



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO TECNOLÓGICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO  
CONHECIMENTO

Flávia Pereira Conti

**Método Arbor:** Integrando Autogestão e Desenvolvimento Humano para  
Organizações Intensivas em Conhecimento de Pequeno Porte

Florianópolis  
2025

Flávia Pereira Conti

**Método Arbor:** Integrando Autogestão e Desenvolvimento Humano para  
Organizações Intensivas em Conhecimento de Pequeno Porte

Dissertação submetida ao Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Mestra em Gestão do Conhecimento.

Orientadora: Profa. Solange Maria da Silva, Dra.  
Coorientadora: Profa. Gertrudes Aparecida Dandolini, Dra.

Florianópolis

2025

Conti, Flávia

Método Arbor : Integrando Autogestão e Desenvolvimento Humano para Organizações Intensivas em Conhecimento de Pequeno Porte / Flávia Conti ; orientadora, Solange da Silva, coorientador, Gertrudes Dandolini, 2025.  
188 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2025.

Inclui referências.

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Autogestão. 3. Desenvolvimento humano. 4. Gestão do conhecimento. 5. Taoísmo. I. da Silva, Solange. II. Dandolini, Gertrudes. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. IV. Título.

Flávia Pereira Conti

**Método Arbor: Integrando Autogestão e Desenvolvimento Humano para Organizações Intensivas em Conhecimento de Pequeno Porte**

O presente trabalho em nível de Mestrado foi avaliado e aprovado, em 14 de fevereiro de 2025, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Gregorio Varvakis, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.(a) Rosane Malvestiti, Dra.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Thiago Francisco, Dr.  
Universidade do Extremo Sul Catarinense

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Mestra em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Insira neste espaço a  
assinatura digital

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Insira neste espaço a  
assinatura digital

Profa. Solange Maria da Silva, Dra.  
Orientadora

Florianópolis, 2025.

Aos meus pais. Eis o resultado de tudo o que vocês me ensinaram ao longo da vida para ser uma pessoa melhor para esse mundo que necessita de cura.

## AGRADECIMENTOS

Percebo hoje que desde pequena, inconscientemente, o processo de melhoria contínua sempre foi uma prática fácil para eu fazer, mesmo que muitas vezes o apego tornasse o caminho difícil, impossível não é algo que consta no meu dicionário pessoal. Com meus estudos da filosofia taoísta, que abençoadamente conheci aos meus 25 anos de idade, pude me aprofundar em conceitos e práticas sobre desapego, resiliência e harmonia entre ser, ter e pertencer.

Tive o privilégio de ter um pai filósofo e uma mãe empreendedora que valorizaram meus estudos e abriram todas as portas para eu galgar os degraus do conhecimento intelectual, emocional e espiritual e, com a minha vivência e muita terapia (obrigada aqui a todas as psicólogas que já me auxiliaram, em especial a Marcela), aproveitei ao máximo a oportunidade e percebi, há dois anos, que existe sim uma luz no fim do túnel. A luz que guiou meus passos para que esse trabalho fosse realizado.

Mas eu não estive sozinha. Tive muita ajuda, de seres de luz que sou profundamente grata e humildemente abençoada com o carinho que eles me deram. Aos meus professores do EGC, em especial a profa. Solange e a profa. Gertrudes, que abraçaram meus devaneios e me ajudaram a tangibilizar de forma fantástica a “bagunça” que são minhas ideias; Ao meu namorado Marcos, que é a personificação de todos os princípios taoístas, e quem eu admiro muito e serve sempre de apoio e inspiração para meu trabalho; À minha irmã Isabela, que me faz crer que sou digna de admiração e que meu conhecimento deve continuar sendo propagado; À minha tia Sara, que me ensinou que se mostrar vulnerável e ser forte apesar de tudo é uma virtude que poucos vivem para entender; Aos meus presentes que o EGC me trouxe, Mariane, Melise, Marlise e Gustavos (Módona e Simas), com quem nadei rios de sabedoria e parceira nestes últimos anos dentro e fora da academia; Aos meus muitos amigos que eu considero minha família de coração e me acolheram e renovaram minhas energias de uma forma que jamais conseguirei demonstrar a minha gratidão: Dheniffer, Amanda, Paula, Lara, João Pedro, Érica, Mateus, Natasha, Marcelo, Cabral, Gleícia, Hamilton, Filipe, Luan, Bruno, Leandro e Bruna; Aos profissionais e colegas que merecem destaque por seu trabalho e que também tiveram grande impacto no meu caminho, especialmente o prof. João Luiz, prof. Neri, prof. Thiago, profa. Bianca, prof. Fialho, prof. Richard, prof. Marcelo e Dr. Ricardo.

De nada me importa o trabalho que eu realizaria se não tivesse vivido a vida que vivi e ainda tenho a frente com todos vocês. Eis aqui o resultado de tudo o que acredito.

“Cumprida a obra, o Sábio não se apega.  
Não havendo apego, nada se perde.” (Lao Tsé)

## RESUMO

As Organizações Intensivas em Conhecimento de pequeno porte (OICsPP) desempenham um papel relevante na economia, mas enfrentam desafios como sobrecarga de trabalho, escassez de recursos e dificuldades na gestão do conhecimento (GC). Esses fatores impactam a eficiência organizacional, a inovação e o bem-estar dos colaboradores, evidenciando a necessidade de abordagens mais integradas. Apesar da adoção crescente de metodologias ágeis (MA) e ferramentas de GC, ainda há uma lacuna na literatura quanto à aplicação dessas práticas alinhadas à autogestão e ao desenvolvimento humano (DH), especialmente sob uma perspectiva filosófica. Diante desse cenário, esta dissertação tem como objetivo propor um método integrado de autogestão e DH, fundamentado nos princípios da filosofia taoísta e apoiado por técnicas e ferramentas de GC, para promover um ambiente organizacional mais colaborativo em OICs de pequeno porte. O método proposto, denominado "Arbor", evoca conceitos de vida, renovação e esperança, simbolizando o crescimento sustentável e equilibrado necessário para estas organizações. Adotou-se a metodologia *Design Science Research* (DSR), possibilitando a análise do contexto organizacional, a identificação de práticas existentes e a construção de um método alinhado às demandas específicas dessas organizações. A verificação de consistência do método com especialistas indicou alta aceitação do mesmo, destacando sua clareza conceitual e a relevância das ferramentas propostas, como o Kanban e a Escala de Estresse Percebido (PSS). O feedback também apontou oportunidades de aprimoramento, como a inclusão de casos práticos e materiais de suporte, reforçando a aplicabilidade e a flexibilidade do método. Como contribuição, o método proposto possibilita a criação de ambientes organizacionais mais sustentáveis e colaborativos, integrando GC, DH e autogestão com os princípios do Taoísmo. No campo científico, amplia a discussão sobre a interseção entre práticas gerenciais e fundamentos filosóficos, oferecendo um modelo aplicável a organizações de pequeno porte. Para pesquisas futuras, sugere-se explorar a aplicação do método em contextos diversificados, aprofundando questões de equidade e representatividade no contexto das OICsPP.

**Palavras-chave:** método Arbor; autogestão; desenvolvimento humano; gestão do conhecimento; organizações intensivas em conhecimento de pequeno porte; Taoísmo.

## ABSTRACT

Small Intensive Knowledge Organizations (SIKOs) play a significant role in the economy but face challenges such as workload overload, resource scarcity, and difficulties in knowledge management (KM). These factors impact organizational efficiency, innovation, and employee well-being, highlighting the need for more integrated approaches. Despite the growing adoption of agile methodologies (AM) and KM tools, there is still a gap in the literature regarding the application of these practices aligned with self-management and human development (HD), especially from a philosophical perspective. Against this backdrop, this dissertation aims to propose an integrated method of self-management and HD, based on the principles of Taoist philosophy and supported by KM techniques and tools, to promote a more collaborative organizational environment in small knowledge-intensive organizations. The proposed method, named "Arbor," evokes concepts of life, renewal, and hope, symbolizing the sustainable and balanced growth necessary for these organizations. The *Design Science Research* (DSR) methodology was adopted, enabling the analysis of the organizational context, the identification of existing practices, and the construction of a method aligned with the specific demands of these organizations. The consistency check of the method with experts indicated high acceptance of it, highlighting its conceptual clarity and the relevance of the proposed tools, such as Kanban and the Perceived Stress Scale (PSS). Feedback also pointed out opportunities for improvement, such as the inclusion of practical cases and support materials, reinforcing the method's applicability and flexibility. As a contribution, the proposed method enables the creation of more sustainable and collaborative organizational environments, integrating KM, HD, and self-management with the principles of Taoism. In the scientific field, it broadens the discussion on the intersection between managerial practices and philosophical foundations, offering a model applicable to small organizations. For future research, it is suggested to explore the application of the method in diverse contexts, deepening issues of equity and representativeness in the context of SIKOs.

**Keywords:** Arbor method; self-management; human development; knowledge management; small knowledge intensive organization; Taoism.

## LISTA DE FIGURAS

HYPERLI A árvore do conhecimento taoísta

NK "" \l

"\_heading

=h.3rdcrjn"

Figura 1 -

Figura 2 - Cinco etapas do *Design Thinking*

Figura 3 - Fluxograma das etapas de *Design Science Research*

Figura 4 - Resultados esperados do método

Figura 5 - Os três blocos do método

Figura 6 - Estrutura de cada ciclo

Figura 7 - Ferramentas e técnicas para mensurar os resultados

Figura 8 - Divisão das técnicas e ferramentas entre os blocos

Figura 9 - Mapa de empatia

Figura 10 - Feedback Canvas

Figura 11 - Exemplos de perguntas do questionário de clima organizacional

Figura 12 - Exemplo de Kanban

Figura 13 - Exemplo de métricas do Kanban

## LISTA DE QUADROS

HYPERLIN K "" \l " \_heading= h.4i7ojhp"Q  
quadro 1 -

Quadro 2 - Técnicas e ferramentas de GC de *Design Thinking* para promover DH e autogestão

Quadro 3 - Técnicas e ferramentas de GC de *Lean Startup* para promover DH e autogestão

Quadro 4 - Ferramentas e técnicas de autogestão e DH que não se enquadram diretamente nas metodologias

Quadro 5 - Resumo das respostas coletadas

Quadro 6 - Seleção preliminar de técnicas e ferramentas para o bloco 1

Quadro 7 - Seleção preliminar de técnicas e ferramentas para o bloco 2

Quadro 8 - Seleção preliminar de técnicas e ferramentas para o bloco 3

Quadro 9 - Resumo do bloco 1: filosofia e modelo mental

Quadro 10 - Resumo do bloco 2: autogestão e práticas de GC

Quadro 11 - Resumo do bloco 3: revisão e melhoria contínua

Quadro 12 - Possíveis melhorias para o método



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CSD	Certezas, Suposições e Dúvidas
DSR	<i>Design Science Research</i>
GC	Gestão do Conhecimento
DH	Desenvolvimento Humano
DT	<i>Design Thinking</i>
KMS	<i>Knowledge Management System</i> (Sistemas de Gestão do Conhecimento)
LS	<i>Lean Startup</i>
MA	Metodologias Ágeis
MVP	<i>Minimum Viable Product</i> (Produto Mínimo Viável)
OICs	Organizações Intensivas em Conhecimento
OICsPP	Organizações Intensivas em Conhecimento de Pequeno Porte
PP	Pequeno Porte
PPGEGC	Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento
PSS	<i>Perceived Stress Scale</i> (Escala de Estresse Percebido)
QVT	(Qualidade de Vida no Trabalho)
OKR	<i>Objectives and Key Results</i> (Objetivos e Principais Resultados)

## SUMÁRIO

### 1 INTRODUÇÃO

#### 1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

##### 1.1.1 Objetivo geral

##### 1.1.2 Objetivos específicos

#### 1.2 JUSTIFICATIVA

#### 1.3 ADERÊNCIA AO EGC

##### 1.3.1 Relevância e interdisciplinaridade do Método Arbor

##### 1.3.2 Contribuição do Método Arbor ao PPGE GC

### 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

#### 2.1 ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO

##### 2.1.1 OICs de pequeno porte

#### 2.2 TAOÍSMO

##### 2.2.1 Conceitualização do Taoísmo

##### 2.2.2 O Taoísmo como base filosófica para modelos de gestão em OICs de pequeno porte

##### 2.2.3 Exemplos práticos: Patagônia e More Than Human

#### 2.3 DESENVOLVIMENTO HUMANO

#### 2.4 AUTOGESTÃO

#### 2.5 A INTERRELAÇÃO DE AUTOGESTÃO E DH COM BASE NO TAOÍSMO EM OICS

#### 2.6 TÉCNICAS E FERRAMENTAS DE GC PARA DH E AUTOGESTÃO EM OICS

##### 2.6.1 Design Thinking

##### 2.6.2 Lean Startup

##### 2.6.3 Metodologias ágeis

##### 2.6.4 Mapeamento de técnicas e ferramentas de GC

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 PASSOS DA METODOLOGIA DSR

##### 3.1.1 Caracterização da pesquisa e identificação do problema

##### 3.1.2 Levantamento de conhecimento e contextualização

##### 3.1.3 Projeto e desenvolvimento

##### 3.1.4 Avaliação do método

##### 3.1.5 Aplicação do método

##### 3.1.6 Conclusões e comunicação

### 4 RESULTADOS PRELIMINARES

#### 4.1 ANÁLISE EXPLORATÓRIA ORGANIZACIONAL

#### 4.2 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA E REQUISITOS

#### 4.3 PROPOSTA DO MÉTODO

##### 4.3.1 Composição do método

**4.3.2 Objetivos e resultados esperados**

**4.3.3 Avaliação e ajustes**

**4.3.4 Integração de técnicas e ferramentas**

**4.4 DESENVOLVIMENTO DO MÉTODO**

**4.4.1 Estrutura geral**

**4.4.2 Estrutura dos blocos**

**4.4.3 Desenvolvimento do método**

**4.5 AVALIAÇÃO DO MÉTODO**

**4.5.1 Feedback positivos**

**4.5.2 Feedbacks construtivos**

**4.6 POSSÍVEIS SOLUÇÕES**

**5 CONCLUSÃO**

**REFERÊNCIAS**

**APÊNDICE A – Perguntas e respostas na íntegra do roteiro da análise exploratória organizacional: diagnóstico organizacional**

**APÊNDICE B – Perguntas e respostas da avaliação de aplicabilidade e oportunidade do método feito por especialistas**

## 1 INTRODUÇÃO

As transformações contínuas no cenário global exigem que organizações repensem suas estruturas e práticas gerenciais para se adaptarem a um ambiente dinâmico e incerto. Em um contexto de rápidas mudanças, as Organizações Intensivas em Conhecimento (OICs), destacam-se pelo potencial de gerar valor através da criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento (Nonaka, 1995). Entre essas organizações, as de Pequeno Porte (PP) enfrentam desafios ainda mais significativos, dado que operam com recursos limitados, múltiplas responsabilidades atribuídas aos colaboradores e uma pressão constante para inovar e permanecer competitivas (Huang, 2001; Macedo; Souza, 2023), comprometendo frequentemente tanto a eficiência organizacional quanto o bem-estar dos colaboradores.

Paralelamente, a busca por práticas de gestão mais humanas e sustentáveis tem ganhado destaque no meio acadêmico e organizacional. Metodologias contemporâneas, como *Design Thinking* (DT), *Lean Startup* (LS) e *Agile*, demonstram eficácia na promoção de inovação contínua e rápida adaptação (Brown, 2020; Ries, 2012). No entanto, quando aplicadas de maneira desbalanceada, essas práticas podem gerar ambientes de pressão excessiva e desgaste emocional (Coll, 2022). Assim, torna-se pertinente e estratégico complementá-las com abordagens que respeitem o ritmo natural dos colaboradores e promovam equilíbrio e bem-estar organizacional. Essa necessidade é ainda mais pronunciada nas OICs de pequeno porte, onde a escassez de recursos e a alta rotatividade intensificam os desafios organizacionais (Centobelli *et al.*, 2017; Nakash; Bouhnik, 2020).

Nesse contexto, o Taoísmo se destaca como uma filosofia gerencial alinhada com as necessidades das OICs modernas. O Taoísmo, com seus princípios de unidade, impermanência e vazio, oferece uma visão holística que valoriza a adaptabilidade e a harmonia contínua com as mudanças ambientais e internas. Este enfoque não apenas complementa, mas também enriquece as práticas gerenciais contemporâneas, incentivando um ambiente de trabalho que valoriza a criatividade, a inovação e o bem-estar humano (Jenkins, 2002; Bizerril, 2010; Coll, 2022). A escolha do Taoísmo, dentre outras filosofias, deve-se à sua capacidade de integrar aspectos espirituais e práticos que respeitam a integralidade do ser humano e a

dinâmica dos sistemas naturais, algo muitas vezes negligenciado em abordagens gerenciais mais tradicionais (Abreu, 2021).

Dessa forma, esta dissertação busca responder à seguinte questão: como um método integrado de autogestão e DH, apoiado por técnicas e ferramentas de GC e fundamentado em princípios taoístas, pode promover um ambiente organizacional mais eficiente e colaborativo em OICsPP?

## 1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

Com o intuito de responder à questão de pesquisa, foram estabelecidos os seguintes objetivos:

### 1.1.1 Objetivo geral

Propor um método integrado de autogestão e desenvolvimento humano, fundamentado nos princípios da filosofia taoísta e apoiado por técnicas e ferramentas de gestão do conhecimento, para fortalecer a colaboração organizacional em OICs de pequeno porte.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar práticas de autogestão e DH já adotadas em OICs;
- Avaliar como técnicas e ferramentas de GC podem ser utilizadas na práticas de autogestão e DH adotadas em OICs;
- Alinhar práticas de autogestão, DH, GC e os princípios do Taoísmo às demandas específicas das OICs de pequeno porte;
- Realizar uma verificação de consistência do método com especialistas.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

As Organizações Intensivas em Conhecimento de Pequeno Porte (OICsPP) desempenham um papel expressivo no fomento da inovação e no crescimento econômico mundial, sendo relevantes para o desenvolvimento de setores como

*startups*, design, engenharia, saúde e educação. Embora representem uma parcela menor do mercado, essas empresas são responsáveis por uma contribuição significativa à competitividade nacional, com impacto direto no avanço tecnológico e na geração de empregos. O estudo das OICsPP é pertinente para compreender como esses pequenos negócios impulsionam a economia, promovendo inovação e transformação em áreas chave (Firjan, 2014; Hortela, 2022a; Hortela, 2022b; Abstartups, 2024; Propmark, 2016).

A crescente complexidade dos ambientes organizacionais e a natureza dinâmica das OICs exigem abordagens gerenciais inovadoras que conciliam criatividade, adaptação e bem-estar, fatores importantes para a sustentabilidade organizacional (Nonaka & Takeuchi, 2020). As OICsPP, em especial, lidam com recursos limitados, sobrecarga de trabalho e múltiplas responsabilidades, o que compromete sua eficiência e inovação (Huang, 2001; Macedo & Souza, 2023). Diante desse panorama, a adoção de práticas como autogestão e DH torna-se estratégica para estruturar modelos organizacionais como sistemas vivos, equilibrados, fluidos e sustentáveis, promovendo inovação, criatividade e bem-estar humanos (Nonaka & Takeuchi, 1995; Capra, 2005).

Incorporando os princípios taoístas de unidade, vazio e impermanência, oferece-se um novo paradigma para abordar a complexidade das OICs. Esses princípios, descritos por Coll (2022), promovem a compreensão das OICs como "sistemas vivos integrados", onde elementos como a interdependência e a adaptação contínua são necessários para a sobrevivência e prosperidade organizacionais (Abreu, 2021). Essa visão é apoiada por Nonaka e Takeuchi (1995), que enfatizam a criação de conhecimento como um processo dinâmico e contínuo, relevante para as organizações que operam em ambientes altamente competitivos e voláteis.

As pesquisas de Sihotang *et al.* (2022) e Nakash & Bouhnik (2020) demonstram que a falta de estratégias integradas de GC e autogestão pode resultar em redundância de esforços e perda de conhecimento crítico, aumentando o risco de *burnout* entre os funcionários e prejudicando tanto o desempenho organizacional quanto a satisfação no trabalho. Este estudo, portanto, visa desenvolver um método que integre a GC, a autogestão e o DH, utilizando princípios taoístas como fundamentos teóricos para promover um equilíbrio entre inovação, eficácia organizacional e bem-estar dos funcionários.

A relevância deste trabalho é evidenciada pela necessidade de abordagens que não apenas solucionem os desafios operacionais e de inovação, mas que também promovam um ambiente de trabalho mais harmonioso e sustentável, onde a produtividade e o bem-estar se complementam. Isso é corroborado pelo modelo de "empresa sábia" de Nonaka, que ressalta a importância da sabedoria prática (*phronesis*) na gestão organizacional (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Ao capacitar os colaboradores para gerenciar suas próprias atividades e desenvolver suas habilidades dentro de um contexto alinhado aos princípios taoístas, este estudo visa fomentar a criação de OICs resilientes e adaptáveis, capazes de prosperar em ambientes de alta complexidade e incerteza.

Portanto, este estudo propõe uma metodologia viável e aplicável que pode ser implementada em OICsPP, adaptável às necessidades e contextos específicos de cada organização a fim de promover transformações significativas e duradouras. Espera-se que os resultados teóricos e práticos deste estudo não só contribuam para a literatura existente, mas também ofereçam um novo conjunto de ferramentas para gestores e líderes organizacionais em busca de estratégias de gestão mais eficazes e humanizadas (Nonaka & Takeuchi, 1995; Drucker, 2007).

