visíveis uns aos outros, em

dinâmicas de geração de ideias (ideação), prototipação ou validação com usuários. Porém, como fazer essas mesmas atividades e lidar com essa rotina típica de diálogo e troca constante em um contexto de isolamento social e predominância do trabalho remoto?

Olhando, então, para este cenário em que se desenha uma oportunidade do espalhamento e consolidação da modalidade do trabalho remoto nas organizações após esse período de aprendizado estimulado e acelerado pelo contexto da pandemia, e ao mesmo tempo, os desafios apontados relacionados à preocupação com a qualidade da inovação no trabalho, com a saúde mental e qualidade de vida dos colaboradores este trabalho norteou-se pela seguinte pergunta: **como adaptar os processos de inovação, tais como ideação, prototipação e validação com usuários para o contexto de trabalho remoto?**

A partir desse recorte, como objetivos específicos procuramos investigar as seguintes reflexões:

- Como adaptar as rotinas e dinâmicas relacionadas à inovação para o contexto remoto?
- Quais os benefícios e limitações dessas adaptações para as equipes e organizações? Quais aprendizados dessas adaptações podem ser levados inclusive para o futuro pós-pandemia?
- Como cuidar do engajamento, empolgação e qualidade de vida das equipes para que se mantenham motivadas e criativas em seus processos diários?

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Design Thinking

O contexto trazido pela pandemia do coronavírus fez emergir palavras-chave para o dia a dia das organizações e das empresas tais como: adaptação, inovação e reinvenção. Neste cenário, inovar tratava-se de uma questão de sobrevivência para os negócios.

Há um senso popular, reproduzido no imaginário, que inovação é um processo solitário e repentino, em que geralmente, uma pessoa brilhante tem uma ideia incrível e decisiva que muda o curso da história. Porém, em torno do que se convencionou chamar **Design Thinking** (BROWN, 2008), o conceito de inovação não é tido dessa forma, como um privilégio para poucos. O Design Thinking propõe processos, dinâmicas e atividades que podem instigar a inovação em equipes e organizações, e há competências e habilidades que podem ser buscadas, recrutadas e desenvolvidas nas equipes para esse fim.

O design thinking [...] é uma disciplina que usa a sensibilidade e os métodos de *designers* para **combinar as necessidades das pessoas com aquilo que é tecnologicamente viável de se produzir** e também com uma **estratégia de negócios viável**, para converter em valor ao cliente e em oportunidade de mercado (BROWN, 2008, p.02, tradução e grifos nossos).

Nesse sentido, Boland e Collopy (2004, p. 09) apontam que uma "atitude de *design*" vê cada projeto como uma "oportunidade para intervenção que questiona as premissas básicas e decide tornar o mundo um lugar melhor do que quando o encontrou". Segundo os autores, essa oportunidade não precisa custar mais caro, porque justamente pode encontrar e criar novas ideias de caminhos que mudem as definições de custo e eficiência, tornando-as até mais acessíveis.

Quando refletimos sobre o uso de tais competências no campo da administração e de uma gestão para inovação, estamos nos referindo à incorporação de uma mentalidade tipicamente utilizadas por *designers*, as quais encorajam um ambiente de debate, a criação de um senso de empatia, sobretudo com o cliente ou usuário final, e o respeito a diferentes pontos de vista (SEIDEL; FIXSON, 2016). Para tanto, o trabalho realiza um mergulho no desafio e no problema em questão com equipes multidisciplinares.

Brown (2008) aponta que, com o Design Thinking, em vez de a companhia ter uma abordagem em que a equipe torne uma ideia já desenvolvida mais atrativa para os clientes, o que seria uma abordagem mais tática, busca-se criar ideias que venham ao encontro das necessidades e desejos dos clientes, criando experiências significativas, o que seria uma abordagem mais estratégica e com maior potencial de gerar valor. É nesse sentido que ferramentas do Design Thinking, tais como pesquisa, geração de ideias (ideação), prototipação e validação com usuários têm sido incorporadas pelas organizações.

Pesquisa de design e **prototipação** com clientes [ferramentas típicas do Design Thinking] revelam prováveis barreiras para adoção e a essência da tecnologia que seria mais valorizada pelos clientes. As descobertas [nessas pesquisas] sugerem as principais ideias para alcançar o mercado mais cedo com mais sucesso, do que sem tal orientação. (SATO, 2009 p. 47, tradução nossa).

Essa estratégia de realizar uma verdadeira imersão por meio de pesquisa com clientes, por meio de técnicas centradas em habilidades como empatia e identificação de necessidades de clientes, tem levado diversas organizações a assumirem uma abordagem e uma cultura cada vez mais centrada no usuário (*user-centered*). Um design centrado no usuário propõem-se a levar o usuário em conta em cada passo do desenvolvimento do produto ou serviço em questão (GARRETT, 2010) e, nesse sentido, é dada uma grande importância à experiência que será proporcionada para ele.

Essa preocupação crescente com o usuário e em promover uma **experiência de usuário significativa** é conhecida no ecossistema das *startups* e empresas de tecnologia pela sigla UX (abreviatura para *User Experience*). Essa dedicação tem levado diversas empresas a criarem cargos relacionados à UX, tais como "Pesquisador em UX", "UX Designer", "Designer de produto", entre outras, dentro dos quais, estão as funções de disseminação de boas práticas na organização de como refletir, entender e criar experiências satisfatórias para endereçar dores e desafios latentes do consumidor ou usuário do produto ou serviço. Tais habilidades estão em linha ao que Brown (2008) aponta como características de *design thinkers*, as quais seriam: empatia, pensamento integrativo, otimismo, experimentalismo e colaboração.

Quando pensamos no processo para a aplicação das dinâmicas de inovação do Design Thinking, as organizações geralmente encontram alguns desafios. Brown (2008) aponta que a melhor forma de descrever metaforicamente o processo de Design Thinking é um "sistema de espaços" em vez de uma série de passos ordenados.

Ao longo dos anos, diferentes modelos têm sido desenvolvidos para representar essas fases do processo do Design Thinking. O The UK Design Council (2019), por exemplo, desenvolveu um modelo chamado de "Duplo Diamante" para representar os momentos do processo. Nele há quatro fases, que são marcadas por momentos de divergência e de convergência. Por exemplo, inicialmente, há uma fase de divergência marcada pelo levantamento de descobertas e *insights* a partir de um desafio em questão (Fase *Discover*). Em seguida, há uma fase de convergência, marcada pela definição do foco de qual área do problema levantado a equipe irá atuar (Fase *Define*). Em seguida, há uma nova fase de divergência em que são levantadas diversas ideias e soluções potenciais para o problema (Fase *Develop*) e, por fim, há uma fase de definição de qual das soluções tem mais chance de atingir o objetivo, a qual será prototipada e testada com usuários reais (Fase *Deliver*).