### 1.3 ADERÊNCIA AO EGC

O Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) fundamenta-se na interdisciplinaridade, integrando conhecimentos de múltiplas áreas para enfrentar desafios complexos das organizações modernas. Nesse contexto, o desenvolvimento do Método Arbor, que vincula autogestão, DH, GC e princípios do Taoísmo, é particularmente relevante. Este método, focado nas OICsPP, encontra respaldo na estrutura e na missão do programa, oferecendo um novo prisma através do qual é possível abordar problemas organizacionais.

#### 1.3.1 Relevância e interdisciplinaridade do Método Arbor

O Método Arbor, introduzido no PPGEGC da UFSC, é uma abordagem que mescla práticas de gestão contemporâneas com filosofias milenares, especialmente

o Taoísmo. A análise do repositório de trabalhos do programa destaca várias áreas pouco exploradas que são relevantes para a evolução deste método:

1. **Organizações Intensivas em Conhecimento (OICs):** embora tenham sido identificados 142 trabalhos que discutem OICs, nenhum destes centraliza a discussão em autogestão, e poucos tratam especificamente de recursos humanos e da maneira que se integram à gestão do conhecimento. Girardi (2009), em seu estudo sobre o compartilhamento de processos de recursos humanos, destaca como estes são vitais para a gestão do conhecimento, servindo de base para as práticas de compartilhamento de conhecimento propostas pelo Método Arbor;
2. **Autogestão:** a autogestão, apesar de mencionada, não é explorada detalhadamente nos estudos revisados, indicando um espaço a ser explorado nesta pesquisa. O Método Arbor busca preencher essa lacuna, integrando autogestão com outras práticas gerenciais para fortalecer a autonomia e a eficácia organizacional;
3. **Desenvolvimento Humano (DH):** entre os 255 trabalhos que abordam DH no PPGEHC, não foram encontrados trabalhos que integrassem esse conceito com a autogestão ou o Taoísmo. Apenas a dissertação de Otte (2013) trata do DH dentro do contexto de pequenas empresas. O Método Arbor propõe expandir essa discussão, integrando DH com autogestão e Taoísmo, para desenvolver um modelo holístico de gestão organizacional;
4. **Taoísmo:** embora tenham sido identificados quatro estudos que mencionam o Taoísmo, somente o trabalho de Abreu (2021) se aprofunda de maneira substancial no tema, explorando como os conhecimentos tradicionais taoístas podem ser aplicados em práticas de gestão contemporâneas. Esse estudo oferece contribuições tanto para o campo da Engenharia e Gestão do Conhecimento quanto para o desenvolvimento do Método Arbor, alavancando princípios taoístas para orientar práticas de gestão que promovam equilíbrio e adaptação contínua.

Portanto, o Método Arbor não só se apoia nas fundações estabelecidas por estes estudos anteriores, mas também avança nessas áreas, promovendo uma integração mais aprofundada de conceitos multidisciplinares para abordar as complexidades enfrentadas pelas OICs contemporâneas.

### 1.3.2 Contribuição do Método Arbor ao PPGEGC

O Método Arbor não somente preenche lacunas teóricas, mas também propõe uma nova metodologia para a integração de teorias da gestão e filosofias antigas. Utiliza-se as contribuições de Trindade (2021) sobre gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas, Abreu (2021) sobre a integração de conhecimentos tradicionais em práticas modernas, Otte (2013) sobre o impacto de práticas sustentáveis na cognição gerencial, e Girardi (2009) sobre a eficácia do compartilhamento de processos de RH, atualizando e expandindo esses conceitos para os alinhar com as necessidades de inovação e flexibilidade das OICs contemporâneas.

Em suma, a abordagem interdisciplinar do Método Arbor, alinhada com os princípios e objetivos do PPGEGC, oferece um modelo para o entendimento e a melhoria das práticas organizacionais em OICs de pequeno porte, preenchendo uma lacuna no conhecimento existente e incentivando a continuidade da inovação e pesquisa no programa.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O objetivo desta revisão bibliográfica é consolidar os conceitos que fundamentam o desenvolvimento de um método para promover a autogestão e o DH em OICs. Os constructos principais que orientam este trabalho incluem: filosofia taoísta, autogestão, desenvolvimento humano, técnicas e ferramentas de GC, além de modelos contemporâneos de gestão como *Design Thinking* (DT), *Lean Startup* (LS) e metodologias ágeis (MA).

As OICs dependem do conhecimento como seu principal ativo, o que torna estratégica a implementação de práticas eficazes de GC que promovam a competitividade e inovação sustentáveis (Nonaka; Takeuchi, 1995). No entanto, mesmo com essas práticas, muitas OICs enfrentam problemas como *burnout*, *quiet quitting* e baixa motivação entre seus colaboradores (Chen; Wu, 2023). Essas questões decorrem de uma cultura organizacional excessivamente focada em produtividade e pressão por resultados, levando ao esgotamento e à desconexão dos trabalhadores em relação ao propósito de seu trabalho (Huang, 2001; Wiig, 2004).

Para enfrentar esses desafios, o Taoísmo é apresentado como um direcionamento filosófico que fundamenta a adoção de práticas contemporâneas de autogestão e DH nas OICs. Com ênfase em harmonia, fluidez e adaptação, o Taoísmo reflete a necessidade de uma gestão mais equilibrada que prioriza o bem-estar dos colaboradores e a criação de um ambiente de trabalho que valoriza o indivíduo sem comprometer a eficiência organizacional (Coll, 2022; Laozi, 2017). Essa perspectiva filosófica proporciona uma base para integrar práticas de autogestão e DH ao centro da gestão organizacional, promovendo um equilíbrio entre resultados operacionais e sustentabilidade humana (Chen *et al.*, 2024; Wiig, 2004). Ao alinhar essas práticas aos princípios taoístas, é possível criar um ambiente organizacional mais saudável e adaptável, capaz de responder aos desafios contemporâneos de forma mais inovadora e inclusiva.

A revisão segue explorando metodologias como DT, LS e as MA, que, em conjunto com a GC, oferecem um conjunto de ferramentas e práticas capazes de integrar inovação com o desenvolvimento pessoal dos colaboradores. Esses modelos de gestão são pertinentes para criar organizações que não apenas inovam continuamente, mas que também valorizam e desenvolvem o capital humano. A

autogestão e o desenvolvimento humano, justificados pelos princípios do Taoísmo, servirão como base para o desenvolvimento do método proposto neste trabalho. O objetivo é promover uma gestão organizacional mais equilibrada, priorizando tanto a eficiência quanto o bem-estar dos colaboradores, resultando em OICs mais sustentáveis e adaptáveis.

## 2.1 ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO

No cenário empresarial contemporâneo, marcado pela volatilidade e transformações constantes, as Organizações Intensivas em Conhecimento (OICs) surgem como atores principais, impulsionadas pela transformação digital global (Nonaka & Takeuchi, 2020; Davenport & Prusak, 1998; Wiig, 2004; Nakash & Bouhnik, 2020). A seguir, apresentam-se diferentes conceituações de OICs na literatura, culminando na definição adotada nesta dissertação.

Nonaka e Takeuchi (2020) expande o entendimento das OICs ao descrever que essas organizações vão além da criação e compartilhamento de conhecimento, elementos já explorados no modelo SECI de 1995, desenvolvido por Nonaka e Takeuchi. As OICs também promovem a sabedoria organizacional, integrando intuição, ética e julgamento humano aos processos de GC. Este modelo é instrumental para analisar o fluxo e o desenvolvimento do conhecimento dentro das OICs, que agora inclui liderança adaptativa e aprendizado coletivo contínuo, relevantes para a inovação em ambientes complexos. Consequentemente, as OICs são caracterizadas como espaços de aprendizado constante, onde o conhecimento é continuamente recriado e implementado, contribuindo para a resiliência e competitividade.

Davenport e Prusak (1998) abordam as OICs como organizações que gerenciam o conhecimento como ativo estratégico. A eficiência dessas organizações advém de processos confiáveis de captação, armazenamento, disseminação e aplicação do conhecimento, apropriados para a tomada de decisões informadas e para a criação de valor contínuo.

Wiig (2004) propõe uma visão sistêmica das OICs, destacando a necessidade de modelos estruturados que garantam a identificação, organização, disseminação e aplicação eficaz do conhecimento. O autor enfatiza que a cultura

organizacional deve incentivar práticas que tornem o conhecimento acessível e reutilizável, promovendo inovação, adaptação e eficiência operacional.

Visto que a capacidade das OICs de permanecerem competitivas nesse ambiente dinâmico está diretamente ligada à sua habilidade de reavaliar continuamente suas estratégias e modelos colaborativos, tornando-se um diferencial o investimento em tecnologias e infraestruturas que apoiam uma GC eficiente, capaz de adaptar-se às oportunidades emergentes (Rossetti & Morales, 2007).

Desta forma, este trabalho adota a definição de OICs proposta por Nonaka e Takeuchi (2020), que amplia a perspectiva tradicional da GC ao incorporar a sabedoria organizacional para a inovação e adaptação em um ambiente empresarial dinâmico. Nonaka destaca que a capacidade de uma OIC não se limita apenas à sistematização do conhecimento, mas à sua recriação constante, integrando intuição, julgamento e valores éticos nos processos organizacionais.

Essa abordagem se alinha ao contexto desta pesquisa, que enfatiza a necessidade de um aprendizado contínuo e adaptativo dentro das OICsPP, buscando inovação e resiliência em cenários de alta complexidade. Assim, a definição adotada considera OICs como espaços de aprendizado dinâmico, nos quais o conhecimento é continuamente gerado, compartilhado e aplicado para impulsionar vantagem competitiva e sustentabilidade organizacional.

### **2.1.1 OICs de pequeno porte**

As OICsPP desempenham um papel relevante na economia, tanto no cenário nacional quanto global, principalmente em termos de inovação, criação de valor e geração de empregos. Embora representem menos de 5% do mercado total, essas empresas se destacam pela capacidade de gerar produtos e serviços de alto valor, devido à sua especialização e à aplicação intensiva de conhecimento. O impacto financeiro dessas OICs é substancial, já que elas oferecem soluções inovadoras e especializadas, gerando margens de lucro mais altas do que outras pequenas empresas que operam em setores tradicionais (Mckinsey & Company, 2016).

Essas organizações têm uma importância significativa para diversos setores econômicos. Por exemplo, micro e pequenas empresas representam 82% dos prestadores de serviços nas áreas de arquitetura e engenharia (Hortela, 2022a;

Hortela, 2022b), enquanto o mapeamento de startups mostra que 45,4% dessas empresas estão em fase de tração ou escala, indicando uma contribuição crescente para a inovação (Abstartups, 2024). O design, parte integrante das OICsPP, já é o terceiro maior setor da economia criativa nacional, com mais de 970 empresas, gerando milhares de empregos e impulsionando o mercado (Propmark, 2016).

Contudo, as OICsPP enfrentam desafios significativos que impactam sua capacidade de se expandir e consolidar. O primeiro grande obstáculo é a falta de recursos, sejam financeiros, tecnológicos ou humanos. Muitas dessas empresas operam com orçamentos limitados, o que dificulta a adoção de ferramentas de gestão adequadas, a capacitação contínua dos colaboradores e a estruturação de processos eficientes (Cardoni *et al.*, 2020). Outro desafio é a necessidade constante de aumentar o capital financeiro e reter clientes. Com mercados cada vez mais competitivos, essas organizações precisam se reinventar constantemente para garantir a sustentabilidade do negócio, o que frequentemente resulta em sobrecarga para a equipe (Navarro-Sanfeliix; Puig, 2023).

Além disso, o acúmulo de funções pelos colaboradores é uma realidade comum nessas empresas. Em estruturas enxutas, é frequente que uma pessoa assuma diversas responsabilidades, o que pode comprometer não apenas a produtividade e o bem-estar dos colaboradores, mas também dificultar a retenção de talentos (Cardoni *et al.*, 2020). Essa dinâmica cria um ambiente de trabalho vulnerável ao estresse e à sobrecarga emocional.

Diante disso, é importante que as OICs de pequeno porte adotem práticas que não apenas promovam a eficiência, mas que também se baseiam em uma fundamentação teórica capaz de garantir a implementação sustentável dessas práticas. Isso aumenta as chances de mitigar os riscos associados à falta de uma GC otimizada (Nonaka; Takeuchi, 1995; Wiig, 2004). Assim, para alcançar o sucesso a longo prazo das OICs de pequeno porte, não basta implementar técnicas práticas de GC; é necessário adaptá-las às realidades específicas de cada organização, equilibrando eficiência, inovação e adaptabilidade.

## 2.2 TAOÍSMO

O Taoísmo, originado na China antiga, oferece uma visão filosófica que enfatiza a harmonia, a simplicidade e o equilíbrio. Seus princípios orientam práticas

de gestão mais humanas e adaptáveis, tornando-o uma base filosófica válida para as OICs contemporâneas. Ao longo deste trabalho, o Taoísmo será abordado como uma filosofia capaz de ajudar a estruturar modelos organizacionais que funcionam como sistemas vivos, equilibrados, fluidos e sustentáveis, promovendo inovação, criatividade e bem-estar.

### 2.2.1 Conceitualização do Taoísmo

O Taoísmo, de acordo com Laozi no Daodejing, é uma filosofia que valoriza a harmonia, o fluxo natural da vida e a simplicidade (Jenkins, 2002; Bizerril, 2010). Jenkins (2002) destaca que o Taoísmo propõe uma visão de mundo em que o ser humano deve se alinhar aos ciclos naturais, evitando excessos e buscando o equilíbrio. Bizerril (2010) argumenta que o Taoísmo articula a interconexão entre todas as coisas, onde a contemplação e o desapego promovem o autoconhecimento. Coll (2022) descreve o Taoísmo como uma filosofia de aceitação do efêmero, enfatizando a fluidez e a abertura para o novo. Os princípios taoístas incluem:

- **Unidade:** o universo é visto como um todo interconectado, onde cada elemento faz parte de um equilíbrio maior (Freiberg, 1975);
- **Impermanência:** todas as coisas estão em constante transformação, refletindo a natureza transitória da existência (Coll, 2022);
- **Vazio:** o vazio simboliza o potencial criativo e a abertura para novas possibilidades, permitindo o surgimento de ideias e inovações (Bizerril, 2010).

Assim, o Taoísmo propõe uma visão filosófica que valoriza o fluxo natural, a simplicidade e a harmonia, oferecendo uma abordagem para compreender a existência e o conhecimento.

Para este trabalho, será adotado o conceito de Taoísmo como a filosofia que enfatiza a harmonia com o fluxo natural da vida, a aceitação da impermanência e a valorização do vazio como potencial criativo, com base em Jenkins (2002), Bizerril (2010) e Coll (2022).

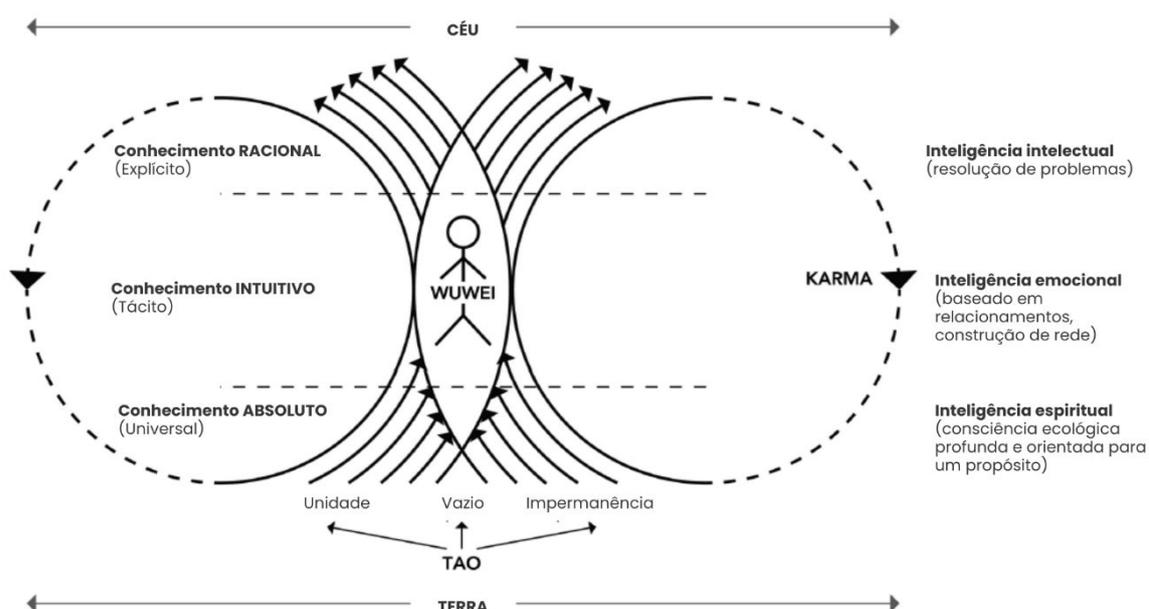
## 2.2.2 O Taoísmo como base filosófica para modelos de gestão em OICs de pequeno porte

O Taoísmo, com seus princípios de unidade, impermanência e vazio, oferece uma base para modelos de gestão em OICs, sugerindo que as organizações devem ser vistas como sistemas vivos e adaptáveis, capazes de evoluir continuamente em resposta às mudanças do ambiente.

O princípio da unidade favorece uma cultura organizacional colaborativa, onde o conhecimento flui livremente entre os membros. A impermanência orienta a gestão a aceitar e integrar mudanças constantes, promovendo inovação contínua. O vazio, por sua vez, abre espaço para a criatividade, incentivando práticas de gestão que valorizam o pensamento livre e a inovação sustentável. Com base em Coll (2022), Nonaka e Takeuchi (2020), e Jenkins (2002), este trabalho adota o Taoísmo como uma filosofia que inspira modelos gerenciais que harmonizam eficiência, bem-estar humano e desenvolvimento contínuo nas OICs.

A árvore do conhecimento taoísta de Coll (2022), presente na figura 1, ilustra os três níveis de conhecimento — racional, intuitivo e absoluto — que se interrelacionam com os princípios taoístas no contexto organizacional.

Figura 1 - A árvore do conhecimento taoísta



Fonte: Traduzido de Coll (2022).

O nível racional, associado à unidade, sustenta a estrutura organizacional através de processos e diretrizes claras. O conhecimento intuitivo, vinculado à impermanência, permite que as organizações respondam criativamente às mudanças, promovendo inovação contínua. Já o conhecimento absoluto, relacionado ao vazio, oferece espaço para novas ideias e reflexões, incentivando a reinvenção e o crescimento sustentável. Essa integração proposta por Coll reforça como o Taoísmo pode orientar as OICs de pequeno porte a equilibrar eficiência, criatividade e bem-estar humano, promovendo a criação de modelos de gestão que fluem com as dinâmicas organizacionais e ambientais.

Aprofundando a árvore do conhecimento taoísta, Coll (2022) apresenta três níveis de conhecimento: racional, intuitivo e absoluto, cada um associado a uma dimensão de inteligência – intelectual, emocional e espiritual. O conhecimento racional organiza processos, refletindo a unidade; o intuitivo permite adaptação e criatividade, vinculando-se à impermanência; e o absoluto oferece abertura para inovação contínua, associado ao vazio. Essa estrutura, inspirada no pensamento taoísta, sugere que OICs fluam com o ambiente, promovendo sustentabilidade e inovação ao integrar essas dimensões de forma harmoniosa.

### **2.2.3 Exemplos práticos: Patagônia e More Than Human**

A empresa Patagônia, conforme descrito por Coll (2022), exemplifica a aplicação dos princípios taoístas ao adotar práticas de gestão sustentáveis, valorizando o bem-estar humano, inovação e respeito ao meio ambiente. A flexibilidade e adaptação às mudanças constantes refletem a impermanência, enquanto a busca por equilíbrio em suas operações demonstra a unidade. O vazio é observado na abertura para novas ideias e práticas sustentáveis. Coll (2022) descreve ainda como a Patagônia prioriza a responsabilidade ambiental, incentivando seus colaboradores a seguirem práticas éticas e sustentáveis, reforçando uma visão holística e integrada.

O projeto "*More than Human*" (Jiang *et al.*, 2023) aplica o Taoísmo em seu modelo de negócios ao integrar a comunidade local e atores não humanos em práticas de conservação marinha. Este projeto, que busca restaurar recifes de ostras através da colaboração com a comunidade e crenças religiosas, exemplifica a unidade através da interdependência entre humanos e o ecossistema marinho. A

impermanência é observada no processo contínuo de adaptação e aprendizado durante o projeto, enquanto o vazio se manifesta na liberdade criativa para desenvolver soluções inovadoras e sustentáveis. Jiang *et al.* (2023) destacam como o envolvimento comunitário e o respeito aos ciclos naturais possibilitaram o sucesso do projeto, evidenciando o potencial transformador dos princípios taoístas aplicados à gestão contemporânea.

Nos próximos tópicos, serão exploradas as formas práticas de aplicação dos princípios taoístas no ambiente organizacional, detalhando como esses conceitos podem ser traduzidos em ferramentas e metodologias que promovem o bem-estar, a inovação e a sustentabilidade organizacional.

### 2.3 DESENVOLVIMENTO HUMANO

Dentro do contexto das OICsPP, o DH é um processo contínuo que visa ampliar as capacidades, habilidades e competências das pessoas, promovendo seu crescimento tanto no âmbito pessoal quanto no profissional. O DH envolve a criação de condições que permitam aos colaboradores alcançar seu pleno potencial, alinhando-se diretamente aos princípios de autogestão e adaptação discutidos anteriormente (Becker, 1993; Day, 2001; Garvin, 1993). O Taoísmo, ao valorizar a busca pelo equilíbrio e a harmonia no fluxo natural dos eventos, fundamenta práticas de DH que priorizam o bem-estar integral dos indivíduos, promovendo um ambiente onde o crescimento é facilitado de maneira orgânica e fluida (Coll, 2022; Chen & Wu, 2023).

No ambiente organizacional, o DH estimula o aprendizado contínuo e a adaptação às rápidas mudanças, características das OICsPP. Práticas que incentivam a educação e o desenvolvimento de habilidades comportamentais são importantes para que os colaboradores possam enfrentar desafios e contribuir para a inovação dentro das organizações (Day, 2001; Garvin, 1993). Becker (1993) destaca que o investimento em capital humano, por meio de educação e capacitação, aumenta a produtividade e o valor das pessoas nas suas funções. Dessa forma, o DH nas OICs deve garantir que os colaboradores tenham o espaço e os recursos necessários para se desenvolverem de forma autônoma, respeitando o ritmo natural de cada indivíduo.

O DH nas OICs também envolve o fortalecimento das competências sociais e emocionais dos indivíduos, importantes para que os colaboradores possam lidar com a complexidade e a incerteza do ambiente contemporâneo, promovendo a resiliência e a colaboração no local de trabalho (Alvesson, 2000). As práticas de DH incluem o fortalecimento de habilidades de liderança, comunicação eficaz e trabalho em equipe, elementos necessários para a construção de um ambiente colaborativo e sustentável (Day, 2001). Nesse sentido, o DH não se limita ao desenvolvimento profissional, mas abrange a capacitação integral dos indivíduos, buscando um equilíbrio entre o crescimento pessoal e as metas organizacionais (Becker, 1993; Garvin, 1993; Leonard; Swap, 2005).

O Taoísmo, ao oferecer uma base filosófica que enfatiza a fluidez e a ação consciente, propõe um modelo de DH que respeita o fluxo natural das capacidades humanas e o desenvolvimento gradual das competências (Coll, 2022; Laozi, 2017). Essa abordagem é particularmente relevante para as OICs, onde o aprendizado contínuo e a capacidade de adaptação são essenciais para a competitividade e a sustentabilidade organizacional (Garvin, 1993). Ao integrar as práticas de DH com os princípios taoístas, as OICs podem criar um ambiente onde o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores é promovido de forma equilibrada, contribuindo tanto para o bem-estar individual quanto para o sucesso organizacional (Leonard; Swap, 2005).

Em resumo, o DH vai além do simples aprimoramento técnico, torna-se uma ferramenta para promover a capacitação integral dos colaboradores, fortalecendo sua capacidade de autogestão e contribuindo para um ambiente organizacional mais colaborativo, inovador e resiliente.

## 2.4 AUTOGESTÃO

A autogestão, como conceito, tem suas raízes na filosofia política e econômica do século XIX, com Pierre-Joseph Proudhon sendo um dos primeiros a defender a ideia de uma sociedade autogerida e autonomamente organizada. Proudhon (apud Motta, 2001) propôs um modelo de administração coletiva no qual não haveria imposição hierárquica, e sim uma gestão horizontal, onde as decisões fossem tomadas de forma compartilhada entre os membros. Esta concepção de autogestão foi expandida e adaptada para o ambiente organizacional

contemporâneo, particularmente no contexto das OICs, onde a flexibilidade, a descentralização e a autonomia são aspectos críticos para o sucesso.

O conceito evoluiu ao longo do tempo com autores como Mothé (2009), que define autogestão no contexto organizacional moderno como uma forma de democracia direta na qual os colaboradores se reúnem periodicamente para discutir todos os aspectos pertinentes da organização, sem intermediários, promovendo assim a tomada de decisões de maneira coletiva e colaborativa. Este modelo não apenas democratiza o processo de decisão, mas também incentiva maior engajamento e responsabilidade entre os colaboradores, criando um ambiente de trabalho mais participativo e menos hierárquico.

No contexto das OICs, onde o conhecimento e a capacidade de inovação são fatores importantes, a autogestão se apresenta como uma solução para a agilidade e a eficiência nas decisões. Martela (2019) identifica três elementos principais nas organizações autogerenciadas que são particularmente relevantes para esse tipo de ambiente: (1) a autoridade é descentralizada, conferindo aos colaboradores total autonomia sobre suas decisões; (2) a descentralização permeia toda a estrutura organizacional; e (3) esse processo é sistemático e formalizado, evitando retrocessos à hierarquização.

A autogestão permite que as OICs se adaptem rapidamente às mudanças do mercado e lidem melhor com a volatilidade do cenário contemporâneo, características já discutidas no tópico sobre as OICs. Lee e Edmondson (2017) corroboram essa perspectiva, destacando que em organizações auto gerenciadas todos os colaboradores têm a oportunidade de participar ativamente dos processos decisórios, promovendo uma cultura de cooperação e engajamento, fatores importantes para a criação de valor em organizações baseadas no conhecimento.

Ao incorporar o Taoísmo como base filosófica, a autogestão nas OICs adquire uma nova dimensão baseada nos princípios de unidade, impermanência e vazio. A unidade favorece a colaboração e o alinhamento entre os colaboradores, a impermanência enfatiza a adaptação contínua às mudanças e o vazio incentiva a criatividade e inovação ao permitir espaço para novas ideias e experimentações. Essa abordagem fortalece a autonomia e a responsabilidade, criando ambientes harmoniosos e sustentáveis, onde o bem-estar individual está alinhado aos objetivos organizacionais (Yang, 2024).

Martela (2019) propõe seis princípios básicos para a autogestão nas organizações, que também se alinham aos princípios taoístas: (1) um arranjo estrutural descentralizado; (2) mínima hierarquia; (3) decisões distribuídas por todos os níveis; (4) divisão colaborativa de trabalho; (5) recompensas e salários definidos em processos coletivos; e (6) compartilhamento amplo de informações para uma coordenação eficaz. Esses princípios promovem a criação de um ambiente em que os colaboradores podem desenvolver suas habilidades e competências de forma autônoma, sem a pressão de uma hierarquia rígida, ao mesmo tempo em que contribuem para a inovação e o sucesso organizacional (Garvin, 1993; Lee; Edmondson, 2017; Martela, 2019).

Além disso, a autogestão fomenta melhores respostas às demandas contemporâneas de maior flexibilidade e inovação dentro das OICsPP. Ao permitir que os colaboradores assumam responsabilidades por suas próprias decisões e trajetórias, as OICsPP criam um ambiente mais dinâmico, capaz de lidar com a complexidade do mercado atual (Martela, 2019).

No entanto, é preciso reconhecer que, embora a autogestão ofereça uma estrutura promissora, muitas organizações ainda enfrentam desafios como o *burnout* e a baixa motivação, resultantes da sobrecarga de trabalho e da falta de uma base filosófica que sustente o modelo de gestão em uso. Nesse contexto, o Taoísmo surge como uma base que pode mitigar esses desafios, oferecendo uma perspectiva de equilíbrio e fluidez que harmoniza os objetivos pessoais e organizacionais (COLL, 2022).

Portanto, a autogestão nas OICs não apenas promove uma descentralização eficaz das decisões, mas também cria um ambiente de trabalho em que os colaboradores podem desenvolver suas habilidades de forma autônoma, alinhando suas ações ao bem-estar coletivo e ao sucesso organizacional.

## 2.5 A INTERRELAÇÃO DE AUTOGESTÃO E DH COM BASE NO TAOÍSMO EM OICS

Os princípios do Taoísmo — unidade, impermanência e vazio — oferecem uma base para compreender como DH e autogestão se inter relacionam nas OICs (Becker, 1993; Bizerril, 2010; Chen *et al.*, 2024; Coll, 2022; Jenkins, 2002).

- **Unidade:** DH e autogestão encontram na unidade um alicerce para a colaboração e o crescimento coletivo (Bizerril, 2010). O DH promove competências interpessoais que fortalecem o trabalho em equipe (Becker, 1993), enquanto a autogestão, apoiada pela visão de interconexão, incentiva processos colaborativos e descentralizados (Coll, 2022).
- **Impermanência:** O DH, ao desenvolver resiliência e flexibilidade nos indivíduos (Day, 2001), complementa a autogestão, que requer adaptação constante às mudanças organizacionais (Jenkins, 2002). O Taoísmo ensina que a impermanência é estrutural para inovação contínua e desenvolvimento humano sustentável (Chen *et al.*, 2024).
- **Vazio:** O DH incentiva a criatividade e a abertura ao novo (Martela, 2019), fornecendo aos colaboradores o suporte necessário para explorar ideias inovadoras (Moore, 2021). A autogestão baseada no princípio do vazio proporciona liberdade para a experimentação e o crescimento, permitindo que o potencial humano floresça (Coll, 2022).

Essa integração revela que uma autogestão eficaz, capaz de impulsionar a inovação e a sustentabilidade nas OICs de pequeno porte, depende intrinsecamente do DH, formando um ciclo contínuo de desenvolvimento e adaptação, alinhado aos princípios taoístas (Coll, 2022; Nonaka E Takeuchi, 1995).

Técnicas de GC, como mapas mentais e ciclos de *feedback*, facilitam a disseminação e aplicação do conhecimento organizacional, alinhando a autogestão e o DH às metas estratégicas das OICs. A filosofia taoísta contribui para essas práticas ao inspirar uma abordagem sistêmica, na qual todos os elementos são vistos como interdependentes e em constante transformação. Isso promove um aprendizado contínuo e colaborativo que fortalece a inovação e a eficiência operacional (Nonaka E Takeuchi, 1995).

Dessa forma, a união entre autogestão, DH e GC fundamentadas no Taoísmo não apenas potencializa o capital humano, mas também cria condições para que as OICs prosperem em um ambiente global cada vez mais desafiador. A integração desses elementos estabelece um equilíbrio entre produtividade e qualidade de vida, contribuindo para organizações mais resilientes, inovadoras e alinhadas com os princípios de sustentabilidade (Coll, 2022; Leonard-Barton, 1995).

## 2.6 TÉCNICAS E FERRAMENTAS DE GC PARA DH E AUTOGESTÃO EM OICS

Para que as OICsPP alcancem seu pleno potencial, é importante implementar técnicas e ferramentas que promovam o DH e a autogestão, bem como a GC, pois a aplicação dessas metodologias e suas ferramentas oferece uma abordagem prática e estratégica para integrar o aprendizado contínuo, a colaboração interdisciplinar e o compartilhamento de conhecimento dentro das OICsPP. Nesta seção, serão discutidas algumas das principais metodologias contemporâneas – *Design Thinking* (DT), *Lean Startup* (LS) e metodologias ágeis (MA) – como fontes de técnicas e ferramentas de GC que apoiam tanto o DH quanto a autogestão.

Essas metodologias fornecem um arcabouço que auxilia as OICsPP a enfrentar a volatilidade do mercado, promover a inovação contínua e garantir o bem-estar dos colaboradores. Embora sejam comumente conhecidas por seus impactos no desenvolvimento de produtos e serviços, elas também fortalecem as capacidades humanas e organizacionais, uma vez que favorecem a criação e disseminação do conhecimento.

### 2.6.1 Design Thinking

O *Design Thinking* (DT) é uma metodologia reconhecida por sua abordagem centrada no ser humano e orientada à inovação, sendo especialmente eficaz em contextos que demandam soluções criativas para problemas complexos (Brown, 2020; Sandino *et al.*, 2013). Essa metodologia se destaca por promover um processo iterativo e não linear, onde empatia, definição, ideação, prototipagem e testes formam um ciclo contínuo de aprimoramento e adaptação. Tal abordagem conecta-se diretamente aos princípios do Taoísmo, que valorizam a unidade, impermanência e vazio (Chen *et al.*, 2024). A unidade fomenta a colaboração e a interdependência entre as equipes, a impermanência reforça a necessidade de adaptação contínua e ajustes rápidos, e o vazio promove a abertura para novas ideias e inovações, criando soluções fluidas e alinhadas ao contexto organizacional (Coll, 2022).

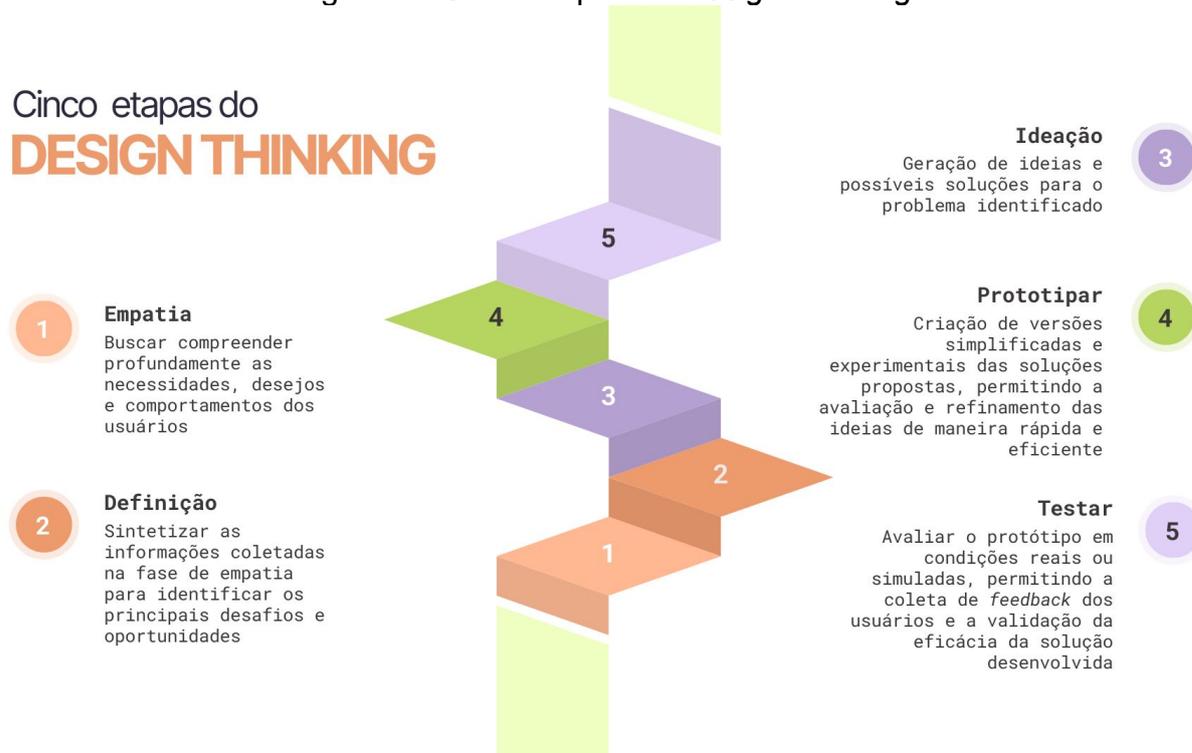
Além disso, o princípio do vazio pode ser observado na importância dada pelo DT à empatia e à observação direta, promovendo uma abertura para novas

ideias sem julgamentos prévios. Essa abertura permite que as equipes compreendam as necessidades dos usuários, identifiquem oportunidades criativas e explorem soluções inovadoras. Já o princípio da unidade destaca a interconexão entre todos os elementos do processo, reforçando a colaboração como um elemento central para o emprego bem sucedido do DT. Finalmente, a impermanência sustenta a necessidade de adaptação contínua, permitindo que as soluções desenvolvidas evoluam conforme o ambiente e os desafios se transformam (Coll, 2022).

Ademais, o DT vai além de uma sequência de etapas ao integrar a mensuração como um elemento estratégico para validar seus processos e resultados. A incorporação de métodos de mensuração permite que as organizações identifiquem o impacto das soluções desenvolvidas, alinhem estratégias e promovam a melhoria contínua com base em dados concretos (Carlgren *et al.*, 2016). Tais práticas fortalecem a tomada de decisão informada, maximizando o retorno das iniciativas.

A prática do DT promove um equilíbrio dinâmico entre criatividade e análise lógica, bem como entre subjetividade e objetividade (BROWN, 2020). Isso possibilita que as OICs enfrentem desafios de forma mais orgânica e adaptável, promovendo a inovação por meio da compreensão das necessidades humanas e da aplicação de métricas para medir os resultados e ajustar as abordagens conforme necessário (Martin, 2009; Sanders, Stappers, 2008).

A Figura 2 a seguir ilustra as cinco etapas do DT, destacando as fases de empatia, definição, ideação, prototipagem e teste. Cada uma dessas etapas possui ferramentas e técnicas específicas que facilitam a integração do conhecimento e o DH dentro das OICs.

Figura 2 - Cinco etapas do *Design Thinking*

Fonte: Adaptado de Brown (2009).

Essas práticas possibilitam que os colaboradores se envolvam diretamente no processo de solução de problemas, tomem decisões de forma autônoma e contribuam com insights de valor. A mensuração desses esforços não apenas valida as soluções propostas, mas também promove a experimentação, a colaboração e o aprendizado contínuo (Meinel *et al.*, 2011). Os princípios taoístas, quando aplicados ao DT, fortalecem a conexão entre as dimensões humanas e tecnológicas da inovação, permitindo que as práticas organizacionais sejam orientadas de maneira sustentável e colaborativa.

Dessa forma, ao ser aplicado nas OICs, o DT cria um ambiente mais colaborativo e centrado no ser humano. A integração de métricas de desempenho e impacto, alinhada aos princípios taoístas, reforça seu potencial como uma metodologia holística, equilibrando as necessidades dos indivíduos com as estratégias organizacionais e promovendo um modelo de inovação sustentável (Martin, 2009; Nonaka, Takeuchi, 1995).

i.

## 2.6.2 Lean Startup

O *Lean Startup* (LS), introduzido por Ries (2012), é uma abordagem para o desenvolvimento de produtos e serviços, especialmente em ambientes dinâmicos como as OICs. O LS se diferencia dos métodos tradicionais ao priorizar ciclos curtos de desenvolvimento, *feedback* contínuo e iteração rápida, utilizando o mínimo de recursos para testar hipóteses e aprender com o mercado de maneira ágil (RIES, 2012). Em vez de dedicar longos períodos ao planejamento antes do lançamento, o LS promove uma mentalidade de experimentação contínua, na qual falhas são aceitas como parte do processo de aprendizado, permitindo ajustes rápidos e precisos.

A mensuração de resultados é um elemento chave no LS. Ela acontece por meio de técnicas como o Produto Mínimo Viável (MVP) e o ciclo Build-Measure-Learn, que geram dados acionáveis e permitem validações rápidas (Ahmed; Khurshid, 2023). Essas ferramentas ajudam as organizações a analisar o impacto das decisões e a ajustar estratégias com base em métricas concretas. O uso sistemático da mensuração fortalece a eficácia do LS ao oferecer evidências para a tomada de decisões, reduzindo desperdícios e aumentando a probabilidade de sucesso em ambientes de alta incerteza (Ries, 2012).

Nas OICs, o LS mitiga desafios como a sobrecarga informacional e a duplicação de esforços. Utilizando métodos de mensuração, as organizações conseguem monitorar o progresso de suas iniciativas e garantir que os ajustes realizados estejam alinhados às necessidades do mercado e dos clientes (Silva *et al.*, 2020). Além disso, o LS fomenta um ambiente de aprendizado contínuo, onde o *feedback* de clientes é integrado como um componente que possibilita a identificação de lacunas e impulsiona a inovação (Ries, 2012).

A filosofia taoísta encontra paralelos significativos no LS, baseando-se nos princípios de unidade, impermanência e vazio, que valorizam a fluidez, adaptação natural e inovação. O LS reflete essa abordagem ao incentivar organizações a pivotar rapidamente e ajustar suas estratégias com base em dados de mercado, evitando o apego a planos rígidos e abraçando a flexibilidade como motor da inovação (Chen *Et Al.*, 2024; Coll, 2022). A unidade promove a interconexão organizacional, a impermanência reforça a adaptação contínua e o vazio fomenta a

abertura para novas ideias, criando ambientes de aprendizado e inovação (Coll, 2022).

Ao integrar técnicas de mensuração ao LS, as OICs fortalecem a autonomia de suas equipes e promovem o DH. A mensuração fornece bases para decisões informadas, capacitando os colaboradores a assumirem maior responsabilidade e a contribuírem com insights baseados em evidências (Blank; Eckhardt, 2023; Ries, 2012). Essa abordagem não apenas aumenta a eficiência organizacional, mas também equilibra as demandas de inovação com práticas que respeitam o desenvolvimento individual e coletivo.

Por fim, a combinação dos princípios do LS com os fundamentos do Taoísmo resulta em um ambiente organizacional que valoriza a experimentação, o aprendizado e a mensuração como pilares para resultados sustentáveis (Silva *et al.*, 2020). Essa integração capacita as OICs a se tornarem mais resilientes, promovendo inovação contínua e adaptação ágil às mudanças do mercado, ao mesmo tempo em que geram valor para clientes e colaboradores.

### **2.6.3 Metodologias ágeis**

As metodologias ágeis (MA), que emergiram no início dos anos 2000, transformaram a maneira como projetos complexos são conduzidos, oferecendo flexibilidade, inovação e rápida adaptação às mudanças. Originalmente voltadas ao desenvolvimento de software, essas metodologias foram adotadas em diversos contextos organizacionais devido à sua ênfase em ciclos curtos de desenvolvimento, *feedback* contínuo e iteração ágil. Tanto as MA quanto o conceito de LS compartilham o objetivo de reduzir desperdícios e acelerar a entrega de valor, promovendo aprendizado contínuo e adaptação às necessidades do mercado e dos clientes (Ries, 2012; Garcia *et al.*, 2022).

A mensuração de resultados desempenha um papel importante nesse processo. Ferramentas e métricas específicas, como *burndown charts*, *Velocity* e *Net Promoter Score* (NPS), são utilizadas para monitorar o progresso e alinhar as entregas aos objetivos organizacionais e às expectativas dos clientes (Korpivaara *et al.*, 2021). A integração de métricas permite que as equipes avaliem continuamente seu desempenho, identifiquem gargalos e ajustem suas estratégias de forma informada, criando ciclos de melhoria contínua.