Ou seja, o processo do Design Thinking traz consigo etapas iniciais marcadas por pesquisas carregadas por um olhar de empatia quanto à realidade do usuário para um entendimento mais claro de seus desafios e problemas. Em seguida, a partir de um foco nesse problema, inicia-se uma fase de levantamento de propostas para a solução dos problemas, chamadas de "ideação" (BROWN, 2008), "idear" (d.school, 2013), "desenvolver" (THE UK

DESIGN COUNCIL, 2019). Após esse levantamento de ideias, é escolhida uma delas para uma fase de prototipação e validação com clientes/usuários para coleta de aprendizados que guiarão os próximos passos em direção ao mercado.

Usando ciclos de desenvolvimento iterativos e rápidos, as equipes constroem **protótipos brutos e ‘descartáveis’** para validação com usuários finais e partes interessadas no projeto. A equipe é desafiada a arriscar o fracasso, empurrando os limites de sua própria capacidade, bem como as capacidades da tecnologia dentro de sua organização. Usando artefatos para expressar ideias, a entrega final na abordagem de Design Thinking é um protótipo que pode ser usado para comunicação, alinhamento e especificações de requisitos vivos para fornecer clareza e transparência durante a produção da solução (HOLLOWAY, 2009 p. 51, tradução nossa).

3.2 Design Sprint

Um desafio que as equipes encontram na aplicação do Design Thinking por pessoas que não são da área, é que seu uso é dinâmico e requer uma adaptação constante: "muitas equipes esperam aprender um processo bem definido e linear e é difícil para alguns deles entenderem que, como equipes, eles precisam decidir quais ferramentas utilizar de um modo emergente, não linear e iterativo" (SEIDEL; O FIXSON, 2016, p. 4, tradução nossa).

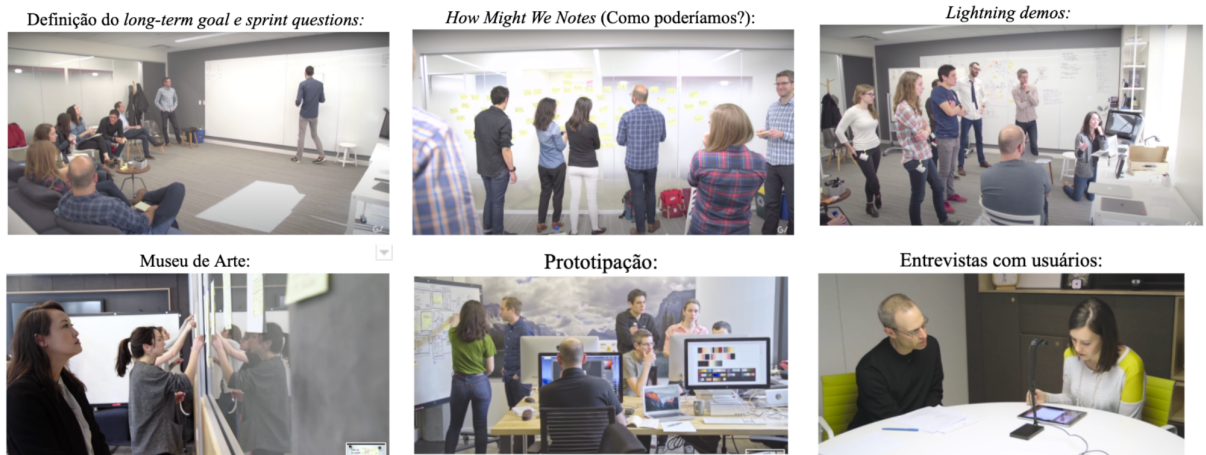
Diante desse desafio de aplicar o Design Thinking com sucesso nas organizações em seus desafios diários, a Google Ventures, companhia de capital de risco criada pelo Google para investir em *startups*, tem usado uma metodologia que foi desenvolvida e testada dentro do Google com mais de 100 *startups*, ajudando-as a aplicar o Design Thinking: respondendo grandes questões, testando ideias de negócios e resolvendo problemas críticos de maneira ágil e rápida.

A metodologia é denominada Design Sprint (KNAPP; ZERATSKY; KOWITZ, 2017). Os Design Sprints foram testados e aplicados em diferentes contextos, em companhias como a Foundation Medicine, a Blue Bottle Café, o Slack, a Lego, o Programa Mundial de Alimentos da ONU, a varejista The Home Depot e muitas outras organizações.

Uma busca pela expressão "Design Sprint" no Google Acadêmico retornou 2.500 resultados, sendo que os primeiros deles citavam aplicações na área de educação, realidade aumentada, portal de saúde e processos organizacionais. Realizamos também uma busca pelas palavras-chave "Design Sprint" no Banco de Teses e Dissertações da USP, porém não encontramos nenhum resultado, o que nos sinalizou uma oportunidade interessante de realizar um trabalho acadêmico explorando a metodologia, dada a relevância pelas organizações que a tem adotado, experimentado e iterado sobre ela.

O processo do Design Sprint é organizado na metodologia em uma agenda de cinco dias. Resumidamente, a agenda da metodologia propõe como entregáveis de cada dia que na segunda-feira o problema em questão seja mapeado por meio de pesquisas e conversas com especialistas e usuários, e um alvo nesse mapeamento seja escolhido para a equipe se concentrar ao longo da semana. Em seguida, na terça-feira, as equipes passam por dinâmicas para esboçar possíveis soluções para o problema. Na quarta-feira, tomam decisões a partir das soluções desenhadas e transformam as ideias mais promissoras em hipóteses a serem testadas. Na quinta-feira, constroem um protótipo e, na sexta-feira, realizam validações desse protótipo com usuários reais (KNAPP; ZERATSKY; KOWITZ, 2017). A seguir temos algumas imagens com exemplos de aplicações de algumas das dinâmicas do Design Sprint (Figura 1):

Figura 1 - Exemplos de dinâmicas do Design Sprint



Fonte: As imagens são capturas de tela dos vídeos: GV's Sprint Process in 90 Seconds.