Quando aplicadas em OICs, as MA promovem práticas de autogestão e DH. A descentralização das decisões, aliada à auto-organização das equipes, fomenta um ambiente de trabalho que valoriza a criatividade, a inovação e a capacidade de adaptação às demandas do mercado (Hussain & Li, 2021). Além disso, essas práticas incentivam a colaboração e a comunicação efetiva, fatores importantes para o aprendizado e o crescimento individual e coletivo. A flexibilidade das MA é especialmente relevante para as OICs, onde o conhecimento é o principal ativo, e a adaptabilidade é uma competência primária.

Sob a ótica do Taoísmo, as MA reforçam princípios como unidade, impermanência e vazio. A unidade promove a interconexão organizacional e o trabalho colaborativo, a impermanência destaca a necessidade de adaptação constante e flexibilidade e o vazio incentiva a abertura para novas ideias e soluções criativas, essenciais para lidar com a complexidade e as demandas dinâmicas das OICs (Chen *et al.*, 2024; Coll, 2022). Esses princípios taoístas oferecem uma base holística para as MA, fortalecendo a inovação e a resiliência organizacional.

Ao combinar as MA com técnicas de mensuração, as organizações obtêm um duplo benefício: por um lado, garantem eficiência operacional e, por outro, criam um ambiente que prioriza o bem-estar e o desenvolvimento dos colaboradores. Essa integração não apenas promove a inovação e o aprendizado contínuo, mas também fomenta uma cultura organizacional equilibrada e resiliente, permitindo que as organizações naveguem com sucesso em ambientes complexos e dinâmicos (Garcia *et al.*, 2022; Yang, 2024).

#### **2.6.4 Mapeamento de técnicas e ferramentas de GC**

O mapeamento de técnicas e ferramentas de GC desempenha um papel relevante no desenvolvimento de práticas de autogestão e no fortalecimento do DH em OICs. A GC direcionada para pessoas, processos e tecnologias abrange um conjunto de abordagens complementares que, aplicadas de maneira integrada, promovem um ambiente organizacional propício à autonomia, à capacitação contínua e ao engajamento dos colaboradores. Dessa forma, as práticas de GC auxiliam na criação, compartilhamento e retenção do conhecimento, sendo um alicerce para o desenvolvimento de competências essenciais ao crescimento individual e coletivo (Davenport; Prusak, 1998; Wiig, 2004).

Para a autogestão e o DH, é importante que as OICsPP implementem técnicas e ferramentas de maneira estratégica, compreendendo as diferenças e sinergias entre esses dois elementos. Essas técnicas consistem em abordagens metodológicas utilizadas para desenvolver habilidades e comportamentos específicos, como o *mentoring* e o *coaching*, que proporcionam clareza nas funções e responsabilidades dos colaboradores e fortalecem suas capacidades de gerir atividades de maneira mais eficiente e alinhada aos objetivos organizacionais (Drucker, 2007; Leonard; Swap, 2005).

Paralelamente, as ferramentas são recursos práticos, tecnológicos ou procedimentais que dão suporte à aplicação dessas técnicas. Exemplos incluem sistemas de informação gerenciais e plataformas de compartilhamento de conhecimento, capazes de garantir que os colaboradores tenham acesso rápido e facilitado às informações necessárias, promovendo uma maior integração e colaboração no ambiente organizacional (Alavi; Leidner, 2001).

Ao aplicar essas técnicas e ferramentas de maneira estratégica, as OICsPP são capazes de fomentar a autogestão e criar um ambiente que promove a adaptabilidade e a flexibilidade organizacional, características necessárias ao enfrentamento de desafios impostos pelo contexto global e dinâmico das organizações modernas (Nonaka; Takeuchi, 1995). As técnicas focadas em pessoas ajudam a desenvolver competências socioemocionais, como comunicação eficaz, resiliência e liderança, imprescindíveis a um ambiente de trabalho colaborativo e resiliente (Leonard; Swap, 2005). As ferramentas tecnológicas, por sua vez, proporcionam suporte para que essas técnicas sejam aplicadas de forma eficaz, fazendo com que o conhecimento seja criado, compartilhado e aplicado de maneira estratégica e eficiente (Alavi; Leidner, 2001; Wiig, 2004).

Dessa forma, o mapeamento de técnicas e ferramentas de GC a ser apresentado a seguir busca consolidar as principais práticas que podem ser adotadas no contexto das OICsPP, justificando a relevância de cada uma para o DH e a autogestão, criando um quadro abrangente que serve de base para o desenvolvimento de estratégias integradas de GC.

Quadro 1 – Técnicas e ferramentas de GC de metodologias ágeis para promover DH e autogestão

Técnicas			
Técnica	Descrição	Contribuição para autogestão e DH	Referências
Daily Standup	Reunião diária para revisão do progresso e identificação de obstáculos.	As reuniões diárias incentivam a autogestão ao permitir que os membros da equipe compartilhem progressos e obstáculos, colaborando para soluções autônomas. Em DH, fortalece a capacidade de comunicação e resolução de problemas em equipe.	Day (2001); Hussain e Li (2021); Leonard e Swap (2005); Martela (2019)
Documentação de processos	Criação de manuais e guias que capturam processos organizacionais essenciais, buscando a consistência e a transferência de conhecimento.	Facilita a compreensão e a execução de atividades, permitindo que os colaboradores acessem o conhecimento necessário de maneira autônoma e desenvolvam suas capacidades.	Wiig (2004)
Feedback qualitativo estruturado	Metodologia para coletar e analisar dados qualitativos sobre percepções e experiências dos participantes.	Proporciona insights sobre necessidades e percepções, promovendo ajustes mais eficazes e a melhoria contínua em processos e produtos.	Auernhammer e Roth (2021).
Mapeamento do conhecimento	Identificação e organização das principais competências e conhecimentos dentro da organização.	Proporciona uma visão dos recursos de conhecimento disponíveis e das lacunas existentes, facilitando a autogestão e o desenvolvimento pessoal.	Raudeliūnienė <i>et al.</i> (2020)
OKR (Objectives and Key Results)	Técnica de definição de objetivos e resultados-chave que se concentra na criação de metas desafiadoras e mensuráveis para os colaboradores.	Fomenta a autogestão ao permitir que os colaboradores acompanhem e ajustem suas próprias metas de forma independente, contribuindo para o desenvolvimento humano por meio de uma maior clareza de propósito e acompanhamento contínuo de progresso.	Doerr (2018); Hirschi <i>et al.</i> (2022)
Planning Poker	Técnica de estimativa colaborativa para priorizar tarefas.	Encoraja a autogestão ao possibilitar que equipes participem ativamente na estimativa e no planejamento de tarefas.	Day (2001); Garvin (1993); Martela (2019); Garcia <i>et al.</i> (2022)

		No âmbito de DH, promove habilidades de negociação, tomada de decisão coletiva e pensamento crítico.	
Retrospectiva	Sessão para revisão das práticas e melhorias contínuas.	As retrospectivas ajudam as equipes a autogerenciar suas práticas e identificar oportunidades de melhoria contínua. Isso está diretamente ligado ao DH, à medida que promove reflexão, aprendizado e crescimento pessoal e coletivo.	Day (2001); Garvin (1993); Martela (2019)
Scrum	Estrutura ágil que utiliza sprints curtos para planejar e revisar entregas.	Scrum promove autogestão ao descentralizar a autoridade e incentivar as equipes a serem responsáveis por todo o ciclo do produto. Isso impulsiona o desenvolvimento humano ao promover habilidades de liderança, trabalho em equipe e comunicação.	Day (2001); Garvin (1993); Martela (2019); Garcia <i>et al.</i> (2022)
Storytelling ou narrativas	Narrativas são utilizadas como ferramentas para compartilhar conhecimento, agregando contexto às experiências e resgatando a memória organizacional, conferindo significado tanto a vivências individuais quanto corporativas.	Aumenta a retenção de conhecimento e a motivação dos colaboradores, criando um ambiente propício para a autogestão.	Apo (2020); Bergeron (2003); Brown (2020); Davenport e Prusak (1998); Don-Usa (2001); Rao (2005); Servin (2005); Wiig (2004)
Test-Driven Development	Estabelecimento de metas mensuráveis antes da execução das tarefas.	Promove a autogestão ao incentivar desenvolvedores a escreverem testes para seus próprios códigos, controlando a qualidade de seu trabalho. Isso também contribui para o DH ao aprimorar habilidades técnicas e a disciplina pessoal na execução de tarefas.	Alvesson (2000); Becker (1993); Garcia <i>et al.</i> , (2022); Martela (2019)
<b>Ferramentas</b>			
<b>Ferramenta</b>	<b>Descrição</b>	<b>Contribuição para autogestão e DH</b>	<b>Referências</b>
Kanban	Método visual para gerenciamento de fluxo de trabalho.	Kanban estimula a autogestão ao permitir que as equipes visualizem e	Alvesson (2000); Garcia <i>et al.</i> , 2022; Becker (1993); Martela (2019)

		organizem seu próprio fluxo de trabalho, promovendo a autonomia e adaptabilidade. No contexto de DH, facilita o aprendizado contínuo e o aprimoramento de habilidades organizacionais.	
Portal corporativo	Sistema de centralização do acesso a informações relevantes e promoção da troca de conhecimento.	Serve como um repositório de conhecimento e ponto de referência, facilitando a autogestão e o desenvolvimento humano por meio de conteúdo atualizado.	Davenport e Prusak (1998)
Portais do conhecimento	Plataforma online que oferece aplicativos de gestão do conhecimento para o ambiente organizacional, proporcionando integração contínua entre os colaboradores, sem restrições de tempo e espaço.	Promove um ambiente de autogestão, possibilitando que os colaboradores acessem, contribuam e gerenciem o conhecimento necessário para suas atividades, estimulando o desenvolvimento humano.	Apo (2020); Rao (2005); Wiig (2004)
Sistemas de gestão de documentos	Ferramentas tecnológicas que permitem o armazenamento, organização e recuperação de documentos importantes, assegurando que o conhecimento explícito esteja acessível.	Suporte à autogestão ao proporcionar fácil acesso ao conhecimento formalizado e estruturado, reduzindo a dependência de intermediários.	Alavi e Leidner (2001); Wiig (2004)
Videoconferências e reuniões virtuais	Tecnologia que promove a interação remota entre equipes, permitindo a comunicação síncrona e a colaboração em projetos.	Fornecer flexibilidade e integração entre equipes dispersas, apoiando a autogestão e o acesso ao conhecimento a partir de qualquer localidade.	Raudeliūnienė <i>et al.</i> (2020)

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Quadro 2 – Técnicas e ferramentas de GC de *Design Thinking* para promover DH e autogestão

Técnicas			
Técnica	Descrição	Contribuição para autogestão e DH	Referências
Assistência por pares	Adquirir conhecimento a partir das experiências de outros previamente à execução de uma nova atividade ou projeto.	Fomenta a autogestão ao permitir que colaboradores acessem suporte dos pares, desenvolvendo autonomia na execução de tarefas.	Apo (2020); Bcpr-Undp (2007); Davenport e Prusak (1998); Servin (2005)

Benchmarking interno	Avaliação de processos internos em comparação com melhores práticas dentro da organização.	Estimula a melhoria contínua, promovendo autogestão ao incentivar os colaboradores a buscarem práticas mais eficientes para o alcance dos objetivos estratégicos.	Davenport e Prusak, (1998); Wiig (2004)
Cocriação	Colaboração ativa entre stakeholders para criar soluções inovadoras.	Promove a cooperação e o desenvolvimento de habilidades sociais.	Day (2001); Martin (2009); Martela (2019); Sanders e Stappers (2008)
Comunidade de prática	Colaboração em grupos dedicados ao desenvolvimento e compartilhamento de conhecimentos específicos acelera a aprendizagem, transcendendo as barreiras organizacionais convencionais.	Fortalece o desenvolvimento humano ao criar um espaço de aprendizado contínuo e compartilhamento de conhecimento tácito.	Apo (2020); Bcpr-Undp (2007); Bergeron (2003); Don-Usa (2001); Rao (2005); Servin (2005); Wiig, (2004)
Definição de Problema	Etapa que busca entender e delimitar claramente o problema a ser resolvido.	Desenvolve habilidades analíticas e de resolução de problemas.	Alavi e Leidner (2001); Brown (2009); Carlgren <i>et al.</i> (2016); Martela (2019)
Ideação	Processo colaborativo que visa gerar o maior número de ideias possíveis.	Estimula a criatividade, colaboração e empoderamento dos participantes.	Brown (2009); Carlgren <i>et al.</i> (2016); Day (2001); Martela (2019)
Participatory Design	Técnica que envolve a participação ativa dos colaboradores no design de processos e produtos que afetam suas funções de trabalho.	Facilita a autogestão ao dar voz ativa aos colaboradores no desenvolvimento de suas próprias funções, aumentando o senso de pertencimento e de controle sobre suas atividades profissionais.	Jabareen (2009)
Revisão da ação vivida	Desenvolvimento de conhecimento individual por meio da experiência direta em projetos ou atividades, com ênfase em feedback, análise de eventos e extração de lições.	Desenvolve a autogestão ao promover reflexões sobre práticas passadas e aprendizado com base em feedbacks.	Apo (2020); Bcpr-Undp (2007); Servin (2005)
Troca de pessoal ( <i>shukko</i> )	Intercâmbio de colaboradores em diversos níveis para facilitar a implementação de novas tecnologias e promover a compreensão dos processos de trabalho.	Promove a compreensão global das operações, permitindo maior autonomia e flexibilidade nas atividades.	Fraga (2019)
Whole-life career self-management	Modelo de autogestão que integra aspectos profissionais e pessoais, permitindo aos colaboradores	Essa abordagem facilita o DH ao apoiar o crescimento holístico e equilibrado dos colaboradores,	Hirschi <i>et al.</i> (2022)

	gerenciarem suas carreiras e vidas de forma equilibrada e contínua.	assegurando que suas atividades profissionais sejam sustentáveis a longo prazo.	
Ferramentas			
Ferramenta	Descrição	Contribuição para autogestão e DH	Referências
6 Chapéus do Pensamento	Técnica para abordar um problema sob diferentes perspectivas e ângulos de visão.	Estimula o desenvolvimento de habilidades cognitivas, como a empatia, a criatividade e o pensamento crítico, que são relevantes para o DH e autogestão em ambientes colaborativos.	Day (2001); Martela (2019); Meinel <i>et al.</i> (2011)
Canvas de proposta de valor	Ferramenta para definir a proposta de valor do produto em termos do que é importante para o cliente.	Fomenta a compreensão das necessidades humanas, promovendo uma abordagem mais empática e centrada no usuário, ao mesmo tempo que incentiva a autogestão.	Alavi e Leidner (2001); Martela (2019); Meinel <i>et al.</i> (2011); Wiig (2004)
Feedback Canvas	Estrutura visual que facilita a organização e comunicação de feedbacks de maneira empática e construtiva.	Promove um ambiente de feedback contínuo e construtivo, contribuindo para a autogestão e o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores ao tornar o feedback parte natural do desenvolvimento.	Day (2001); Leonard; Swap (2005); Meinel <i>et al.</i> (2011); Martela (2019); Ries (2012)
Mapa de Empatia	Ferramenta usada para compreender as necessidades e desejos dos usuários.	Favorece o desenvolvimento de habilidades de escuta ativa e empatia.	Brown (2009); Carlgren <i>et al.</i> (2016); Day (2001); Garvin (1993)
Mapa da Jornada do Usuário	Visualização das interações do usuário ao longo do processo.	Promove a análise de experiências, incentivando a resolução autônoma de problemas e a melhoria contínua.	Alavi e Leidner (2001); Brown (2020); Plattner <i>et al.</i> (2012); Wiig (2004)
Matriz CSD (Certezas, Suposições, Dúvidas)	Estrutura de reflexão para organizar conhecimento em categorias.	Estimula o autogerenciamento de ideias e o pensamento crítico, possibilitando melhor tomada de decisões de forma autônoma.	Alavi e Leidner (2001); Brown (2020); Wiig (2004)
Personas	Criação de perfis fictícios de usuários com base em dados reais.	Facilita a empatia e a compreensão dos usuários, promovendo o desenvolvimento das competências interpessoais.	Brown (2020); Garvin (1993); Leonard e Swap (2005); Plattner <i>et al.</i> (2012)

Prototipagem rápida	Criação rápida de modelos físicos ou digitais para testar ideias.	Estimula a criatividade e a tomada de decisões ágil.	Martela (2019); Martin (2009); Sanders e Stappers (2008); Wiig (2004)
Storyboard	Visualização gráfica da narrativa do usuário e suas interações.	Promove a compreensão das necessidades e desafios, reforçando a comunicação e a colaboração nas equipes auto gerenciadas.	Alavi e Leidner (2001); Brown (2020); Day (2001); Plattner <i>et al.</i> (2012)

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

### Quadro 3 – Técnicas e ferramentas de GC de *Lean Startup* para promover DH e autogestão

Técnicas			
Técnica	Descrição	Contribuição para autogestão e DH	Referências
Ciclo Build-Measure-Learn	Ciclo de construção, medição e aprendizado que guia o desenvolvimento do produto.	Promove a autogestão ao capacitar as equipes a tomarem decisões baseadas em dados e a aprenderem com o processo, contribuindo para o DH ao enfatizar o aprendizado adaptativo.	Blank e Eckhardt (2023); Ries (2012)
Pivotar	Mudança de estratégia baseada nos feedbacks obtidos ao longo do processo.	Flexibilidade e adaptação são habilidades desenvolvidas nas equipes, incentivando a capacidade de auto gerenciar mudanças e lidar com a incerteza de maneira resiliente.	Ries (2012); Yang (2024)
Validação Rápida de Hipóteses	Testar rapidamente hipóteses de mercado para refinar a estratégia.	A autogestão é reforçada ao permitir que as equipes se auto-organizem para realizar testes e ajustar a rota conforme necessário, promovendo o crescimento individual.	Blank e Eckhardt (2023)
Crowdsourcing	Abordagem participativa que envolve o público-alvo e membros da equipe para identificar ambientes colaborativos e criar soluções em conjunto.	Incentiva a colaboração, a troca de ideias e a participação ativa dos colaboradores, contribuindo para o desenvolvimento da autogestão e promovendo uma maior integração nas atividades de desenvolvimento organizacional.	Brown (2020)
Lições	Instrumento empregado	Promove o	Bcpr-Undp (2007);

aprendidas	por meio da técnica de modelagem e simulação em organizações para registrar as lições aprendidas durante e após uma atividade ou projeto, envolvendo especialistas em diferentes áreas. Essas ferramentas refletem as práticas passadas e oferecem recomendações tangíveis para aprimorar o desempenho organizacional no futuro.	desenvolvimento contínuo e a aprendizagem organizacional, ajudando os colaboradores a refletirem sobre experiências passadas e aplicarem o aprendizado em situações futuras.	Bergeron (2003); Don-Usa (2001); Servin (2005); Wiig (2004); Williams (2008)
Ferramentas			
Ferramenta	Descrição	Contribuição para autogestão e DH	Referências
MVP (Produto Mínimo Viável)	Criação do menor produto funcional possível para testar uma hipótese no mercado.	Desenvolve a autonomia dos colaboradores ao permitir que assumam responsabilidades sobre experimentos e ajustes rápidos, incentivando o aprendizado contínuo.	Blank e Eckhardt (2023); Ries (2012)
Sistemas de gestão do conhecimento (KMS)	Plataformas integradas que suportam a criação, captura, armazenamento e disseminação de conhecimento em toda a organização.	Busca disponibilizar o conhecimento para todos, promovendo a autonomia e o desenvolvimento individual ao facilitar o acesso a informações relevantes para a execução das tarefas.	Wiig (2004)
Sistema de gerenciamento de ideias e inovação	O sistema visa melhorar a conectividade e colaboração entre especialistas, usando tecnologia de integração para promover novas ideias e criar um "cérebro global", proporcionando condições para a serendipidade.	Incentiva a participação ativa dos colaboradores no desenvolvimento organizacional, promovendo autonomia e valorização das ideias individuais.	Apo (2020); Rao (2005)
Ferramentas de Colaboração Online	Plataformas como Slack e Microsoft Teams que facilitam a comunicação e colaboração em tempo real, promovendo a troca de conhecimento.	Proporciona maior integração e colaboração, permitindo aos colaboradores resolver problemas e tomar decisões de forma mais autônoma e eficiente.	Rierner e Scifleet (2012); Wiig (2004)

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Embora o foco principal desta pesquisa seja a aplicação de MA, DT e LS, é importante reconhecer a importância da integração de técnicas e ferramentas

específicas de autogestão e DH que transcendem esses frameworks metodológicos. Estas ferramentas e técnicas são estratégicas para fomentar uma cultura de autogestão eficaz e promover o DH sustentável dentro das organizações. Segundo Nonaka e Takeuchi (1995), a criação de conhecimento organizacional é intensamente ligada à capacitação contínua e ao bem-estar dos indivíduos.

Ademais, autores como Senge (1997) e Goleman (1995) destacam que o desenvolvimento de competências pessoais e interpessoais, como resiliência e inteligência emocional, é pertinente para a adaptação e inovação contínuas em ambientes de negócios dinâmicos. Portanto, o Quadro 4 se dedica a explorar ferramentas e técnicas que, embora não se enquadrem estritamente nas metodologias principais abordadas, são vantajosas ao apoiar os processos de autogestão e enriquecer as capacidades humanas, refletindo diretamente no sucesso organizacional e na sustentabilidade de práticas inovadoras.

Quadro 4 – Ferramentas e técnicas de autogestão e DH que não se enquadram diretamente nas metodologias

Técnicas			
Técnica	Descrição	Contribuição para autogestão e DH	Referências
Coaching	O ato de desempenhar o papel de mentor envolve facilitar e apoiar o desenvolvimento de outra pessoa, incorporando a prática de modelagem. Isso significa que o mentor deve ser capaz de exemplificar de maneira eficaz as mensagens e sugestões transmitidas ao iniciante.	Desenvolve habilidades autônomas e reforça o crescimento pessoal, promovendo autoconfiança e autoconsciência.	Kamarudin <i>et al.</i> (2020)
Inventário de qualidade de vida no trabalho (QVT)	Avaliação de aspectos como segurança, satisfação e equilíbrio no trabalho.	Promove o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, estimulando a produtividade sustentável e o bem-estar dos colaboradores.	Dereke e Rezaei (2020)
Treinamento e desenvolvimento	Programas estruturados para melhorar as competências e habilidades dos colaboradores, alinhados com os objetivos organizacionais.	Desenvolve competências importantes para autogestão e promove um ambiente que valoriza o desenvolvimento contínuo.	Wiig (2004)
Treinamento	Facilitação do aprendizado	Reforça a capacitação dos	Nonaka e Takeuchi,

presencial com instrutores	contínuo e desenvolvimento de novas competências técnicas e comportamentais.	colaboradores para autogerirem suas atividades e aumenta a resiliência frente a novos desafios organizacionais.	(1995); Wiig (2004)
Ferramentas			
Ferramenta	Descrição	Contribuição para autogestão e DH	Referências
Índice de bem-estar organizacional	Medida integrada que avalia aspectos de saúde física, emocional e social dos colaboradores.	Gera insights para políticas de bem-estar que impactam positivamente o clima organizacional e a retenção de talentos.	Tsui (2021)
Matriz de acompanhamento de entregas	Ferramenta visual (como Kanban) que organiza e monitora o progresso das atividades e entregas de projetos.	Facilita a autogestão ao dar visibilidade ao progresso do trabalho, promovendo transparência e alinhamento nas equipes.	Tsui (2021)
Medição de Burnout no Trabalho	Instrumento para avaliar níveis de esgotamento emocional e exaustão ocupacional.	Auxilia na implementação de estratégias para prevenir esgotamento e melhorar o engajamento no trabalho.	Tsui (2021)
Questionário de clima organizacional	Instrumento para mensurar percepções dos colaboradores sobre o ambiente organizacional.	Melhora a comunicação interna e ajuda na identificação de áreas críticas que impactam o bem-estar e a produtividade, permitindo intervenções mais focadas.	Dereke e Rezaei (2020)

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

A revisão bibliográfica realizada e a subsequente categorização de ferramentas e técnicas em MA, DT, LS, e aquelas essenciais para a autogestão e DH, representam um esforço compreensivo para abarcar os múltiplos aspectos que influenciam a GC nas organizações. Este trabalho destaca a interconexão entre metodologias estruturadas e a necessidade de ferramentas que promovam o bem-estar e a capacitação individual, aspectos relevantes para uma gestão eficaz do conhecimento.

Conforme discutido por autores como Drucker (2007) e Nonaka e Takeuchi (2020), a habilidade de uma organização em gerir e maximizar o uso do conhecimento é diretamente proporcional à capacidade de seus membros de crescer, aprender e adaptar-se às demandas em constante evolução. Os quadros apresentados não apenas sistematizam conhecimentos teóricos e práticos relevantes, mas também servem como um guia prático para implementação dessas

metodologias e técnicas em contextos organizacionais reais, visando a melhoria contínua e a inovação sustentável.

Este levantamento teórico e prático servirá como base para o desenvolvimento de um método que será detalhado de acordo com a metodologia *Design Science Research* (DSR), a ser apresentada no tópico seguinte.

### 3 METODOLOGIA

A *Design Science Research* (DSR) é uma metodologia pragmática, focada no design, que desenvolve artefatos, como modelos e métodos, para resolver problemas concretos em contextos específicos. Essa abordagem construtiva não só cria novos conhecimentos, mas também valida a utilidade prática e teórica dos artefatos gerados (Lacerda *et al.*, 2013; Peffers *et al.*, 2007).

A pesquisa construtiva se distingue por seu foco na criação de soluções práticas que são simultaneamente novas e úteis. Esta abordagem é pragmática porque se destina a resolver problemas concretos enfrentados por organizações, empregando um processo iterativo. Este processo, caracterizado por uma série de ciclos de desenvolvimento, avaliação e refinamento, permite a melhoria contínua dos artefatos criados, buscando sua eficácia prática (Vaishnavi e Kuechler, 2015). O pragmatismo na DSR implica em uma preocupação constante com a aplicabilidade e a eficácia das soluções desenvolvidas, procurando garantir que elas atendam às necessidades específicas dos contextos em que são implementadas (Lacerda *et al.*, 2013).

É importante destacar que a DSR não é apenas um processo de construção de métodos técnicos sem base teórica ou relevância prática, nem uma mera aplicação de técnicas de engenharia ou desenvolvimento de software sem um arcabouço conceitual e uma avaliação criteriosa do impacto e da utilidade dos métodos criados (Offermann *et al.*, 2009; Peffers *et al.*, 2007; Creswell, 2010). Além disso, a DSR não se limita a soluções ad hoc ou a respostas imediatas a problemas específicos, desconsiderando o avanço do conhecimento científico e da prática organizacional.

A DSR foi escolhida para este projeto por sua capacidade de alinhar a criação de métodos práticos e inovadores com a resolução de problemas complexos e reais enfrentados pelas OICs de pequeno porte. A metodologia oferece uma estrutura adequada para o desenvolvimento e a implementação de soluções que não apenas atendem às necessidades organizacionais imediatas, mas também contribuem para a teoria e a prática da GC, da autogestão e DH.

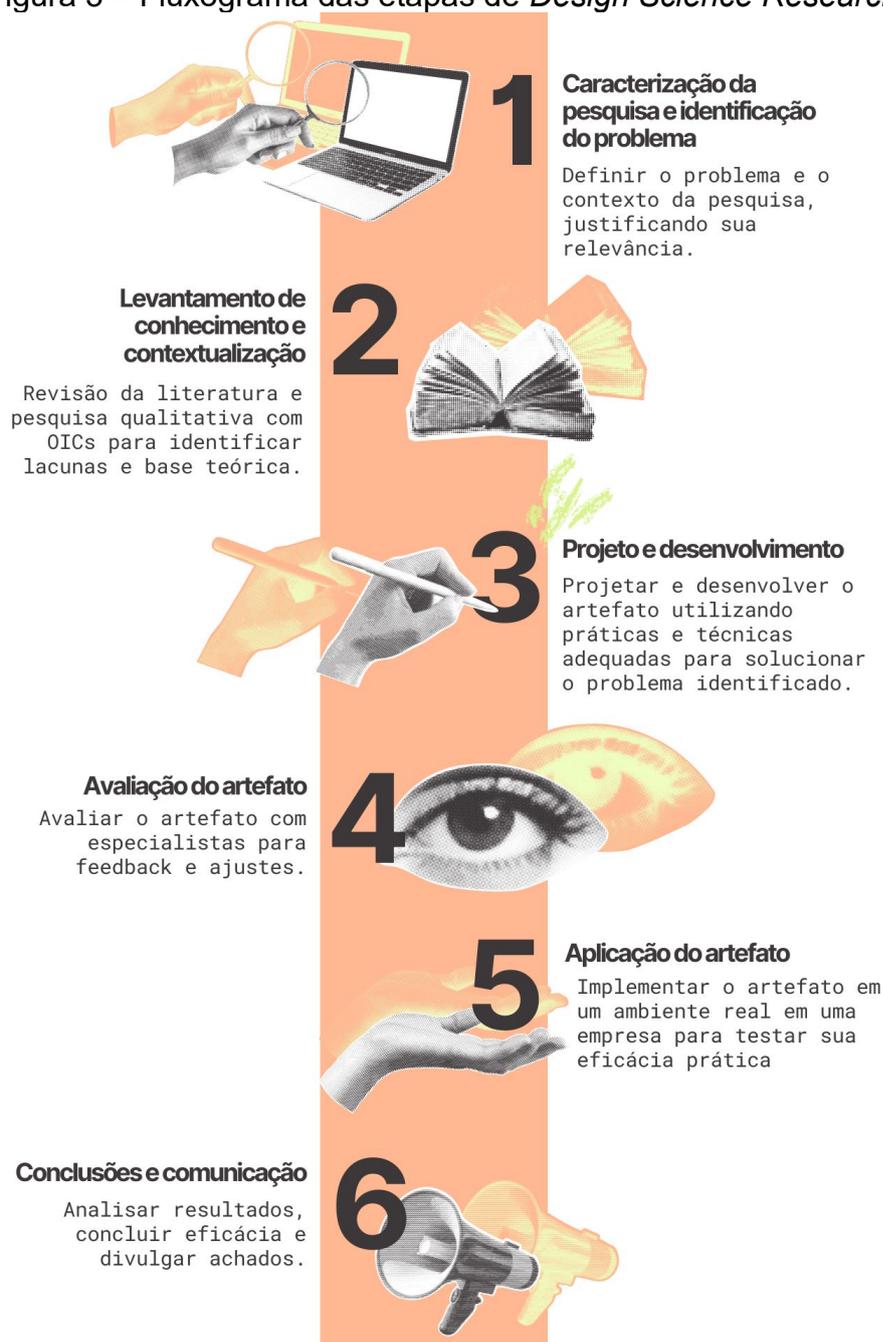
A natureza iterativa da DSR, com seu foco no refinamento contínuo e na avaliação rigorosa, é apropriada para abordar os desafios dinâmicos e evolutivos presentes nas OICs. Ademais, a DSR permite integração entre a teoria e a prática,

promovendo uma abordagem equilibrada que assegura a aplicabilidade prática das soluções desenvolvidas enquanto contribui para o avanço do conhecimento teórico na área de GC (Lacerda *et al.*, 2013; Peffers *et al.*, 2007).

### 3.1 PASSOS DA METODOLOGIA DSR

A metodologia pode ser compreendida por meio de um fluxograma criado por Lacerda *et al.* (2013) que apresenta o processo para melhor compreensão das etapas do método, sendo elas: caracterização da pesquisa e identificação do problema, revisão de literatura, projeto e desenvolvimento, verificação de consistência do método, aplicação do método e conclusões e comunicação. A Figura 3 ilustra a jornada metodológica da DSR e a seguir tem-se destrinchado cada etapa em sequência.

Figura 3 – Fluxograma das etapas de *Design Science Research*



Fonte: Adaptada de LACERDA *et al.* (2013).

### 3.1.1 Caracterização da pesquisa e identificação do problema

Esta pesquisa é classificada como aplicada, focada em resolver desafios específicos e práticos enfrentados pelas Organizações Intensivas em Conhecimento (OICs) no contexto contemporâneo. O principal objetivo é desenvolver um artefato denominado 'método', que integra práticas de Gestão do Conhecimento (GC),

autogestão e Desenvolvimento Humano (DH), visando criar um ambiente organizacional mais adaptável e orientado ao bem-estar. Espera-se que este método ofereça suporte concreto para aprimorar as dinâmicas de conhecimento e autonomia nas organizações, alinhando-se à inovação organizacional fundamentada na revisão bibliográfica (Lacerda *et al.*, 2013).

Para alcançar estes objetivos, a pesquisa utilizou uma abordagem mista utilizando questionários aplicados em dois momentos distintos. A primeira fase, uma Análise Exploratória Organizacional, incluiu 20 perguntas fechadas e uma aberta, aplicadas a profissionais em cargos estratégicos para mapear técnicas e ferramentas de GC e autogestão, bem como percepções sobre inovação, saúde mental e bem-estar dos colaboradores. Os dados foram coletados entre 24 de junho e 01 de julho de 2024, com 19 respostas válidas detalhadas integralmente no Apêndice A. A seleção da amostra ocorreu via LinkedIn, direcionada a gerentes e executivos de OICs.

O segundo questionário foi aplicado para realizar uma análise do MVP construído do método junto de especialistas entre os dias 10 e 17 de dezembro de 2024, contendo 18 perguntas abertas e 12 fechadas para avaliar a aplicabilidade e relevância do método desenvolvido. Os participantes foram prospectados na rede social LinkedIn eram profissionais em cargos estratégicos, como gerentes, diretores, fundadores, analistas, product managers, product owners, gestores de inovação, docentes e servidores públicos federais de diversos setores como tecnologia, inovação, educação, saúde, sustentabilidade, comunicação, software, consultoria, gestão pública e negócios, a fim de enriquecer a análise do método proposto.

Como resultado, obteve-se 14 coletas de 33 especialistas contatados, com as respostas detalhadas na íntegra no Apêndice B. Este processo de coleta e análise de dados visa garantir que o método proposto seja prático, eficaz e replicável, contribuindo significativamente para a literatura existente e prática organizacional.

A pesquisa segue uma abordagem exploratória e prescritiva. No aspecto exploratório, foca-se em identificar e compreender os fenômenos de GC e autogestão dentro das OICsPP. Analisa-se, mais especificamente, como essas organizações gerenciam e disseminam conhecimento crítico e como a autogestão pode impulsionar a inovação e o engajamento dos colaboradores, apoiada por

modelos recentes que promovem a inovação em contextos tecnológicos (Dimov *et al.*, 2023).

Por outro lado, o aspecto prescritivo da pesquisa não só explora e entende esses fenômenos, mas também desenvolve soluções práticas e bem definidas. Para isso, emprega-se um método baseado na metodologia de DSR. Akoka *et al.* (2023) demonstram como a DSR pode ser eficazmente aplicada para criar e aplicar soluções práticas em GC e autogestão, proporcionando uma fundamentação teórica adequada para essas intervenções. Como exemplo, o método desenvolvido pode incluir uma nova estrutura para aprimorar práticas de GC, buscando a melhoria da comunicação interna e da eficiência operacional, ou então uma nova abordagem de autogestão que reforce a autonomia e a satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho.

A pesquisa exploratória é interessante para criar insights e compreender variáveis essenciais, enquanto a pesquisa prescritiva foca em fornecer recomendações estratégicas que abordam diretamente esses fenômenos. A integração das teorias sobre o trabalhador do conhecimento e gestão em contextos inovadores também enriquece a base teórica, adaptando essas concepções para o ambiente moderno das OICsPP (Goecks *et al.*, 2021)

Quanto a identificação do problema, esta envolve uma compreensão mais criteriosa do contexto organizacional e dos desafios específicos que a organização enfrenta (Offermann *et al.*, 2009). Segundo Peffers *et al.* (2007), essa etapa visa garantir que o problema abordado seja relevante tanto do ponto de vista prático quanto teórico.

O problema identificado nesta pesquisa é a dificuldade coletiva em manter uma autogestão sustentável entre profissionais de áreas intensivas em conhecimento, o qual se reflete em desafios para a saúde mental e o bem-estar dos participantes. Essa questão limita o potencial para inovação e desenvolvimento criativo, sendo ainda mais evidente em OICsPP, onde a alta demanda por produtividade e inovação torna pertinente um modelo de autogestão que promova a sustentabilidade do trabalho.

Além disso, identificou-se uma necessidade de equilíbrio na gestão do conhecimento, uma vez que a maioria das empresas ainda carece de práticas estruturadas de autogestão e GC. Essa lacuna representa uma oportunidade para adaptar e expandir as metodologias desenvolvidas ao contexto organizacional,

reforçando a importância de ferramentas eficazes de GC e autogestão para aumentar tanto a produtividade quanto o bem-estar nas OICs de pequeno porte.

A identificação do problema levou à formulação da questão de pesquisa apresentada na introdução: como um método integrado de autogestão e DH, apoiado por técnicas e ferramentas de GC e fundamentado em princípios taoístas, pode promover um ambiente organizacional mais eficiente e colaborativo em OICs de pequeno porte?

### **3.1.2 Levantamento de conhecimento e contextualização**

Nesta etapa da pesquisa, duas atividades principais são realizadas: revisão bibliográfica e análise exploratória organizacional. A revisão bibliográfica é importante não apenas para contextualizar academicamente a pesquisa, mas também para definir as técnicas e ferramentas utilizadas no desenvolvimento do método, além de embasar as perguntas da análise exploratória organizacional (Creswell, 2010). Paralelamente, a análise exploratória organizacional, realizada por meio de questionários, fornece dados empíricos que contextualizam os achados teóricos e validam praticamente as abordagens propostas (Lacerda *et al.*, 2013; Offermann *et al.*, 2009).

#### **3.1.2.1 Revisão de literatura**

Nesta pesquisa, a revisão de literatura foi conduzida para explorar e consolidar o conhecimento sobre GC, DH, autogestão e OICsPP, utilizando a filosofia taoísta como *framework* teórico. De acordo com Creswell (2010), a fundamentação teórica serve como um alicerce que orienta a pesquisa, contextualiza o problema e sustenta as escolhas metodológicas. Nesse sentido, a revisão de literatura realizada não apenas situa a pesquisa no campo acadêmico, mas também embasa as técnicas e ferramentas aplicadas no desenvolvimento do método proposto, buscando assegurar coerência, rigor e profundidade teórica em cada etapa do estudo.

A literatura sobre GC ressalta a importância de processos organizados e sistêmicos para a criação, compartilhamento, utilização e retenção de conhecimento,

elementos importantes para a inovação e a sustentabilidade em OICs. Wiig (2004) contribui com uma estrutura conceitual que categoriza o conhecimento nos níveis cognitivo, prático, sistêmico e institucional, promovendo uma gestão que visa agregar valor ao ambiente organizacional por meio da aplicação eficaz do conhecimento. Em consonância com essa perspectiva, Nonaka e Takeuchi (2020) destaca que a criação contínua de conhecimento, impulsionada pela interação entre conhecimento tácito e explícito por meio do Modelo SECI, possibilita a inovação e o sucesso sustentável das OICsPP, salientando a importância de práticas de GC que promovam transparência, colaboração e inovação.

Portanto, a revisão de literatura forneceu uma base teórica adequada para a próxima etapa da pesquisa, a Análise Exploratória Organizacional, que visa validar empiricamente os conceitos e práticas discutidos, adaptando-os ao contexto real das OICsPP.

### 3.1.2.2 Análise exploratória organizacional

Nesta etapa da pesquisa, foi realizada uma análise exploratória organizacional, definida como um processo sistemático de coleta de dados por meio de questionários aplicados a profissionais de diferentes empresas. Os objetivos foram validar empiricamente os achados teóricos obtidos na revisão de literatura, identificar necessidades práticas e orientar o desenvolvimento de métodos organizacionais (Shea *et al.*, 2014; Miake-Lye *et al.*, 2020). Esta análise mapeou percepções, práticas e desafios enfrentados pelas OICsPP, fornecendo uma base empírica para intervenções e melhorias (Diori, 2021; Witkin e Altschuld, 1995). Além disso, esse método permite a triangulação de dados teóricos e práticos, garantindo maior confiabilidade aos resultados (Goecks *et al.*, 2021).

O questionário foi elaborado com base nos conceitos de GC, autogestão e DH, conforme discutido na revisão de literatura, abrangendo perguntas fechadas e abertas para capturar aspectos quantitativos e qualitativos. O detalhamento integral dos questionários e respostas encontra-se no Apêndice A.

A escolha dessa abordagem justifica-se pela necessidade de captar *insights* diretos dos profissionais atuantes nas OICsPP, assegurando que o método desenvolvido atendesse às demandas reais, promovendo soluções inovadoras e eficazes (AKOKA *et al.*, 2023). Os participantes são profissionais em cargos

estratégicos, como gerentes, diretores, fundadores e analistas, ligados à gestão, inovação, RH, branding e desenvolvimento organizacional, identificados via LinkedIn, representando setores como tecnologia, inovação, educação, saúde, sustentabilidade, comunicação, software, consultoria e negócios, contribuindo para a robustez da análise e do método proposto.

### **3.1.3 Projeto e desenvolvimento**

O projeto e desenvolvimento constituem a fase central do DSR, onde as ideias e hipóteses iniciais são transformadas em métodos tangíveis e testáveis (Lacerda *et al.*, 2013; Offermann *et al.*, 2009). Nesta etapa, cria-se soluções inovadoras e técnicas e ferramentas que possam ser implementadas nas OICsPP, visando a melhoria da GC e da autogestão.

A primeira atividade nesta etapa é a definição do método a ser desenvolvido. O método, neste contexto, integra técnicas e ferramentas de GC, DH e autogestão e deve ser projetado para atender às necessidades identificadas na revisão bibliográfica e na análise exploratória organizacional, buscando sua relevância e eficácia. De acordo com Lacerda *et al.* (2013), a DSR envolve a criação de métodos que são tanto úteis quanto inovadores, abordando problemas práticos com soluções que também contribuem para o avanço teórico.

O desenvolvimento do artefato envolveu a criação de um *Minimum Viable Product* (MVP) do método, que incluiu a estrutura detalhada, com as etapas, técnicas e ferramentas associadas. A construção do MVP foi guiada pelas melhores práticas de design e pelos princípios teóricos de GC, DH e autogestão, utilizando a metodologia do Design Thinking (DT) como base para o desenvolvimento do método proposto.

### **3.1.4 Verificação de consistência**

A etapa de verificação de consistência do método busca certificar-se que o produto desenvolvido atende às necessidades identificadas e funciona conforme o esperado no contexto real. Conduzida e orientada pela metodologia DSR, essa fase abrangeu a coleta, análise e refinamento de dados (Lacerda *et al.* 2013).