Zeratsky (2016) aponta que sprints são um dispositivo "de compromisso - pois quando você reúne uma equipe, limpa as agendas e marca entrevistas com clientes, você se compromete a avançar" (tradução nossa), evitando alguns entraves que debates, teorias e palpites causam em reuniões de equipes de um modo geral. Nesse sentido, a metodologia estimula que as pessoas entrem nessa agenda de cinco dias com um senso forte de compromisso, sem assumir outras tarefas na organização naqueles dias e sem utilizar laptops ou celulares durante as dinâmicas.

Observando tanto a proposta da agenda, como as imagens com exemplos da aplicação do Design Sprint vemos alguns aspectos que chamam a atenção. O espaço onde acontecem as atividades propostas parece ser bastante relevante para a execução das atividades: trata-se de um espaço aberto, integrado e horizontal. Em vez de mesas individuais, temos uma sala ampla e pessoas alternam-se sentando-se no chão, em cadeiras, aproximando-se dos quadros e dos *post-its*. Enfim, há muito movimento, interação, diálogo. Também há muitas dinâmicas de colar folhas e *post-its*, descolar, juntar, mudar de posição, agrupar, levantar-se, sentar-se.

A abordagem do Design Thinking também incentiva as equipes a criarem **war-rooms (salas de guerra)** do projeto e a trabalharem visualmente usando imagens, diagramas, esboços, vídeos, fotografias e artefatos coletados em suas pesquisas para **criar ambientes de trabalho imersivos** que permitem à equipe obter empatia e compreensão mais profundas e intuitivas das necessidades de seus usuários. (HOLLOWAY, 2009 p. 51, tradução e grifos nossos).

Aqui, chegamos, porém a um ponto central de nosso trabalho: como lidar com tudo isso no contexto remoto? Como recriar essa atmosfera imersiva quando as pessoas não estão circulando, levantando-se e sentando, colando *post-its* nas paredes, reunindo e separando ideias, prototipando juntas como nas salas dos sprints? Como garantir a atenção das pessoas se as ferramentas com risco maior de distração, como laptops e celulares, anteriormente proibidas de serem usadas na sala pela metodologia do Design Sprint, agora são o meio que permite às pessoas participarem de um sprint remotamente?

Sendo assim, para esta nossa pesquisa, buscamos investigar mais um campo em nossa revisão bibliográfica, que será explorado a seguir: a gestão das equipes virtuais.

3.3 Equipes virtuais

Ao revisarem estudos sobre equipes virtuais, Schulze e Krumm (2017) identificaram seis agrupamentos de *KSAO* (uma sigla para *Knowledge, Skills, Abilities and Other characteristics*) relevantes para pessoas que trabalham nessa modalidade. De acordo com as autoras, os aprendizados sobre o sucesso de equipes virtuais seria pautado por: KSAOs de mídia, de comunicação, de relacionamento de confiança, interculturais, de auto-gestão e de gestão de conflito. Além desses apontamentos, a revisão das autoras indicou que não bastava apenas que os indivíduos tivessem conhecimento e habilidades de lidar com os desafios impostos pela virtualização, mas que também era necessário estar **motivado** a lidar com isso (SCHULZE; KRUMM, 2017).

Aqui, aproveitamos para estabelecer uma primeira relação entre essa percepção da necessidade de motivação no trabalho virtual com as empresas em questão em nosso estudo. Quando falamos em empresas novas, como *startups*, do ecossistema da tecnologia e da inovação, estamos falando, com frequência, em empresas fortemente guiadas pela motivação e pela visão com a qual os empreendedores tentam instigar e contagiar suas equipes (RIES, 2012), sobretudo, pelo desafio de fazer o negócio se provar. Pensando no desafio do contexto remoto, estariam os colaboradores de empresas desse tipo tão motivados a validar o negócio, não importando inclusive o fato de o trabalho estar ocorrendo no ambiente virtual e não presencial? Além disso, analisando sob outra perspectiva, não seria também a motivação de poder trabalhar de casa e estar mais próximo da família, longe do trânsito ou mesmo a possibilidade de viver em outra cidade uma outra motivação para os colaboradores virtuais enfrentarem os desafios da virtualização e se reinventarem diante dela?

Larson e Makarius (2018) já apontavam também, anteriormente à pandemia, em sua revisão de pesquisas sobre trabalho no contexto virtual que os trabalhadores mais eficientes desenvolviam um conjunto de estratégias e comportamentos que os autores chamam de inteligência virtual. Para o desenvolvimento dessa inteligência virtual dois aspectos contribuem: o primeiro deles seria o estabelecimento de "regras de engajamento" e o segundo, a construção e manutenção da confiança, as quais exigem conversas dedicadas dos integrantes do time para desenvolvê-las.

Nesse sentido, para as chamadas regras de engajamento, a equipe discute o melhor meio de comunicação a ser adotado diante das tecnologias disponíveis, os melhores horários para se conectar e dias da semana ou horários para se evitar, além de se definir as melhores formas para se compartilhar informações, estabelecendo processos para garantir que nada se perca nos arquivos compartilhados (LARSON; MAKARIUS, 2018).

No âmbito de construir e manter a confiança, aponta-se a importância de desenvolver tanto a "confiança relacional", associada a zelar pelo bem-estar dos colegas de trabalho e o esforço de deixar suas emoções e entusiasmos evidentes, e também uma "confiança baseada em competência", associada à demonstração da certeza de que o colega é capaz e confiável para realizar determinada tarefa (LARSON; MAKARIUS, 2018).

Outra preocupação na gestão de pessoas no contexto remoto é a importância de reforçar e desenvolver a cultura da organização para que ela não se perca, sobretudo, porque a ambientação física dos escritórios muitas vezes diz muito sobre a cultura da organização e inspira os colaboradores acerca dela. Sem o espaço físico diariamente reforçando a cultura, há recomendações para tornar atitudes relacionadas à cultura da organização visíveis no dia a dia do trabalho. Cita-se, assim, uma oportunidade em que gerentes, em reuniões virtuais, poderiam reconhecer atitudes e chamar a atenção quando notarem ações e tarefas diárias dos colaboradores que estejam demonstrando, por exemplo, valores culturais da organização e ressaltando a importância deles (HOWARD-GRENVILLE, 2020).