O questionário foi aplicado com profissionais sêniores, *C-level* e docentes de universidades reconhecidas pelo rigor acadêmico entre os dias 10 e 17 de dezembro de 2024, com 18 perguntas abertas e 12 fechadas, e buscou avaliar critérios de funcionalidade, usabilidade, aplicabilidade e relevância das técnicas propostas para OICsPP. Para facilitar a compreensão dos respondentes, foi enviado junto do questionário, um vídeo de 20 minutos produzido pela pesquisadora com uma contextualização. Os convites foram enviados por WhatsApp e LinkedIn, resultando em 14 coletas de 33 especialistas contatados.

As contribuições emergentes abrangeram recomendações detalhadas para a adaptação do método às especificidades das OICsPP, incluindo a necessidade de exemplos práticos, como a inserção de um case de sucesso, ajustes para tornar o Feedback Qualitativo Estruturado mais adaptável a diferentes contextos, e a criação de guias e tutoriais digitais. Também foram sugeridas diretrizes para aplicação do método em equipes multifuncionais e a execução de testes piloto em pequenas empresas, além de um diagnóstico inicial mais estruturado. Essas melhorias, melhor detalhadas no tópico 4.6, foram delineadas com o objetivo de aprimorar a aplicabilidade, a clareza e a eficiência do Método Arbor, tornando-o ainda mais alinhado às necessidades e particularidades das OICsPP.

### **3.1.5 Aplicação do método**

A etapa de aplicação do método permite validar o protótipo em ambiente real e observar seu desempenho prático (Peppers *et al.*, 2007). No entanto, essa aplicação não foi realizada neste trabalho. A verificação preliminar por especialistas pode substituir temporariamente a aplicação prática, buscando garantir que o método desenvolvido esteja alinhado às necessidades e desafios do contexto estudado (Hevner *et al.*, 2004). Neste estudo, a verificação de consistência com especialistas seguiu os princípios da DSR, fornecendo uma validação inicial e identificando ajustes necessários para futuras implementações (Lacerda *et al.*, 2013).

### **3.1.6 Conclusões e comunicação**

A etapa de conclusões e comunicação desempenha um papel importante para consolidar os resultados obtidos e disseminar as contribuições da pesquisa, tanto no contexto acadêmico quanto no organizacional. Este momento é dedicado à análise dos dados coletados e à interpretação dos resultados, permitindo a formulação de *insights* fundamentados que possam orientar aplicações futuras do método proposto. Além disso, a comunicação estruturada dos achados visa contribuir para o avanço teórico e prático no campo das OICs, promovendo a integração de autogestão, DH e GC em contextos organizacionais (Lacerda *et al.*, 2013; Creswell, 2010).

A comunicação dos resultados será realizada por meio de diferentes canais. A apresentação inicial ocorre na defesa da dissertação e na publicação deste trabalho, seguidas pela publicação de artigos acadêmicos em revistas científicas e submissão de trabalhos para congressos e eventos da área, ampliando o alcance e a repercussão dos resultados. Essa disseminação visa fomentar discussões sobre as temáticas abordadas, possibilitando o refinamento contínuo do método em diferentes contextos (Balters *et al.*, 2022; Lacerda *et al.*, 2013).

Relatórios e materiais de apoio também serão desenvolvidos para traduzir as principais contribuições da pesquisa em orientações práticas, oferecendo recomendações para organizações que busquem implementar as técnicas e ferramentas mapeadas. Essa abordagem integrará os aspectos teóricos e práticos do método, possibilitando sua evolução e alinhamento contínuos às necessidades dinâmicas das organizações (Creswell, 2010).

## 4 RESULTADOS PRELIMINARES

Nesta seção, será abordado o processo de desenvolvimento do método adaptado às necessidades das OICs. O método, denominado 'Arbor', foi assim nomeado por evocar conceitos de vida, renovação e esperança, refletindo a relevância do crescimento sustentável e equilibrado das Organizações Intensivas em Conhecimento de Pequeno Porte (OICsPP). Utilizando a metodologia do *Design Science Research* (DSR), um Mínimo Produto Viável (MVP) do método será desenvolvido e refinado a partir da integração de técnicas e ferramentas de Gestão do Conhecimento (GC) alinhadas aos princípios taoístas, autogestão e Desenvolvimento Humano (DH). Este capítulo detalha as etapas de definição, prototipagem e verificação de consistência do método, visando garantir sua relevância e aplicabilidade no contexto das OICs.

### 4.1 ANÁLISE EXPLORATÓRIA ORGANIZACIONAL

O objetivo principal da análise exploratória organizacional foi consolidar os pressupostos formulados e coletar dados empíricos que contextualizaram os achados teóricos da revisão de literatura, buscando garantir que as soluções propostas fossem adequadas ao contexto real das OICs. A coleta de dados foi realizada por meio de um roteiro, apresentado com as respostas na íntegra no Apêndice A, enviado a profissionais em cargos estratégicos em OICs, com foco em mapear técnicas e ferramentas de GC e autogestão, bem como percepções sobre inovação, saúde mental e bem-estar dos colaboradores.

A seleção da amostra ocorreu via LinkedIn, direcionada a gerentes e executivos de OICs. Foram identificados 103 contatos, com 89 destes acessíveis para comunicação. O roteiro, enviado entre 24 de junho e 01 de julho de 2024, recebeu 19 respostas válidas, proporcionando uma análise contextualizada que embasou o desenvolvimento do método proposto.

A fim de garantir a qualidade do instrumento, foi realizado um pré-teste com um pequeno grupo de profissionais do setor, com o objetivo de avaliar a clareza, relevância e adequação das perguntas, além de identificar possíveis ajustes necessários antes da aplicação final.

As perguntas foram elaboradas com base em referenciais teóricos, como Nonaka e Takeuchi (1995) para GC, Laloux (2014) para autogestão e Diener *et al.* (1999) para bem-estar. Além destas, referências como Davenport e Prusak (1998) reforçam a importância da GC para a competitividade, Lee e Edmondson (2017) abordam a eficácia da autogestão e Amabile *et al.* (1996) destaca a criatividade no ambiente de trabalho. Cada sessão do questionário foi estruturada para capturar insights baseados na literatura consolidada. Estudos como o de Coll (2022) sobre inovação contínua, Perdhana e Permanasari (2019) sobre barreiras organizacionais e Macedo e Souza (2023) sobre maturidade organizacional também fundamentaram questões e análises. Mais especificamente, cada pergunta buscou:

- **Setor de atuação e porte da organização:** identificar o perfil das empresas para contextualizar as práticas observadas.
- **Tempo de mercado:** avaliar o nível de maturidade em GC e autogestão conforme o tempo de atuação.
- **Eficiência da GC:** entender a percepção dos respondentes sobre a eficácia das práticas de GC.
- **Práticas de GC:** mapear quais técnicas e ferramentas eram utilizadas.
- **Desafios da GC:** identificar barreiras enfrentadas na implementação de GC.
- **Adoção de autogestão:** verificar se as empresas adotavam o modelo de autogestão.
- **Práticas de autogestão:** compreender quais práticas eram aplicadas e como eram executadas.
- **Desafios da autogestão:** levantar os principais obstáculos enfrentados.
- **Saúde mental e bem-estar:** avaliar o nível de cuidado com a saúde mental dos colaboradores.
- **Inovação e criatividade:** identificar o nível de inovação e as práticas que incentivam a criatividade.

Cada pergunta foi formulada para extrair percepções práticas e desafios enfrentados pelas OICs, validando conceitos da literatura e orientando o desenvolvimento do método proposto. A seguir, no quadro 4, tem-se o resumo das respostas coletadas.

#### Quadro 5 – Resumo das respostas coletadas

Aspecto	Eficiência das	Principais	Sistema de	Interesse em
---------	----------------	------------	------------	--------------

	técnicas e ferramentas de GC	obstáculos para a inovação	sugestões e incentivo à inovação	aplicar o método em desenvolvimento
Ineficiente	35%			
Neutro / Resistência à mudança	45%	70%		
Eficiente / Cultura organizacional conservadora	20%	75%		
Falta de recursos		30%		
Falta de suporte da liderança		25%		
Possuem sistema			55%	
Não possuem sistema			45%	
Sim				65%
Não				35%

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A análise dos dados obtidos por meio da análise exploratória organizacional revelou que 35% das organizações classificam suas técnicas e ferramentas de GC como ineficientes, 45% mantêm uma percepção neutra e apenas 20% as consideram eficientes. Esses resultados refletem uma desconexão entre as práticas atuais de GC e os princípios de fluidez, adaptação e equilíbrio defendidos pelo Taoísmo (Nonaka & Takeuchi, 1995; Laloux, 2014). A predominância de respostas neutras sugere uma lacuna na compreensão dos benefícios dessas ferramentas ou uma falta de integração em uma cultura organizacional que valoriza o desenvolvimento humano e a gestão do conhecimento (Davenport & Prusak, 1998).

Em relação aos obstáculos à inovação, 70% das organizações apontaram resistência à mudança e 75% indicaram uma cultura organizacional conservadora como barreiras significativas, ecoando as reflexões de Coll (2022) sobre a necessidade de ambientes flexíveis e abertos ao fluxo natural das mudanças. Além disso, a falta de recursos (30%) e a ausência de suporte da liderança (25%) reforçam a importância de práticas que equilibrem disponibilidade de recursos e colaboração, em consonância com o princípio taoísta de harmonia entre o interno e o externo (Perdhana & Permanasari, 2019).

A pesquisa revelou que 55% das organizações já possuem sistemas de sugestões e incentivos à inovação, enquanto 45% ainda não os implementaram, evidenciando uma oportunidade para fomentar o compartilhamento de ideias e colaboração, aspectos pertinentes segundo Amabile *et al.* (1996). A adoção de tais sistemas pode impulsionar a inovação, fortalecer o senso de pertencimento e promover confiança entre colaboradores, alinhando-se à interconexão preconizada pelo Taoísmo.

Notavelmente, 65% das organizações demonstraram interesse em aplicar o método proposto, sinalizando sua aderência às necessidades identificadas, enquanto 35% permaneceram indiferentes, destacando a importância de uma comunicação clara sobre os benefícios e aplicabilidade prática do método (Lee & Edmondson, 2017). Esses achados ressaltam a relevância de integrar os princípios taoístas com técnicas contemporâneas de GC e inovação, criando ambientes organizacionais mais equilibrados, produtivos e criativos.

Os resultados reforçam a necessidade de reavaliar práticas organizacionais sob uma perspectiva mais fluida e adaptativa, promovendo resiliência, criatividade e bem-estar, como defendido por Macedo e Souza (2023). Superar os desafios mapeados requer suporte da liderança, sistemas de colaboração eficazes e uma cultura que respeite os ritmos naturais da organização e de seus colaboradores, estabelecendo uma base sustentável para inovação e crescimento.

## 4.2 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA E REQUISITOS

Considerando tanto a revisão de literatura quanto os resultados da análise exploratória organizacional, a estruturação do método para OICs incorpora os principais desafios e requisitos identificados para promover uma gestão mais centrada no DH e na autogestão. A análise exploratória organizacional revelou índices preocupantes relacionados à saúde mental e ao bem-estar dos colaboradores. Conforme apresentado no Gráfico 12 (Apêndice A), 27% dos respondentes classificaram o nível de saúde mental e bem-estar como regular, enquanto 5% avaliaram como ruim. Além disso, o Gráfico 10 (Apêndice A) indica que 42% dos participantes consideraram a eficácia das práticas de autogestão como neutra ou ineficaz. Esses dados reforçam a urgência de criar ambientes que mitiguem o desgaste mental e promovam maior satisfação entre os colaboradores.

Esses resultados estão em consonância com a literatura, a qual aponta que a sobrecarga de trabalho e o microgerenciamento minam o bem-estar e a capacidade inovadora das organizações (Martela, 2019). Assim, o método proposto deve incluir práticas que reduzam essas pressões, promovendo um equilíbrio mais saudável entre produtividade e bem-estar por meio de iniciativas como pausas estratégicas, flexibilidade de horários e suporte emocional.

Outro ponto de destaque identificado na pesquisa foi a percepção de problemas estruturais nas organizações. Como destacado no Gráfico 11 (Apêndice A), 45% dos participantes mencionaram uma estrutura organizacional precária, 54% indicaram falta de clareza na comunicação e 36% apontaram o desalinhamento de objetivos como desafios significativos. Esses dados ressaltam a necessidade de um ambiente organizacional mais participativo, que estimule o desenvolvimento de habilidades interpessoais e fortaleça o senso de pertencimento dos colaboradores.

A revisão de literatura já havia salientado que a autogestão é importante para que os colaboradores assumam um papel mais ativo no desenvolvimento profissional, permitindo-lhes maior controle sobre suas atividades (Wiig, 2004; Martela, 2019). Ao alinhar esses achados, torna-se perceptível que o método proposto deve fomentar práticas que incentivem a autogestão e o DH, priorizando o desenvolvimento contínuo de competências como liderança, comunicação e resiliência. Essas práticas são desejáveis para criar equipes mais autônomas e resilientes, preparadas para lidar com a complexidade organizacional.

Além disso, tanto a revisão teórica quanto a análise exploratória organizacional apontaram desafios significativos relacionados à GC. Os dados coletados indicam que as OICs enfrentam dificuldades expressivas em organizar e compartilhar conhecimento de forma ágil e acessível. Entre os principais obstáculos estão a centralização da informação (4,5%), a falta de recursos (31,8%), a resistência à mudança (27%) e a falta de treinamento (22%), conforme apresentados nos Gráficos 6 e 7 (Apêndice A). Esses dados demonstram que 54% das organizações não oferecem capacitação ou treinamento específico em práticas de GC, evidenciando uma lacuna para o desenvolvimento e a inovação organizacional. Esses fatores comprometem a capacidade das organizações de promover fluxos contínuos de informação e de adaptar-se às demandas dinâmicas do mercado, impactando diretamente sua capacidade de inovação e adaptabilidade.

A literatura corrobora estes achados, que reforçam a importância de uma GC eficiente para um fluxo contínuo de informações e o fortalecimento da capacidade inovadora das organizações (Nonaka e Takeuchi, 1995; Teece *et al.*, 1998). Assim, o método proposto deve incorporar ferramentas e processos que promovam uma GC colaborativa, buscando garantir que o conhecimento seja acessível e utilizado estrategicamente.

Com base nessas evidências, foram definidos os seguintes requisitos para o método: práticas que reduzam a sobrecarga de trabalho e promovam o equilíbrio e o bem-estar dos colaboradores; estruturas que incentivem a autogestão e o DH, assegurando autonomia e suporte para o desenvolvimento de competências essenciais; e ferramentas que facilitem a GC, promovendo o compartilhamento, a retenção e o acesso ao conhecimento organizacional; técnicas que possibilitem a superação de desafios por meio da resiliência.

Esses requisitos buscam não apenas melhorar a produtividade e a eficiência das OICs, mas também transformar o ambiente organizacional em um espaço mais colaborativo e sustentável, no qual o DH, o bem-estar e a inovação sejam promovidos de forma integrada e estratégica.

#### 4.3 PROPOSTA DO MÉTODO

Com base nos requisitos identificados e nas evidências obtidas durante a revisão de literatura e a análise exploratória organizacional, a proposta é construída por meio de um método estruturado para promover o equilíbrio, a autogestão e a inovação nas OICs. O método integra fundamentos filosóficos, práticas de autogestão e GC, com foco no DH e na melhoria contínua, através de um formato cíclico e adaptativo.

##### 4.3.1 Composição do método

O método é organizado em três blocos principais: filosofia e modelo mental, autogestão e práticas de GC e revisão e melhoria contínua. Cada bloco tem a duração de 40 dias, dividido em sessões semanais e uma abordagem que combina duas atividades síncronas, uma assíncrona, uma avaliação de *feedback* e uma sessão final com a liderança para alinhar os resultados da fase com os

gestores e planejar os próximos passos. Essa abordagem permite a adaptação contínua às necessidades organizacionais, evitando sobrecarga informacional e promovendo um acompanhamento sustentável para todos os *stakeholders*.

Cada aplicação é planejada para ser reaplicada com maior profundidade em fases iterativas, acompanhando o crescimento e os novos desafios da organização. Esse formato oferece flexibilidade para ajustar as dinâmicas e aprofundar os conteúdos e práticas, na medida que a maturidade do time evolui. A estrutura cíclica também assegura que as mudanças sejam absorvidas de maneira gradual e efetiva, consolidando o impacto do método a longo prazo.

#### **4.3.2 Objetivos e resultados esperados**

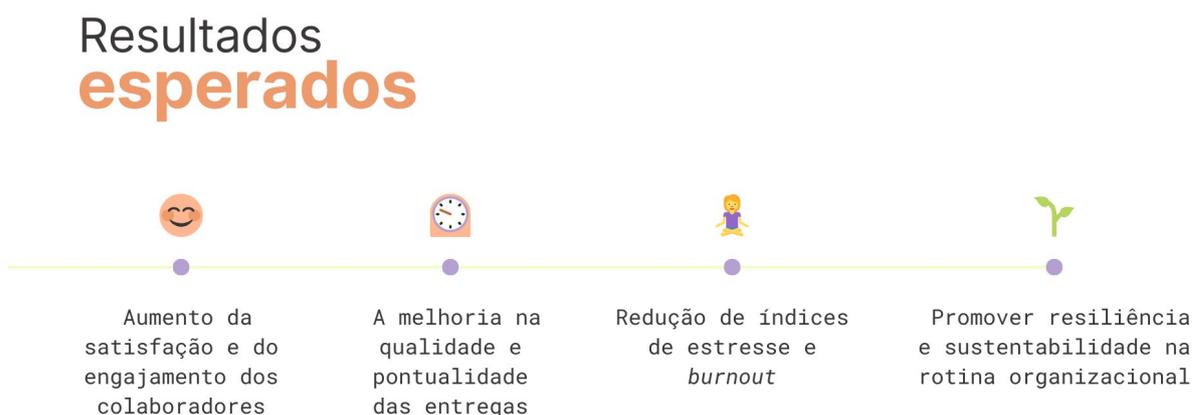
O método proposto visa transformar o ambiente organizacional das OICs em um espaço equilibrado e sustentável, no qual produtividade e bem-estar sejam promovidos de forma integrada e contínua. Esse objetivo reflete a necessidade de alinhar o desempenho organizacional às condições que favorecem o DH e a autogestão, oferecendo uma abordagem que equilibra demandas operacionais com o bem-estar dos colaboradores.

Entre os resultados esperados está o aumento da satisfação e do engajamento dos colaboradores. A aplicação do método busca criar um ambiente onde os profissionais se sintam valorizados, motivados e ativos na construção de seus percursos profissionais. Estudos apontam que colaboradores engajados demonstram maior comprometimento com as metas organizacionais, elevando o desempenho individual e coletivo (Martela, 2019). Essa mudança é promovida por meio de práticas que estimulam a autonomia, a colaboração e o reconhecimento, condições importantes para a criação de um senso de pertencimento e alinhamento com os objetivos organizacionais.

A melhoria na qualidade e pontualidade das entregas é um dos resultados esperados com o método. Técnicas como Kanban otimizam fluxos de trabalho e eliminam gargalos, enquanto os OKRs alinham objetivos organizacionais e individuais por meio de metas claras (Edison *et al.*, 2022). Inspirado no pensamento taoísta, que valoriza fluidez e harmonia, o método promove eficiência e previsibilidade nos processos, fortalecendo a confiança e o engajamento entre equipes e liderança (Coll, 2022).

Adicionalmente, a redução de índices de estresse e *burnout* é uma prioridade do método, reconhecendo que a saúde mental e física dos colaboradores é um componente importante para o sucesso organizacional (Luthans e Youssef-Morgan, 2017). A abordagem proposta incorpora práticas que promovem equilíbrio entre demandas e recursos, como pausas estratégicas e flexibilidade no planejamento de tarefas. Essas iniciativas visam criar um ambiente de trabalho mais humanizado, onde os colaboradores possam gerenciar suas emoções, estabelecer prioridades e adaptar-se a desafios sem o comprometimento da saúde. Dessa forma, o método visa não apenas prevenir o desgaste dos profissionais, mas também promover a resiliência e a sustentabilidade na rotina organizacional.

Figura 4 – Resultados esperados do método



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Em síntese, o método se propõe a oferecer um modelo abrangente e integrado que atenda às necessidades das OICs de maneira holística, criando um ambiente no qual desempenho e bem-estar sejam interdependentes e mutuamente fortalecidos. Esse alinhamento visa possibilitar não apenas a melhoria operacional, mas também o fortalecimento de uma cultura organizacional orientada ao desenvolvimento contínuo.

#### 4.3.3 Avaliação e ajustes

A avaliação do método é conduzida ao término de cada ciclo, utilizando questionários estruturados como principal instrumento de coleta de dados. Esses

questionários são elaborados com base em escalas validadas e categorias que abordam dimensões críticas como produtividade, colaboração e bem-estar dos colaboradores. A escolha desse formato visa capturar de maneira objetiva e subjetiva as percepções dos participantes quanto aos impactos do método em suas rotinas e no ambiente organizacional como um todo (Almatrodi e Skoumpopoulou, 2023). A aplicação é realizada de forma digital, por meio da ferramenta Google Forms, para garantir maior adesão e praticidade na coleta de informações, considerando a disponibilidade dos colaboradores e a diversidade de contextos organizacionais (Creswell, 2010).

Os dados coletados são analisados quantitativa e qualitativamente, permitindo a identificação de tendências, pontos fortes e áreas que necessitam de ajustes no método. Essa análise integrada possibilita um entendimento sobre a eficácia do método em promover as mudanças propostas e em atender aos requisitos previamente definidos. Além disso, os resultados obtidos orientarão a implementação de melhorias, buscando assegurar que o método permaneça relevante e alinhado às necessidades dinâmicas das OICs (Lacerda *et al.*, 2013; Offermann *et al.*, 2009).

Com essa abordagem estruturada, o método não se limita a resolver desafios pontuais das OICs. Ele propõe um modelo replicável e iterativo, que pode ser continuamente ajustado e aprimorado para maximizar seu impacto em diferentes contextos organizacionais. Essa flexibilidade é pertinente em um cenário empresarial em constante transformação, permitindo que o método atue como um catalisador para a construção de ambientes organizacionais mais equilibrados, colaborativos e produtivos (Nonaka e Takeuchi, 1995; Teece *et al.*, 1998).

#### **4.3.4 Integração de técnicas e ferramentas**

O método proposto adota uma abordagem prática e iterativa para a integração e aplicação de técnicas e ferramentas, mapeadas previamente na revisão de literatura, com foco no desenvolvimento de habilidades de autogestão e na promoção de competências organizacionais. Cada etapa do ciclo incorpora uma ou mais técnicas e ferramentas específicas selecionadas em função da sua capacidade de gerar aprendizados práticos e mensuráveis, além de fomentar a criatividade e a

inovação como consequências naturais do fortalecimento das habilidades colaborativas e individuais.

No bloco de “filosofia e modelo mental”, por exemplo, o mapa de empatia é utilizado para ajudar os participantes a se conectarem emocionalmente aos conceitos filosóficos apresentados, internalizando-os no contexto de suas rotinas profissionais. Já no bloco de “autogestão e práticas de GC”, ferramentas como as de colaboração online e a retrospectiva são aplicadas para facilitar a comunicação, estruturar fluxos de trabalho e promover um alinhamento mais eficiente entre as equipes, incentivando a troca de informações e o fortalecimento da colaboração no ambiente organizacional. Por sua vez, o ciclo *build-measure-learn* é introduzido no bloco de “revisão e melhoria contínua” para possibilitar a análise de desafios enfrentados e a formulação de estratégias práticas que possam ser replicadas em situações futuras.

O objetivo central do método é assegurar que essas ferramentas sejam não apenas compreendidas, mas também adaptadas e integradas de forma contínua ao dia a dia dos colaboradores. Dessa maneira, promove-se o desenvolvimento de autoconfiança e autonomia, importantes para um ambiente de trabalho equilibrado e produtivo. Isto se baseia nos achados da revisão de literatura, que por sua vez aponta que a autonomia e o bem-estar estão diretamente relacionados à melhoria da produtividade e ao engajamento dos colaboradores, criando uma base para ambientes organizacionais mais sustentáveis e eficientes (Martela, 2019).

Por fim, a criatividade e a inovação emergem como resultados naturais do fortalecimento das competências organizacionais, uma vez que ambientes que fomentam a autonomia e o compartilhamento de conhecimento tendem a facilitar processos inovadores (Amabile *et al.*, 1996; Nonaka e Takeuchi, 1995). Esses elementos alinham-se ao propósito maior de transformação cultural e estratégica nas OICs.

#### 4.4 DESENVOLVIMENTO DO MÉTODO

O desenvolvimento do método é estruturado com base em uma abordagem cíclica que aborda os principais desafios identificados nas OICs. O método é composto por blocos estruturais que promovem a aplicação iterativa de técnicas e ferramentas, adaptando-se às necessidades específicas de cada organização. A

seguir, apresenta-se a sua estrutura geral, os blocos que o compõem, a organização de cada bloco e a aplicação detalhada em suas três principais etapas.

#### **4.4.1 Estrutura geral**

Os três blocos estruturais do método foram definidos com base nos princípios taoístas de unidade, vazio e impermanência, nos tipos de conhecimento – racional, intuitivo e absoluto – e nas dimensões de inteligência – intelectual, emocional e espiritual – apresentados por Coll (2022). Essa estrutura visa abordar, de forma integrada, os principais desafios e requisitos organizacionais identificados na revisão de literatura e validados pela análise exploratória organizacional. Cada bloco reflete uma dimensão do desenvolvimento organizacional, conectando teoria e prática, adaptadas às necessidades das OICs.

O primeiro bloco, associado ao princípio da unidade, ao conhecimento racional e à inteligência intelectual, tem como objetivo introduzir a filosofia taoísta como base para a prática da autogestão e do DH. A unidade enfatiza a interconexão entre todos os elementos do sistema organizacional, sugerindo uma abordagem integrada para lidar com os desafios. Este bloco oferece uma base estruturada e sistemática para desenvolver ambientes sustentáveis, promovendo a adaptação natural às mudanças e a ação consciente diante das adversidades. A análise exploratória organizacional revelou que barreiras como resistência à mudança e falta de visão estratégica clara são fatores recorrentes que impactam a inovação e a colaboração nas OICs. Assim, o primeiro bloco busca fomentar o autoconhecimento e a ressignificação das relações dos colaboradores com os desafios organizacionais.

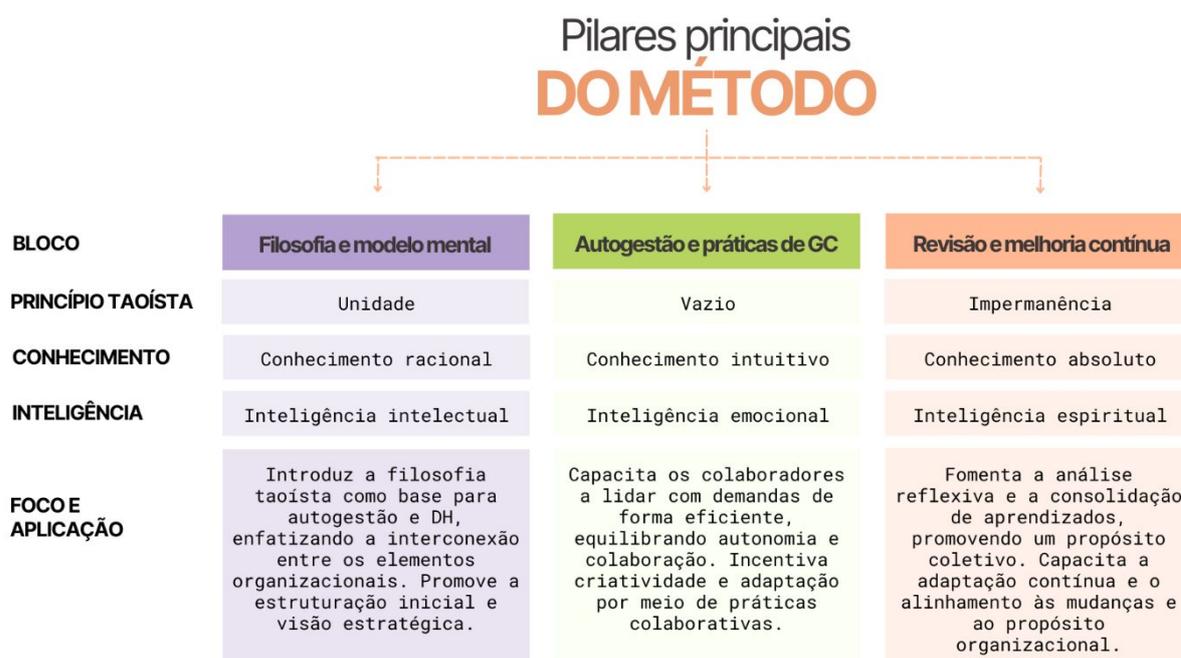
O segundo bloco, alinhado ao princípio do vazio, ao conhecimento intuitivo e à inteligência emocional, concentra-se no desenvolvimento de habilidades que permitam aos colaboradores gerirem suas demandas de maneira eficiente, equilibrando autonomia com colaboração. O vazio, enquanto condição relevante para a criatividade e a adaptação, promove a abertura para novas ideias e práticas. Este bloco utiliza ferramentas práticas, como retrospectivas e plataformas de colaboração online, para estruturar fluxos de trabalho e fomentar o alinhamento entre equipes. A análise exploratória organizacional confirmou essa necessidade ao identificar que 70% das organizações enfrentam dificuldades para organizar e compartilhar conhecimento, enquanto 75% consideram que culturas organizacionais

conservadoras inibem a inovação. Nesse contexto, o segundo bloco capacita os colaboradores a aplicarem técnicas que promovem eficiência operacional e colaboração estratégica, apoiando a construção de equipes mais resilientes.

O terceiro bloco, fundamentado no princípio da impermanência, no conhecimento absoluto e na inteligência espiritual, é dedicado à análise reflexiva dos desafios enfrentados e à consolidação dos aprendizados gerados ao longo do ciclo. A impermanência reconhece a constante mudança e incentiva a adaptação como competência, enquanto o conhecimento absoluto transcende as limitações individuais para conectar o coletivo a um propósito maior. Este bloco capacita os participantes a transformar obstáculos em oportunidades de crescimento, tanto individuais quanto coletivas. A análise exploratória organizacional revelou que muitas OICs carecem de estratégias para lidar com a sobrecarga de trabalho e ajustar processos de maneira sistemática, comprometendo a sustentabilidade organizacional. Por meio de ferramentas como o ciclo *build-measure-learn* (RIES, 2012), o terceiro bloco ajuda as equipes a revisar suas práticas, ajustar estratégias e fomentar uma cultura de aprendizado iterativo.

Essa estrutura permite que os princípios filosóficos, os tipos de conhecimento e as dimensões de inteligência se manifestem de maneira prática, promovendo um equilíbrio entre resultados organizacionais e o bem-estar dos colaboradores.

Figura 5 – Os três blocos do método



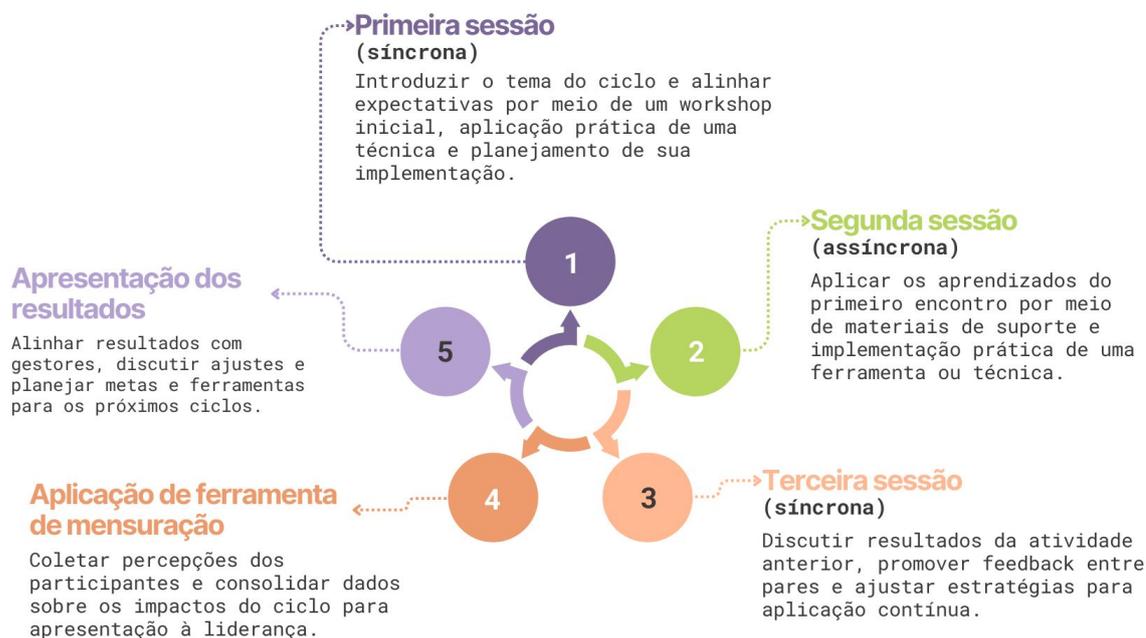
Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Cada bloco é composto por sessões planejadas que integram técnicas e ferramentas mapeadas na revisão de literatura, com foco no aprendizado prático e iterativo. Essa estrutura não só aborda desafios específicos das OICs, mas também promove um ambiente organizacional mais equilibrado e sustentável, onde produtividade, bem-estar e inovação coexistem, criando uma transformação alinhada às demandas do mercado contemporâneo.

#### **4.4.2 Estrutura dos blocos**

Cada bloco do método é estruturado como um ciclo de três sessões, organizados de maneira a integrar teoria e prática em um formato iterativo e dinâmico. Essa estrutura foi planejada para maximizar a assimilação dos conceitos e técnicas, promovendo reflexões individuais e coletivas que fortalecem a autogestão e o DH no ambiente organizacional. A figura abaixo ilustra o ciclo que será realizado dentro de cada bloco.

Figura 6 – Estrutura de cada ciclo



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

#### 4.4.2.1 Sessão 1 (Síncrona): introdução e alinhamento coletivo

A primeira sessão de cada ciclo é dedicada à introdução do tema principal do bloco, com foco na apresentação das técnicas e ferramentas a serem utilizadas e em atividades de alinhamento coletivo. Essa etapa inicial utiliza dinâmicas participativas para garantir que os participantes compreendam a relevância do tema e como ele se conecta aos desafios enfrentados pelas OICs. Conforme observado na análise exploratória organizacional, barreiras como falta de clareza estratégica e resistência à mudança são recorrentes em ambientes organizacionais, reforçando a importância desse alinhamento inicial para criar engajamento e estabelecer uma base comum de entendimento (Martela, 2019; Coll, 2022).

#### 4.4.2.2 Sessão 2 (assíncrona): reflexão e prática individual

A segunda sessão é realizada de forma assíncrona, permitindo que os participantes reflitam individualmente sobre os conceitos apresentados e os apliquem em suas rotinas. Essa abordagem respeita os ritmos individuais de aprendizado e promove a internalização dos conceitos em contextos específicos de

trabalho. Ferramentas como *feedback canvas* e exercícios guiados são utilizadas para estruturar essas reflexões, proporcionando insights práticos que serão compartilhados na sessão seguinte. A literatura destaca que práticas de autoavaliação e aprendizado individual são relevantes para o desenvolvimento de habilidades de autogestão e criatividade, contribuindo para a adaptação a cenários complexos e incertos (Argyris, 1997).

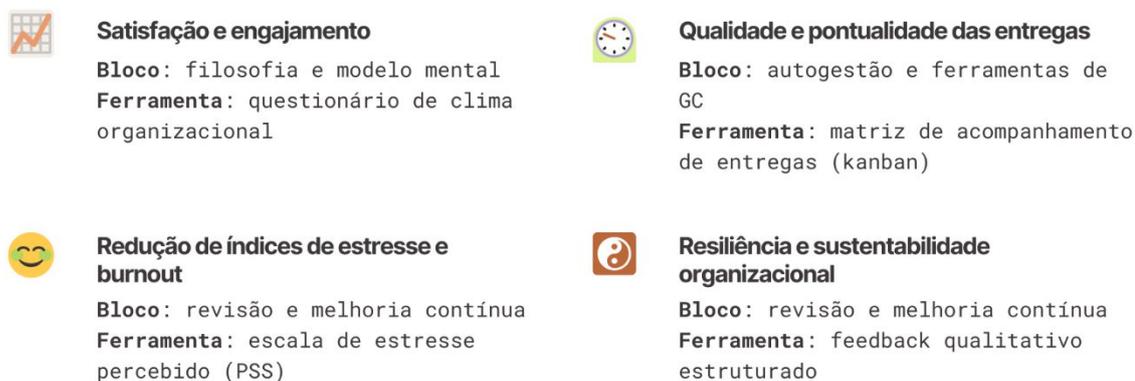
#### 4.4.2.3 Sessão 3 (*síncrona*): compartilhamento e planejamento de ações

Na terceira sessão os participantes compartilham suas reflexões e os resultados das práticas realizadas individualmente, promovendo um ambiente de aprendizado coletivo. Essa etapa utiliza atividades de cocriação para planejar a aplicação contínua dos aprendizados e fortalecer a colaboração entre as equipes. A análise exploratória organizacional mostrou que 70% das organizações enfrentam dificuldades para alinhar metas e fomentar a colaboração eficiente, destacando a necessidade de momentos estruturados de troca e planejamento conjunto. Técnicas como o *Participatory Design* e ferramentas como o Mapa de Empatia são empregadas para facilitar a integração de ideias e o planejamento estratégico (Nonaka e Takeuchi, 1995; Teece *et al.*, 1998).

#### 4.4.2.4 Avaliação ao final de cada bloco

Ao término de cada ciclo, os participantes utilizam técnicas e ferramentas de mensuração, como *feedback* qualitativo estruturado e questionários, para avaliar a aplicabilidade, eficácia e impacto das práticas implementadas. Esse processo permite a coleta de dados qualitativos e quantitativos, fornecendo *insights* para ajustes no método, buscando flexibilidade e relevância em diferentes contextos organizacionais.

## Figura 7 – Ferramentas e técnicas para mensurar os resultados mensurando resultados



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A proposta de ciclos contínuos de feedback, aliada ao uso de técnicas de mensuração, constitui um diferencial estratégico do método, promovendo a melhoria contínua e alinhando as práticas às necessidades dinâmicas das organizações (Ries, 2012; Lee; Edmondson, 2017). Além disso, a incorporação de métricas claras e bem definidas permite decisões baseadas em evidências, ampliando a eficácia das intervenções e contribuindo para resultados organizacionais mais consistentes (Junker *et al.*, 2023). A Figura 07 apresenta as ferramentas selecionadas e suas distribuições em cada bloco, destacando sua integração e aplicabilidade ao longo do método.

### 4.4.2.5 Sessão final com a liderança

Ao final de cada ciclo, o método prevê uma sessão exclusiva com a liderança com o objetivo de apresentar os resultados alcançados, consolidar aprendizados e realizar o planejamento dos próximos passos. Nesse momento, são apresentados indicadores-chave, como produtividade, engajamento e satisfação, permitindo uma análise dos dados e discussões sobre ajustes necessários e novas metas estratégicas.

A literatura reforça que o envolvimento ativo da liderança é necessário para consolidar mudanças organizacionais, sustentar inovações e fortalecer a coesão entre equipes e gestores (Teece *et al.*, 1998; Argyris, 1997). Além disso, essa

interação viabiliza a integração dos *feedbacks* coletados durante o ciclo, incentivando a evolução contínua do método e promovendo uma cultura organizacional baseada em aprendizado, colaboração e alinhamento estratégico nas OICs (Nonaka e Takeuchi, 1995).

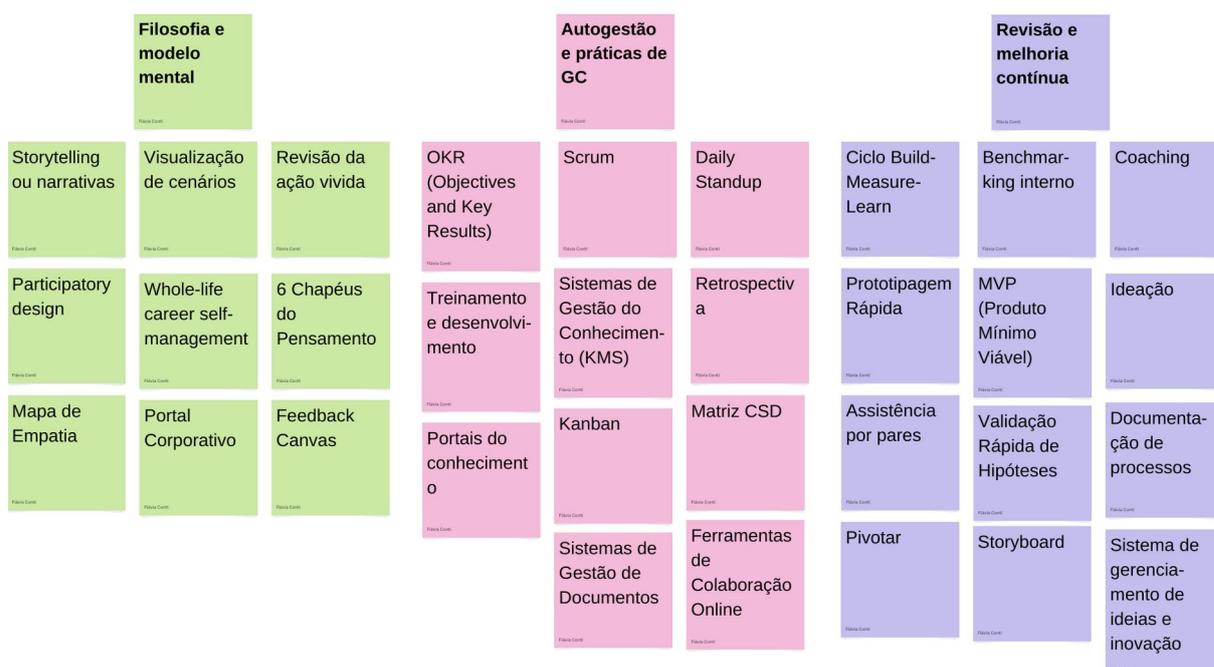
#### 4.4.3 Desenvolvimento do método

Com base em todas as informações e análises realizadas até aqui, propõe-se um método que integra as necessidades teóricas e práticas identificadas na revisão de literatura e na análise exploratória organizacional com foco em atender os requisitos anteriormente estabelecidos.

Cada etapa foi elaborada para ser prática e iterativa, buscando adaptação às especificidades organizacionais e possibilitando melhorias contínuas. Assim, o método busca oferecer uma solução sistêmica e sustentável, alinhando teoria e prática para superar barreiras organizacionais e fomentar ambientes colaborativos.

A Figura 8 ilustra a divisão realizada das técnicas e ferramentas previamente mapeadas na revisão bibliográfica buscando atender os requisitos definidos dentro da estrutura de blocos feita.