Ainda sobre esse tema relacionado a atitudes dos colaboradores, um estudo conduzido por Han *et. al* (2017) analisou como os líderes virtuais lidam com o desafio de fomentar a criatividade em equipes virtuais. Os participantes do estudo compartilharam quais eram os comportamentos que não eram eficazes de líderes e companheiros de equipe, que foram chamados de "inibidores para criatividade e sucesso das equipes", sendo eles: desconfiança, diferenças de personalidade, diferenças geracionais nos pontos de vista, problemas com agendas pessoais, diferenças quanto à proficiência em tecnologia. Em contrapartida, foram listados também os fatores facilitadores e as estratégias para impulsionar a criatividade nas equipes, tais como: confiança, definição de diretrizes e expectativas, comunicação frequente e *feedbacks*, segurança psicológica, liderança compartilhada orientada para tarefas, liderança compartilhada orientada para relacionamento, tecnologia.

Como vimos, fatores considerados facilitadores para as equipes virtuais encontram-se diretamente associados à criação de um ambiente de confiança, em que expectativas são colocadas de maneira clara, há comunicação e *feedbacks* frequentes e um foco grande na execução das tarefas. É possível perceber, novamente, algumas relações entre esses fatores, com aquilo que anteriormente vimos ser encorajado nas equipes e salas presenciais (*war rooms*) dos Design Sprints.

4. METODOLOGIA

Diante de nossos objetivos de pesquisa que buscam refletir como adaptar as rotinas e dinâmicas do Design Sprint para o contexto remoto e analisar benefícios, limitações e aprendizados dessas adaptações para as organizações, equipes e colaboradores cuidando da qualidade de vida, identificamos uma oportunidade de utilizar a **pesquisa-ação** como oportunidade metodológica para este estudo.

Vimos nessa escolha metodológica uma forte relação com aquilo que é proposto pelo próprio Design Thinking, dado que a pesquisa-ação também parte de desafios reais para buscar na literatura referências e ideias para resolução de um problema em questão (LEWIN, 1978). Esse aspecto de mergulhar em um problema na busca de soluções parece diretamente relacionada às habilidades esperadas de um *design thinker* e também de um pesquisador-ação de desenvolver empatia, colaboração e foco no problema estudado:

Em metodologia da pesquisa-ação sempre é preciso problematizar o relacionamento que se estabelece entre a pesquisa (lado do dispositivo da investigação) e a esfera da ação composta de atores em situação a ser pesquisada (lado da **possibilidade de mudança**). [...] Na terminologia metodológica, esse relacionamento é designado por termos como participação, **colaboração**, cooperação e, também, **intervenção**, parceria. (THIOLLENT; OLIVEIRA, 2016, p. 357, grifos nossos).

Por meio da realização de uma pesquisa-ação, identificamos uma oportunidade de vivenciar na prática a adaptação ao contexto remoto do trabalho em uma equipe de desenvolvimento de produtos digitais de uma *edtech* (empresa de tecnologia para educação), que está há 10 anos no mercado, com 250 funcionários e cujas soluções já impactaram 5 milhões de estudantes no Brasil.

Assim, ao longo de nove meses, três aplicações de Design Sprints, 14 iterações em protótipos, 62 entrevistas de validação com usuários, atuando como facilitador de diversas dinâmicas e munido de um diário virtual, pudemos vivenciar e pensar o processo de adaptação das dinâmicas da equipe ao remoto. Também tivemos a oportunidade de discutir, por meio de entrevistas em profundidade, reuniões de retrospectiva e conversas informais com os integrantes da equipe, o impacto dessa adaptação e eficiência das dinâmicas no contexto

remoto. Neste trabalho, pudemos também buscar na literatura ideias para a resolução dos problemas diagnosticados com a equipe.

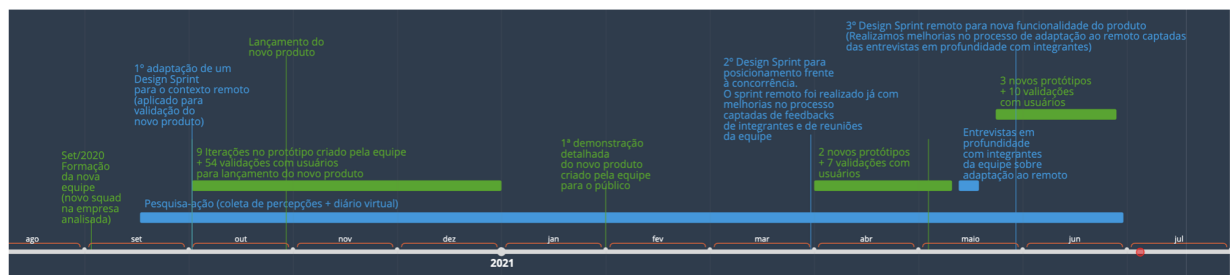
A empresa em questão também pareceu ser uma oportunidade relevante de fazer esses experimentos e análises, tanto por ela já estar familiarizada com o contexto do Design Thinking e ter também uma cultura voltada para o aprendizado e para a experimentação. As equipes desta empresa realizam semanal ou quinzenalmente reuniões chamadas de Retrospectivas onde pontuam aspectos positivos das semanas e pontos a melhorar e, ao final, propõem ações de melhoria a serem aplicadas nas próximas semanas.

Outro aspecto relevante a se comentar é o momento pelo qual a empresa passava durante a realização deste estudo: além de a empresa estar adaptando-se ao contexto de isolamento social decorrente da pandemia, a equipe na qual realizamos nosso estudo havia identificado uma oportunidade de criar um novo produto para um novo segmento de mercado que ainda não havia sido explorado e aparentava uma demanda crescente por uma solução.

Ou seja, foi um contexto em que a inovação foi constante nesse ambiente: pois a equipe precisava de ferramentas para experimentar, prototipar, facilitar dinâmicas de criação e iteração totalmente em contexto remoto neste período de nosso estudo.

Na Figura 3, temos uma linha do tempo em que, em azul, pontuamos os eventos desta pesquisa-ação realizada e, em verde, os eventos da equipe realizados na organização.

Figura 3 - Linha do tempo pesquisa-ação na organização



Algo interessante a se mencionar é que este trabalho iria contar com a análise de dois Design Sprints, um realizado em setembro e, outro, em março. Após a finalização do segundo sprint, realizamos entrevistas em profundidade com sete integrantes da empresa, nas quais coletamos as percepções e *feedbacks* destas adaptações. Em maio, a equipe notou a necessidade de realizar um novo sprint. Vimos nesse terceiro sprint a oportunidade de compilar e endereçar melhorias com a equipe para os aspectos negativos apontados nas entrevistas de profundidade e criar ações mais específicas para eles, tendo assim a oportunidade de realizar mais um ciclo de iteração.

Ou seja, tivemos três oportunidades de aplicar o Design Sprint. Pudemos iterar, assim, duas vezes no processo de adaptação ao remoto: entre a primeira e a segunda aplicação do sprint remoto, iteramos com base nos apontamentos feitos de maneira mais informal pela equipe por meio de conversas diárias e *feedbacks* em reuniões de Retrospectiva e, entre a segunda e terceira aplicação, com base nas entrevistas em profundidade realizadas.

5. ANÁLISE DE RESULTADOS

Ao dar início a um Design Sprint, uma primeira recomendação de Knapp, Zeratsky e Kowitz (2017) é que você "prepare o palco" (*set the stage*): ou seja, que recrute a equipe do sprint, pedindo para cada participante deixar a agenda de compromissos livre por cinco dias. Além disso, espera-se que você reserve uma sala para o time durante a semana inteira. Ao realizar um sprint *on-line*, foi possível perceber que essa "preparação do palco" exigiu mais

alguns recursos, inclusive, por haver pessoas na equipe que ainda não haviam participado de nenhum sprint anteriormente.

No esforço de preparação do palco para a realização do sprint, progressivamente fomos consolidando e amadurecendo, como equipe, as "regras de engajamento" (LARSON; MAKARIUS, 2018) para definir os meios de comunicação compartilhados, os processos e as ferramentas utilizados para realização das tarefas.

Como as dinâmicas de geração de ideias (ideação) do Design Thinking e, mais especificamente, da metodologia do Design Sprint demandam diálogo constante entre os integrantes da equipe, trocas constantes e esquematizações em paredes e lousas diante de todo o time, decidimos adaptá-las ao contexto remoto utilizando **reuniões virtuais síncronas** e pedindo aos integrantes que estivessem com a **câmera aberta** durante toda a realização da dinâmica, para tentar reproduzir a experiência do contato pessoal, da observação de expressões faciais e das reações espontâneas diante das ideias conversadas.

Além disso, outro aspecto bastante utilizado nesse processo de adaptação das dinâmicas foi de o facilitador das reuniões **compartilhar a tela** para que todos os integrantes acompanhassem a discussão de maneira focada: assim, se era um momento de discutir hipóteses, a tela estava projetada na página em que as hipóteses estavam escritas, se era momento de escolher um momento na jornada do usuário, a tela estava projetada no mapa da experiência para garantir maior foco na equipe.

Como, em muitos momentos, pude exercer o papel de facilitador das dinâmicas tive a preocupação de no meu próprio computador dividir a tela para, simultaneamente, projetar a janela da dinâmica e também conseguir ver o **mosaico com o rosto de todos os integrantes** a fim de captar expressões visuais, reações, vontade de falar dos integrantes e, assim, administrar a dinâmica do time e dar voz a quem quisesse falar ou rever a dinâmica caso percebesse cansaço, dispersão ou alguma insatisfação, sobretudo em dinâmicas em que havia mais pessoas.

Para a realização das atividades do Design Sprint, utilizamos uma série de plataformas colaborativas para, sobre elas, rodar as dinâmicas e atividades. Percebemos que o fato de as plataformas serem colaborativas e conectadas à nuvem permitiu aos integrantes acompanharem e participarem simultaneamente.

Foram utilizadas as plataformas apresentadas na Tabela 1:

Tabela 1 - Ferramentas colaborativas utilizadas na adaptação dos sprints remotos

| Ferramenta colaborativa | Descrição e forma de utilização |
|-------------------------|---|
| Google Apresentações | Ferramenta de apresentações de slides, gratuita para assinantes do Gmail. O Google Apresentações permitiu-nos construir o roteiro das dinâmicas para apresentá-las para a equipe e também servir como plataforma base nos momentos em que pedíamos para os integrantes das equipes desenharem e esboçarem as ideias que estavam pensando para compartilhar com o grupo. Cada integrante utilizava alguns slides da apresentação e, ao final, todas as ideias ficavam lá registradas. (Dinâmicas atendidas com a ferramenta: <i>Mash Up</i> e Museu de Arte). |
| Notion | Plataforma paga, colaborativa, que permite inserir textos e recursos multimídia. No Notion, em muitos momentos reproduzimos nesta plataforma o que fazíamos em <i>post-its</i> nas paredes: passamos a escrever no Notion hipóteses, perguntas iniciais, objetivos gerais, critérios de sucesso, colamos imagens de <i>benchmarkings</i> e referências da concorrência, anotamos nelas os registros das entrevistas e também as percepções dos integrantes quanto aos feedbacks das entrevistas para agrupá-los. (Dinâmicas atendidas com a ferramenta: <i>Sprint questions</i> , <i>How Might We notes</i> , <i>Lightning demos</i> , <i>Wrap-up</i> das entrevistas). |

| | |
|--------|--|
| Figjam | <p>Plataforma gratuita até o final de 2021 (pois está em fase beta de construção), que permite desenhar colaborativamente fluxogramas, esquemas e desenhos e colar sobre eles notas e figuras.</p> <p>Pelo fato de o Figjam permitir fazer colagens e desenhos e um dos integrantes ter uma mesa digitalizadora, aproveitamos a ferramenta para desenhar o <i>storyboards</i> do protótipo que seria criado. A ferramenta foi descoberta a partir do segundo sprint que aplicamos, assim, percebemos com ela um ganho na produtividade das esquematizações e planejamento de como o protótipo deveria ficar para planejar sua execução.</p> <p>(Dinâmicas atendidas com a ferramenta: Museu de Arte e execução do <i>storyboard</i>)</p> |
| Cucko | <p>Plataforma gratuita, colaborativa, que permite que todos os integrantes da equipe vejam o mesmo cronômetro.</p> <p>Essa plataforma ajudou-nos a administrar os intervalos de tempo das dinâmicas bem como demarcar as pausas da reunião, garantindo que todos os integrantes estavam vendo a mesma contagem do tempo para se organizar.</p> <p>(Dinâmicas atendidas com a ferramenta: todas)</p> |
| Slack | <p>Plataforma de troca de mensagens, há uma versão gratuita e paga.</p> <p>Ter uma plataforma especificamente corporativa para troca de mensagens do trabalho que não se mistura com aplicativos de mensagens pessoais ajuda a equipe a desconectar-se mais do trabalho quando encerra suas atividades a cada dia. O Slack tem uma funcionalidade que permite que você silencie as notificações em determinados horários pré-estabelecidos.</p> <p>A plataforma serviu como ferramenta de comunicação assíncrona para troca de informações entre os integrantes da equipe, avisos, lembretes e compartilhamento de links e referências.</p> |

Após vivenciar as atividades do Design Sprint em três edições e suas várias iterações ao longo de nove meses, além das reuniões de retrospectiva com a equipe, as entrevistas em profundidade com os integrantes e conversas informais, compilamos os aspectos que, segundo os apontamentos dos integrantes, funcionam melhor no contexto remoto que no contexto presencial e vice-versa. Resumindo-os na Tabela 2 a seguir, temos:

Tabela 2 - Resumo da comparação entre as etapas do Design Thinking no contexto presencial e remoto

| Fase | Aspectos que funcionam melhor no contexto remoto | Aspectos que funcionam melhor no contexto presencial |
|---------|---|--|
| Ideação | <p>Maior organização das ideias: Nas dinâmicas de ideação, pudemos perceber uma maior organização no momento de compilar as ideias, hipóteses e dúvidas que anteriormente ficavam dispersas em <i>post-its</i> pelas paredes.</p> <p>Mais recursos para expressar ideias: Outra vantagem apontada é que o digital trouxe mais recursos para cada integrante expor suas ideias, ao usar recursos digitais como colagens, ícones prontos para tornar o seu pensamento visível para os demais integrantes da equipe (embora alguns integrantes apontaram uma preocupação de não perder a dinâmica de também fazer desenhos e rabiscos mais próprios no papel para sair da zona de conforto no momento de ter ideias).</p> <p>Ambiente de segurança: Alguns participantes também mencionaram que nos momentos de</p> | <p>Experiência imersiva: A equipe mencionou nas entrevistas que sentia muita falta da experiência imersiva e focada que a sala do sprint com as ideias coladas na parede e as lousas preenchidas trazia para a ideação.</p> <p>Espontaneidade e interação do grupo: Em alguns momentos, a equipe apontou que parece que o remoto tornou as pessoas mais objetivas e parece perder-se a fluidez da troca de falas, das conversas paralelas, das reações coletivas com a prática de abrir e fechar o microfone das videochamadas para falar. Ou seja, apesar de a dinâmica remota e os recursos como o botão de "levantar a mão" e "abrir o microfone" poderem</p> |

| | | |
|------------------------|---|---|
| | transformarem suas ideias em desenhos e esquemas, o fato de estarem em casa e poderem desligar a câmera trouxe-lhes uma sensação de maior segurança e conforto do que fazer em uma sala com outras pessoas junto observando. | dar voz a mais pessoas tornando as discussões mais democráticas, há uma preocupação para que a espontaneidade das falas que aconteciam no presencial não se perder nas videochamadas. |
| Prototipação | <p>Mais colaboração: No remoto, a equipe trouxe como percepção que a fase da prototipação tornou-se mais colaborativa e participativa. Anteriormente, no presencial, no trabalho da prototipação, acontecia uma dispersão da equipe, pois o trabalho concentrava-se apenas no computador do designer que desenhava as telas que seriam testadas.</p> <p>Mais diálogo: A facilidade de criar reuniões virtuais e projetar a tela no contexto remoto, motivou o designer da equipe a projetar a tela que estava criando em uma sala de videoconferência e os demais integrantes puderam entrar junto, opinar, discutir a construção mais de perto e também aprender a prototipar e ajudar na execução. Algo que se fosse feito na mesa do designer presencialmente no escritório não teria a mesma experiência: pois não caberiam todas as pessoas da equipe em volta da mesa e não necessariamente garantiria que todos estariam vendo a tela da melhor forma.</p> | - |
| Validação com usuários | <p>Maior diversidade de público: A pandemia difundiu o uso de ferramentas de videoconferência e compartilhamento digital de informações. Por isso, mais pessoas passaram a se familiarizar com videochamadas. Esse aprendizado beneficiou a fase de validação com usuários porque trouxe mais diversidade de público às entrevistas, permitindo que mais pessoas pudessem ser acessadas, estivessem disponíveis e com prática e manejo da tecnologia para serem entrevistadas virtualmente e pudessem executar tarefas como o compartilhamento de tela, essencial para permitir aos integrantes da equipe do sprint observarem o usuário utilizando um protótipo digital.</p> <p>Sala espelho: Em nossa experiência durante esse tempo, passamos a criar a sala espelho: videochamada paralela em que os demais integrantes da equipe e da organização podiam assistir à validação com o usuário ao vivo, sem estar na mesma chamada que ele. Essa sala "sala espelho virtual" permitiu que mais pessoas acompanhassem as entrevistas sem constranger o usuário de estar diante de muitas pessoas para observarem-no.</p> | Contato com o ambiente do usuário: Um aspecto que dificilmente o contexto remoto vai substituir é a imersão no universo do usuário. Assim, por mais que entrevistas de validações sejam realizadas remotamente, manter a prática de dirigir-se ao ambiente do usuário e observá-lo de perto em sua rotina é essencial para captar pistas de sua experiência e seus desafios que não necessariamente são percebidos em conversas por videochamadas ou documentos compartilhados. |

Como visto, os integrantes da equipe apontaram que a experiência remota aumentou a qualidade dos registros de aprendizados nos Design Sprints, antes perdidos em lousas e *post-its* nas paredes, o que garantiu mais foco, qualidade e produtividade no acompanhamento das entregas.

Outro aspecto é que a experiência remota trouxe mais ferramentas e recursos digitais para etapas de ideação e *storyboard* de protótipos, que só papel, caneta e lousa das dinâmicas presenciais. As próprias plataformas evoluíram durante a pandemia oferecendo mais recursos.

Vimos também que o uso de plataformas compartilhadas e salas de videoconferência tornaram a etapa de prototipação mais colaborativa que no presencial, facilitando a divisão do trabalho, dado que antes costumava ser realizada apenas no computador de uma pessoa.

A pandemia e o isolamento social fizeram com que mais usuários estivessem familiarizados às plataformas de videoconferência e aos recursos de compartilhamento de tela, o que trouxe mais diversidade e público para as entrevistas virtuais de validação de protótipo com usuário.

Apesar dessas vantagens, nas entrevistas em profundidade, porém, com os integrantes da equipe, foram apontados como principais desafios para vivenciar as dinâmicas remotamente os seguintes aspectos:

- Dificuldade em manter-se focado, pela facilidade de dispersar-se no computador.
- Sensação de maior cansaço e desgaste.
- Certa insegurança quanto ao senso de equipe, de pertencimento e de criação de vínculos com outros integrantes da equipe no ambiente virtual.
- Sensação de maior objetividade nos diálogos, menor fluidez na troca de falas e menos reações coletivas, pelo abrir e fechar de microfones nas videoconferências.

Esses grandes temas apontados nas entrevistas chamam a atenção por estarem diretamente relacionados à saúde emocional, ao bem-estar da equipe, além de ser um dos pilares da "confiança relacional", associada a zelar pelo bem-estar dos colegas de trabalho, apontadas por Larson e Makarius (2018) como essencial no contexto remoto.

Então, apesar dos benefícios e aprendizados listados anteriormente dos sprints remotos, sentimos que ainda poderíamos iterar em alguns aspectos para continuar descobrindo perspectivas de tornar esses processos mais sustentáveis e saudáveis para os integrantes da equipe.

Diante desses desafios, enxergamos na própria metodologia do Design Thinking uma oportunidade, afinal "as empresas de inovação enxuta exercem pensamento abduutivo, ou seja, elas usam uma lógica de "o que poderíamos fazer" (*could-do logic*)." (BICEN; JOHNSON, 2015, p. 289). Sendo assim, nos inspiramos na dinâmica do "Como poderíamos?" (o *How Might We*, do Design Sprint) para pensar juntamente com alguns integrantes da equipe **como poderíamos** melhorar esses principais pontos mencionados nas entrevistas.

Como vimos, um dos principais aspectos de melhoria apontados foi a questão do foco nos sprints remotos. Pelo fato de essa ter sido a maior dor comum dos integrantes, decidimos propor mais um combinado coletivo, na linha das "regras de engajamento" da equipe, proposta por Larson e Makarius (2018). Assim, criamos com a equipe o combinado "Todo mundo *on*?", uma pequena lista de três procedimentos para aumentar o foco das pessoas nas reuniões.

Entre os combinados, sugerimos que, durante as videoconferências, as pessoas deixassem apenas a aba da videochamada aberta no navegador e não abrissem nenhuma outra aba para não se distrair. Além disso, sugerimos deixar o celular longe da mesa do trabalho e apenas atender se recebessem chamadas de voz para não se distrair com aplicativos e notificações de redes sociais. Por fim, sugerimos de cada um atualizar o *status* no Slack, plataforma de comunicação corporativa, para os demais colaboradores da empresa saberem que, caso não respondêssemos, o motivo seria de estarmos imersos em um sprint.

Porém, além de estabelecer esses combinados no primeiro dia, em todos os outros dias sentiu-se a necessidade de relembrar a lista de combinados novamente para os demais integrantes, no esforço de criar o hábito.

Com o objetivo de evitar o cansaço, passamos a dar pausas mais frequentes. Anteriormente, tínhamos pausas a cada 90 minutos de reunião. Após o balanço das entrevistas, passamos a dar pausas de 10 minutos a cada 50 minutos de reunião para as pessoas poderem resolver suas questões pessoais.

Passamos a, em cada começo de reunião a cada novo dia, fazer também uma breve retrospectiva do dia anterior para captar *feedbacks* e corrigir a rota com mais frequência e agilidade sem ter que esperar o sprint terminar para identificar falhas.

Outra oportunidade ao longo desse período de pesquisa e adaptação foi com relação à manutenção da cultura da organização mesmo no contexto remoto. Assim, passamos a realizar algumas práticas que reforçavam aspectos culturais e valores da organização. Em algumas dinâmicas, por exemplo, trouxemos fotos das mesmas dinâmicas realizadas no ambiente presencial do escritório para resgatar a memória afetiva dos integrantes e relembrar a cultura da empresa.

Em outros momentos, ações simples, como passar a usar como fundo virtual nas videochamadas imagens das salas criativas do escritório físico geravam comentários nostálgicos, saudosismo e também conexão: usuários e clientes ao participarem de reuniões de validação, ao verem os fundos virtuais, traziam um sentimento de identificação com o ambiente do escritório e curiosidade, o que reforçava acolhimento e a imagem da organização.

Por fim, por falar-se em valores culturais, no contexto remoto surge uma oportunidade de ter mais disciplina para reconhecer as pessoas e reconhecer o que está sendo feito como equipe, para evitar inseguranças pela falta do contato presencial. Assim, passamos a realizar também dinâmicas objetivando gerar reconhecimentos e atividades em equipe para reforçar a missão, objetivos e valores da organização.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES

Percebemos que o contexto remoto potencializou o uso de ferramentas e plataformas compartilhadas nas dinâmicas de inovação da equipe, o que ofereceu mais recursos para as pessoas expressarem suas ideias, aumentou a colaboração, sobretudo na etapa de prototipação, melhorou a qualidade do registro de hipóteses e aprendizados e trouxe mais público e mais diversidade para as entrevistas de validação com usuários.

A vivência com esta pesquisa-ação e os aprendizados coletados tanto nas literaturas, como nas dinâmicas diárias com o time e nas percepções trazidas nas entrevistas de profundidade, permitem-nos identificar grandes temas que poderiam, juntos, constituir um relatório de acompanhamento da equipe que poderia ser aplicado recorrentemente para identificar quão sustentável o trabalho remoto está se mostrando para a organização e para os integrantes. Listamos a seguir (Tabela 3) esses grandes temas e possíveis perguntas-diagnóstico:

Tabela 3 - Proposta de diagnóstico do Design Sprint remoto

| Grande tema | Perguntas-diagnóstico |
|-------------------------------------|--|
| Foco dos integrantes da equipe | - Quão focado você se sentiu nas dinâmicas de inovação dessa semana? Por quê? - Quão focado você sentiu os demais integrantes da equipe durante as dinâmicas dessa semana? Por quê? |
| Bem-estar dos integrantes da equipe | - Quão cansado você se sentiu nas dinâmicas de inovação? Por quê? - A quantidade de pausas e intervalos nas reuniões tem sido suficiente? |
| Sensação de pertencimento | - Quanto você se sente parte relevante na equipe da qual faz parte? E da organização como um todo? Por quê? |

| | |
|--|---|
| Sensação de abertura para expor ideias | - Quão confortável você se sente de expor suas ideias para a equipe nas dinâmicas? Por quê? O que poderia ser diferente? |
| Motivação | - Quão motivado você está com o trabalho que realiza na organização? Por quê? - Quão motivado você está com os temas que tem trabalhado em sua equipe? Por quê? - Quão motivado você está com a possibilidade de seguir trabalhando remotamente? Por quê? |
| Colaboração | - Quão colaborativa tem sido sua equipe? Por quê? - Quão colaborativo você tem sido com sua equipe? Por quê? |
| Cultura | - Que palavras-chave você usaria para definir a cultura da sua equipe? E da sua organização? - Quanto você se identifica com a cultura da sua equipe? Por quê? - Quanto você se identifica com a cultura da sua organização? Por quê? |
| Proficiência no uso de ferramentas e plataformas colaborativas | - Quão adaptado você está ao uso de ferramentas e plataformas colaborativas utilizadas nas dinâmicas da equipe? - Quão adaptado você sente que a equipe está ao uso de plataformas colaborativas utilizadas nas dinâmicas? Por quê? |

A essas perguntas-diagnóstico anteriores, poderia ser atribuída uma escala e, constantemente, esses indicadores poderiam ser monitorados como métricas da sustentabilidade do trabalho remoto para os colaboradores e também para a organização.

Como limitação de nossa escolha metodológica, temos que este trabalho ainda não traz uma dimensão quantitativa e uma diversidade de empresas analisadas, por ter sido realizada a pesquisa-ação em apenas uma empresa. Sendo assim, pensando na perspectiva de pesquisas futuras, poderíamos utilizar esse questionário com essas perguntas-diagnóstico que identificamos e aplicá-lo em outras organizações, *startups* e empresas que se identifiquem com Design Thinking e abordagem centrada no usuário para alimentar um banco de dados, cujo compilado das informações poderia trazer ainda mais informações sobre as equipes em contextos remotos, seguidos de mais entrevistas de profundidade, imersões e pesquisas-ação em outras empresas para novos aprendizados.

Além desses dados, poderiam ser compilados também informações de perfis dos integrantes das equipes, relativas à faixa etária, estado civil, número de filhos, tempo que a pessoa trabalha na organização, nível de senioridade e participação prévia ou não em dinâmicas de inovação como os Design Sprints em contextos presenciais, para percepção de padrões. Outros fatores que poderiam ser levados em consideração nessas análises é o tamanho das equipes.

Em pesquisas futuras também poderíamos compilar as ferramentas utilizadas pelas organizações para seguir aprendendo sobre o uso de ferramentas colaborativas que apoiam a execução de dinâmicas e atividades, bem como suas adaptações, para atualizar nossas tabelas.

O tema tem muitos desdobramentos possíveis, bem como incertezas. É possível que daqui a algum tempo, mais empresas adotem o trabalho remoto com base nos aprendizados desses estudos preocupados com a sustentabilidade dessa modalidade de trabalho para a organização e colaboradores, como é possível também que organizações retrocedam da prática e retornem ao trabalho presencial por não atingir as expectativas, pois não podemos esquecer que o fim do isolamento social previsto com a vacinação em massa também pode influenciar na reconfiguração das motivações das pessoas, das organizações e até trazer novas distrações. Outra possibilidade é que, ciente desses aprendizados, as empresas realizem experiências híbridas, com algumas dinâmicas de inovação realizadas em contexto presencial e outras em contexto remoto.

Diante de cenários como esse que trazem dúvidas, nós, estudantes e pesquisadores de Administração, temos a oportunidade de seguir acompanhando essas tendências e, influenciados pela pesquisa-ação e pelo Design Thinking, transformar constantemente problemas em oportunidades de intervenção pelo bem estar da organização e, sobretudo, das pessoas envolvidas. **Como poderíamos...** não ficar indiferentes e fazer diferente?

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAIENSON, J.; FAUVILLE, G.; LUO, M.; QUEIROZ, A. C. M.; N.; HANCOCK, J., **Zoom Exhaustion & Fatigue Scale**. 15 de fevereiro de 2021.

BICEN, P.; JOHNSON, W. **Radical Innovation with Limited Resources in High-Turbulent Markets: The Role of Lean Innovation Capability**. Creativity and Innovation Management, 2015.

BROWN, T. **Design thinking**. Harvard Business Review, v. 86, n. 6, p. 85-92, 2008.

BOLAND, R.; COLLOPY, F. **Managing As Designing**. Bibliovault OAI Repository, the University of Chicago Press, 2004.

CNN. **Google permitirá que os funcionários façam home office permanentemente**, de 06 de maio de 2021.

COUGHLAN, P.; COUGHLAN, D. **Action Research for Operations Management**. International Journal of Operations & Production Management 2002.

EXAME.COM. **Twitter avisa que funcionários podem fazer home office para sempre**, de 12 de maio de 2021.

HAN, S.J., CHAE, C., MACKO, P., PARK, W. and BEYERLEIN, M. **How virtual team leaders cope with creativity challenges**, European Journal of Training and Development.

HOLLOWAY, M.. **How Tangible Is Your Strategy? How Design Thinking Can Turn Your Strategy into Reality**. Journal of Business Strategy, 2009.

HOWARD-GRENVILLE, J. **How to Sustain Your Organization's Culture When Everyone Is Remote**. MIT Sloan Management Review. 19 de junho de 2020.

KNAPP, J.; ZERATSKY, J.; KOWITZ, B. **SPRINT: O método usado no Google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias**. São Paulo: Intrínseca, 2017.

LARSON, B.; MAKARIUS, E. **The Virtual Work Skills You Need — Even If You Never Work Remotely**, Harvard Business Review, 05 de outubro de 2018.

LEWIN, K. **Problemas de dinâmica de grupo**. São Paulo: Cultrix, 1978.

MAKARIUS, E.; LARSON, B.; VROMAN, S. **What Is Your Organization's Long-Term Remote Work Strategy?**, Harvard Business Review, 24 de março de 2021.

OLHAR DIGITAL. **Facebook libera home office permanente para quase todos os funcionários**, de 09 de junho de 2021.

RIES, E. **A Startup Enxuta: Como os empreendedores atuais utilizam inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. São Paulo: Leya Editora, 2012.

SATO, S. **Beyond good: Great innovations through design**. Journal of Business Strategy. 30. 40-49, 2009

SEIDEL, V.; FIXSON, S. **Design-Thinking for Non-Designers: A Guide for Team Training and Implementation**, 2016.

SCHULZE, J.; KRUMM, S. **The ‘Virtual Team Player’: A Review and Initial Model of Knowledge, Skills, Abilities, and Other Characteristics for Virtual Collaboration**. Organizational Psychology Review 7, no. 1., 2017.

THIOLLENT, M.; OLIVEIRA, L. **Participação, cooperação, colaboração na relação dos dispositivos de investigação com a esfera da ação sob a perspectiva da pesquisa-ação**. 5o. Congresso Ibero-americano em investigação qualitativa. 2016.

ZERATSKY, J. **Sprints Are the Secret to Getting More Done**. Harvard Business Review, 15 de março de 2016.