Figura 8 – Divisão das técnicas e ferramentas entre os blocos



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Para a seleção das possíveis técnicas e ferramentas para cada um dos blocos, levou-se em consideração os aspectos específicos da gestão e do crescimento pessoal dentro de OICsPP, seguindo princípios que enfatizam a unidade, o vazio e a impermanência.

O bloco 1, focado na unidade, utiliza o conhecimento racional e a inteligência intelectual para integrar a filosofia taoísta na prática diária da autogestão e do DH. As ferramentas selecionadas ajudam a fomentar a interconexão e a coerência dentro da organização, estabelecendo uma base para a gestão e a adaptação às mudanças.

Quadro 6 - Seleção preliminar de técnicas e ferramentas para o bloco 1

Ferramenta/Técnica	Fundamentação	Associação com o Bloco
<b>Storytelling ou Narrativas</b>	Davenport & Prusak (1998); Brown (2020); Wiig (2004)	Facilita a compreensão e internalização da filosofia taoísta, promovendo autoconhecimento.
<b>Visualização de Cenários</b>	Schoemaker (1995)	Permite planejar estrategicamente para mudanças futuras, integrando perspectivas diversas.
<b>Revisão da Ação Vivida</b>	Servin (2005); BCPR-UNDP (2007)	Encoraja análise e reflexão sobre experiências para aprendizado contínuo.
<b>Participatory Design</b>	Jabareen (2009)	Engaja colaboradores na co-criação de soluções, reforçando interconexão e colaboração.
<b>Whole-life Career Self-management</b>	Hirschi <i>et al.</i> (2022)	Promove desenvolvimento contínuo alinhado ao crescimento pessoal e adaptação.
<b>6 Chapéus do Pensamento</b>	Day (2001); Martela (2019)	Explora diferentes perspectivas durante a resolução de problemas, promovendo abordagem holística.
<b>Mapa de Empatia</b>	Brown (2009); Carlgren <i>et al.</i> (2016)	Desenvolve entendimento profundo das necessidades dos colaboradores, facilitando empatia e compreensão.
<b>Videoconferências e Reuniões Virtuais</b>	Raudeliūnienė <i>et al.</i> (2020)	Assegura comunicação eficaz e colaboração contínua, mantendo a unidade organizacional.

<b>Feedback Canvas</b>	Leonard; Swap (2005); Meinel <i>et al.</i> (2011)	Estrutura coleta e análise de feedback, alinhando percepções individuais aos objetivos coletivos.
<b>Portal Corporativo</b>	Davenport e Prusak (1998)	Centraliza informações e recursos, facilitando acesso e gestão do conhecimento.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Concentrando-se no vazio, o bloco 2 promove o conhecimento intuitivo e a inteligência emocional, equipando os colaboradores com habilidades para gerenciar suas demandas de forma mais eficiente e equilibrada. As técnicas adotadas visam otimizar a autonomia e a colaboração, importantes para a inovação contínua e a eficiência operacional.

Quadro 7 - Seleção preliminar de técnicas e ferramentas para o bloco 2

<b>Ferramenta/Técnica</b>	<b>Fundamentação</b>	<b>Associação com o Bloco</b>
<b>Sistemas de Gestão do Conhecimento (KMS)</b>	Wiig (2004)	Facilitam a captura, armazenamento e disseminação do conhecimento, essenciais para o gerenciamento eficiente de informações.
<b>Treinamento e desenvolvimento</b>	Wiig (2004)	Promovem a aquisição contínua de habilidades, alinhadas ao desenvolvimento pessoal e à adaptação às necessidades organizacionais.
<b>Matriz CSD</b>	Alavi e Leidner (2001); Brown (2020); Wiig (2004)	Auxilia na identificação de competências, habilidades e desafios, facilitando a gestão de talentos e recursos humanos.
<b>Portais do conhecimento</b>	Apo (2020); Rao (2005); Wiig (2004)	Centralizam recursos de aprendizado e conhecimento, apoiando a cultura de partilha e colaboração contínua.
<b>Sistemas de Gestão de Documentos</b>	Alavi e Leidner (2001); Wiig (2004)	Organizam e mantêm a documentação corporativa, garantindo que as informações estejam acessíveis e seguras.
<b>Ferramentas de Colaboração Online</b>	Riemer e Scifleet (2012); Wiig (2004)	Facilitam a comunicação e colaboração em tempo real, superando barreiras geográficas e fomentando um ambiente de trabalho integrado.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Por fim, o bloco 3 foi projetado para encorajar a adaptação constante, uma habilidade crítica em ambientes que estão sempre evoluindo. Baseando-se no

conhecimento absoluto e na inteligência espiritual, o foco é transformar desafios em oportunidades de crescimento e aprendizado contínuos.

Quadro 8 - Seleção preliminar de técnicas e ferramentas para o bloco 3

Ferramenta/Técnica	Fundamentação	Associação com o Bloco
<b>Ciclo Build-Measure-Learn</b>	Blank e Eckhardt (2023); Ries (2012)	Facilita a implementação de mudanças rápidas com base em feedback contínuo, alinhado com a impermanência e adaptação constante.
<b>Benchmarking Interno</b>	Davenport e Prusak (1998); Wiig (2004)	Promove a comparação de práticas internas com as melhores do setor para identificar áreas de melhoria e inovação.
<b>Coaching</b>	Kamarudin <i>et al.</i> (2020)	Fomenta o desenvolvimento pessoal e profissional contínuo, permitindo a adaptação e crescimento do indivíduo dentro da organização.
<b>Prototipagem Rápida</b>	Martela (2019); Martin (2009); Sanders e Stappers (2008); Wiig (2004)	Permite testar e iterar soluções rapidamente, facilitando a inovação e a melhoria contínua dos produtos ou serviços.
<b>MVP (Produto Mínimo Viável)</b>	Blank e Eckhardt (2023); Ries (2012)	Testa a viabilidade de novas ideias no mercado com o menor esforço possível, alinhando-se à prática de aprendizado iterativo.
<b>Assistência por Pares</b>	Apo (2020); BCPR-UNDP (2007); Davenport e Prusak (1998); Servin (2005)	Encoraja a colaboração e o suporte mútuo, promovendo um ambiente de trabalho coeso e integrado.
<b>Validação Rápida de Hipóteses</b>	Blank e Eckhardt (2023)	Proporciona a verificação rápida de novas ideias, minimizando riscos e acelerando o processo de aprendizagem organizacional.
<b>Pivotar</b>	Ries (2012); Yang (2024)	Permite ajustes estratégicos nas direções do projeto ou produto, baseando-se em insights obtidos durante o desenvolvimento.
<b>Ideação</b>	Brown (2009); Carlgren <i>et al.</i> (2016); Day (2001); Martela (2019)	Fomenta a geração de novas ideias que podem ser transformadas em projetos inovadores, incentivando a criatividade contínua.
<b>Documentação de Processos</b>	Wiig (2004)	Organiza e registra procedimentos operacionais, pertinente para a gestão eficiente do conhecimento e para práticas sustentáveis.
<b>Storyboard</b>	Alavi e Leidner (2001); Brown (2020); Day (2001)	Visualiza sequências de ações ou eventos futuros, ajudando na comunicação de novas ideias e

		facilitando o entendimento coletivo.
<b>Sistema de Gerenciamento de Ideias e Inovação</b>	Apo (2020); Rao (2005)	Encoraja a coleta e gestão de ideias inovadoras, apoiando a cultura de inovação contínua e adaptação organizacional.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Após o mapeamento inicial das técnicas e ferramentas em cada um dos blocos, foi possível identificar as opções mais adequadas que se alinham com os princípios da filosofia taoísta e os objetivos específicos do método proposto. Este levantamento inicial possibilitou discernir quais práticas se encaixam melhor dentro das estruturas e necessidades organizacionais, considerando tanto a eficácia potencial quanto a praticidade da implementação em um ambiente dinâmico e em constante mudança.

A partir deste ponto, um segundo refinamento foi realizado, levando em conta não apenas os objetivos gerais do método, mas também o tempo de aplicação e as particularidades de cada contexto dentro da organização. Este processo de refinamento possibilitou que cada bloco esteja equipado com as ferramentas e técnicas mais adequadas, buscando otimizar os recursos e maximizar os resultados esperados.

Nos próximos tópicos, será descrito como cada bloco foi estruturado após este refinamento. Serão abordadas as decisões finais sobre as ferramentas e técnicas escolhidas, com explicações sobre como cada uma pode contribuir para alcançar os resultados desejados, ao mesmo tempo que sustenta os valores e a integridade do quadro teórico que fundamenta este trabalho. Esta discussão proporciona insights sobre a aplicação prática do método e as expectativas de transformação e crescimento dentro da organização.

#### 4.4.3.1 *Bloco 1: filosofia e modelo mental*

Com base nas análises realizadas ao longo desta pesquisa, o primeiro bloco foi estruturado para introduzir os princípios da filosofia taoísta como base conceitual para práticas organizacionais que promovam o DH, a autogestão e a GC. Este bloco tem como objetivo principal estabelecer uma conexão emocional com os participantes e contextualizar a aplicação prática desses conceitos no ambiente organizacional. Sua abordagem combina aspectos teóricos e práticos, permitindo

aos participantes internalizar os princípios taoístas e aplicá-los em suas rotinas profissionais de maneira significativa. A primeira sessão, de natureza síncrona, busca gerar engajamento emocional e introduzir a filosofia taoísta como uma abordagem prática para o equilíbrio, a fluidez e a resiliência nas organizações. Durante esta sessão, realiza-se uma apresentação inicial do método, incluindo o alinhamento de expectativas com os participantes, destacando como o Taoísmo pode transformar a dinâmica organizacional.

A introdução teórica aborda os princípios taoístas de adaptação, ação consciente e equilíbrio, considerados importantes para a criação de um ambiente organizacional mais harmonioso e colaborativo (Laozi, 2017; Coll, 2022). Para demonstrar a aplicabilidade desses conceitos, são apresentados exemplos práticos, como o projeto "*More Than Human*", que ilustra como tais princípios podem ser incorporados ao cotidiano profissional para fomentar criatividade e inovação. Como técnica principal, utiliza-se o *storytelling*, uma estratégia que conecta os participantes emocionalmente ao conteúdo apresentado, promovendo engajamento e compreensão (Dennehy, 2001).

Além disso, o mapa de empatia é utilizado para conectar os conceitos filosóficos da metodologia à realidade profissional e emocional dos participantes, promovendo insights e facilitando a internalização dos princípios taoístas. Fundamentado na capacidade de mapear percepções, sentimentos e expectativas (Osterwalder e Pigneur, 2011), o mapa incentiva reflexões sobre como integrar práticas de equilíbrio, fluidez e resiliência nas rotinas de trabalho. Essa ferramenta também fortalece a conexão emocional com os conceitos apresentados, criando um ambiente colaborativo onde os participantes exploram desafios pessoais e organizacionais, gerando soluções alinhadas às necessidades coletivas (Nonaka e Takeuchi, 1995).

Figura 9 – Mapa de empatia



Fonte: Gripp (2015).

A segunda sessão, assíncrona, é voltada para uma reflexão individual, permitindo que os participantes aprofundem sua compreensão dos conceitos apresentados e explorem como eles se conectam às suas rotinas pessoais e profissionais. Nessa sessão, utiliza-se a técnica de revisão da ação vivida, que promove uma análise reflexiva das práticas anteriores e permite identificar padrões comportamentais, pontos fortes e áreas de melhoria.

Essa abordagem é fundamentada na ideia de que a autoavaliação consciente é pertinente para o aprendizado contínuo e para o DH (Kolb, 1984). Ao revisar experiências passadas, os participantes conseguem reconhecer como suas ações impactam o ambiente organizacional e identificar mudanças necessárias para alinhar suas práticas aos conceitos de equilíbrio, fluidez e resiliência propostos pelo método. Essa análise, combinada com a oportunidade de traçar estratégias para superar desafios, contribui para consolidar a autogestão e a capacidade de adaptação (Argyris, 1997).

Essa técnica é complementada pelo uso do *feedback canvas*, uma ferramenta que organiza as reflexões individuais, ajudando os participantes a traduzirem seus aprendizados em ações concretas e aplicáveis. Este momento promove uma conexão pessoal com os princípios taoístas, reforçando a importância do autoconhecimento e da adaptação consciente no ambiente organizacional (Coll, 2022; Nonaka e Takeuchi, 1995).

Figura 10 – Feedback Canvas

Feedback Canvas		Membro do time:						
Competência	Atividades	1 Novato	2 Aprendiz	3 Praticante	4 Profissional	5 Professor	6 Líder	7 Mestre
 Pontos Positivos		 Pontos Negativos			 Ações de Melhoria			

Fonte: Coutinho (2022).

A terceira sessão, também síncrona, tem como foco consolidar o aprendizado das sessões anteriores e fomentar estratégias práticas para a aplicação dos conceitos no ambiente de trabalho. Este momento inclui um debate coletivo sobre as reflexões individuais e aprendizados, proporcionando um espaço para troca de experiências e identificação de barreiras e oportunidades. Nesse contexto, é introduzido o conceito de *Whole-Life Career Self-Management*, que promove uma abordagem integrada ao desenvolvimento profissional e pessoal, alinhada aos princípios taoístas de equilíbrio e adaptação (Savickas, 2013; Lent e Brown, 2020).

O *Participatory Design* é utilizado como técnica principal para facilitar a cocriação de estratégias aplicáveis no cotidiano organizacional. Essa abordagem não apenas incentiva a colaboração entre os participantes, mas também promove um alinhamento estratégico, permitindo que as soluções desenvolvidas reflitam as

necessidades reais e as perspectivas de todos os envolvidos (Sanders e Stappers, 2008). A técnica promove senso de pertencimento e comprometimento, relevantes para a implementação de ações na medida em que integra diferentes perspectivas para soluções alinhadas aos objetivos organizacionais e adaptáveis a mudanças (Björgvinsson *et al.*, 2010).

A ferramenta dos 6 chapéus do pensamento, desenvolvida por de Bono (1985), é empregada nesta sessão para estruturar e orientar as discussões do grupo de forma organizada. Cada "chapéu" representa uma abordagem distinta para analisar problemas e gerar soluções, promovendo uma exploração de diferentes perspectivas e ajudando os participantes a se concentrarem em um aspecto específico do pensamento por vez, como criatividade, lógica ou emoções. Essa ferramenta promove um ambiente colaborativo para ideias e críticas construtivas, buscando fortalecer o alinhamento e a inovação, além de desenvolver habilidades de resolução de problemas e tomada de decisão em grupo (Takao e Souza, 2024).

No encerramento do bloco, é aplicado um questionário de clima organizacional para avaliar as percepções dos participantes sobre as técnicas e ferramentas utilizadas. A ferramenta é implementada na plataforma digital do Google Forms para facilitar o acesso e garantir a coleta organizada dos dados. O questionário deve incluir perguntas estruturadas e semi abertas, abrangendo aspectos como satisfação, engajamento e percepção sobre o impacto das práticas no ambiente organizacional. Essa abordagem permite captar tantos dados quantitativos, por meio de escalas de Likert, quanto qualitativos, com base em comentários e sugestões fornecidos pelos respondentes.

Os resultados são analisados para identificar padrões, pontos fortes e áreas que requerem melhorias, a fim de promover ajustes específicos no método e no planejamento das etapas subsequentes. Estudos destacam que questionários de clima organizacional são ferramentas eficazes para compreender a dinâmica interna e alinhar iniciativas estratégicas às necessidades dos colaboradores, fortalecendo a conexão entre objetivos individuais e organizacionais (Dereke e Rezaei, 2020; Tsui, 2021). Além disso, a aplicação em plataformas digitais pode assegurar mais agilidade e praticidade, incentivando a participação e a transparência no processo.

Figura 11 – Exemplos de perguntas do questionário de clima organizacional

O ambiente de trabalho é colaborativo e favorece a troca de ideias. \*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

---

As práticas e ferramentas aplicadas neste bloco contribuíram para melhorar a minha percepção do clima organizacional. \*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

---

Sinto que minhas opiniões foram consideradas durante o processo. \*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

Fonte: Acervo da autora (2024).

Essa prática não apenas orienta refinamentos no método, mas também promove um ambiente de aprendizado contínuo e colaborativo, sustentando o engajamento e a inovação nas OICsPP.

Quadro 9 – Resumo do bloco 1: filosofia e modelo mental

Sessões	Objetivo	Atividades	Técnicas	Ferramentas
1ª sessão (síncrono)	Gerar engajamento emocional e contextualizar a filosofia na prática organizacional	Apresentação inicial do método, alinhamento de expectativas e introdução ao modelo mental baseado no	<b>Storytelling:</b> apresenta o impacto do Taoísmo na prática organizacional	<b>Mapa de empatia:</b> ajuda os participantes a conectarem os conceitos às suas realidades profissionais

		Taísmo. Discussão de exemplos práticos (como "More Than Human").		
2ª sessão (assíncrono)	Criar uma conexão individual com o modelo mental	Reflexão individual sobre como os conceitos apresentados se conectam às rotinas pessoais e profissionais	<b>Revisão da ação vivida:</b> permite aos participantes analisarem suas práticas e identificarem ajustes	<b>Feedback canvas:</b> Organiza as reflexões de forma prática
3ª sessão (síncrono)	Consolidar o aprendizado e fomentar estratégias práticas e identificar caminhos práticos para a aplicação dos conceitos no ambiente de trabalho	Debate em grupo sobre aprendizados da reflexão e introdução ao conceito de Whole-life career self-management.	<b>Participatory design:</b> facilita a cocriação de estratégias aplicáveis no cotidiano	<b>6 chapéus do pensamento:</b> estruturam a discussão, permitindo que o grupo explore diferentes perspectivas e construa soluções colaborativas
Coleta de dados	Avaliar a percepção dos participantes sobre as práticas implementadas e orientar ajustes no método	Aplicação de um questionário digital de clima organizacional para captar dados quantitativos e qualitativos	<b>Questionário de clima organizacional:</b> avalia satisfação, engajamento e impacto das práticas	<b>Ferramentas digitais</b> (Google Forms ou Typeform): organizam e automatizam a coleta e análise de dados

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

#### 4.4.3.2 Bloco 2: autogestão e práticas de GC

O segundo bloco do método concentra-se no desenvolvimento de habilidades para organização e colaboração, com foco em práticas de autogestão e GC que permitem alinhar metas individuais e organizacionais, melhorar a produtividade e fomentar a integração entre equipes. Este bloco utiliza técnicas e ferramentas que promovem o planejamento, a adaptação e a execução colaborativa, alinhando-se aos desafios identificados na revisão de literatura e na análise exploratória organizacional, como a dificuldade de organizar fluxos de trabalho e a falta de alinhamento estratégico em OICs.

A primeira sessão tem como objetivo capacitar os participantes a organizar fluxos de trabalho de maneira eficiente, conectando metas individuais às organizacionais. A técnica OKR (*Objectives and Key Results*) é reconhecida por promover alinhamento estratégico e clareza na definição e acompanhamento de metas. Trata-se de uma abordagem estruturada que conecta objetivos organizacionais a resultados mensuráveis, permitindo que equipes e indivíduos trabalhem com maior foco e propósito. Segundo Doerr (2018), os OKRs facilitam a comunicação das prioridades estratégicas, garantindo que todos os colaboradores compreendam como suas atividades contribuem para os objetivos gerais da organização. Essa clareza não apenas melhora a produtividade, mas também fortalece o engajamento, à medida que os profissionais visualizam de maneira concreta o impacto de seus esforços no sucesso organizacional.

Complementando essa abordagem, o *Scrum* é apresentado como uma metodologia ágil que organiza o trabalho em ciclos curtos e iterativos, conhecidos como *sprints*. Essa estrutura promove a entrega incremental de valor, garantindo flexibilidade para ajustes rápidos e contínuos com base no *feedback* e nas necessidades emergentes do projeto. De acordo com Schwaber (1997), o *Scrum* é especialmente eficaz em contextos dinâmicos e complexos, onde a capacidade de adaptação possibilita uma entrega de resultados de qualidade. Integrar os OKRs e o *Scrum* cria sinergia, combinando a definição de metas com a execução adaptável de projetos, o que é relevante para as OICs, onde a inovação e a resiliência são desejáveis.

Para facilitar a aplicação prática, a sessão inclui um workshop sobre planejamento semanal utilizando o *Kanban*, uma ferramenta que auxilia na visualização das etapas do trabalho e no acompanhamento de tarefas em tempo real. Essa abordagem não apenas permite identificar gargalos e aumentar a

eficiência do fluxo de trabalho, como também garante que os grandes objetivos estabelecidos pelas OKRs não se percam ao serem desdobrados em atividades diárias mais gerenciáveis (Damij; Damij, 2021). A ferramenta proporciona aos participantes uma sensação de avanço diário, ao transformar objetivos estratégicos em ações concretas, promovendo um senso de realização contínua. Durante o workshop, os participantes desenvolvem quadros *Kanban* personalizados, ajustados às suas rotinas profissionais, conectando os conceitos teóricos às suas práticas diárias e reforçando a importância da organização e do foco.

A segunda sessão é estruturada para garantir a aplicação prática das ferramentas apresentadas na sessão anterior. Nesta etapa, os participantes implementam o *Kanban* e os OKRs em suas rotinas individuais, ajustando suas práticas à dinâmica diária de trabalho. A técnica do *Daily Standup* é introduzida como uma forma de promover reflexões rápidas e ajustes de prioridades em grupo, incentivando a organização do tempo e a colaboração entre equipes. Essa prática é reconhecida por sua capacidade de aumentar a transparência, o alinhamento em projetos e fomento da colaboração (Rigby *et al.*, 2016).

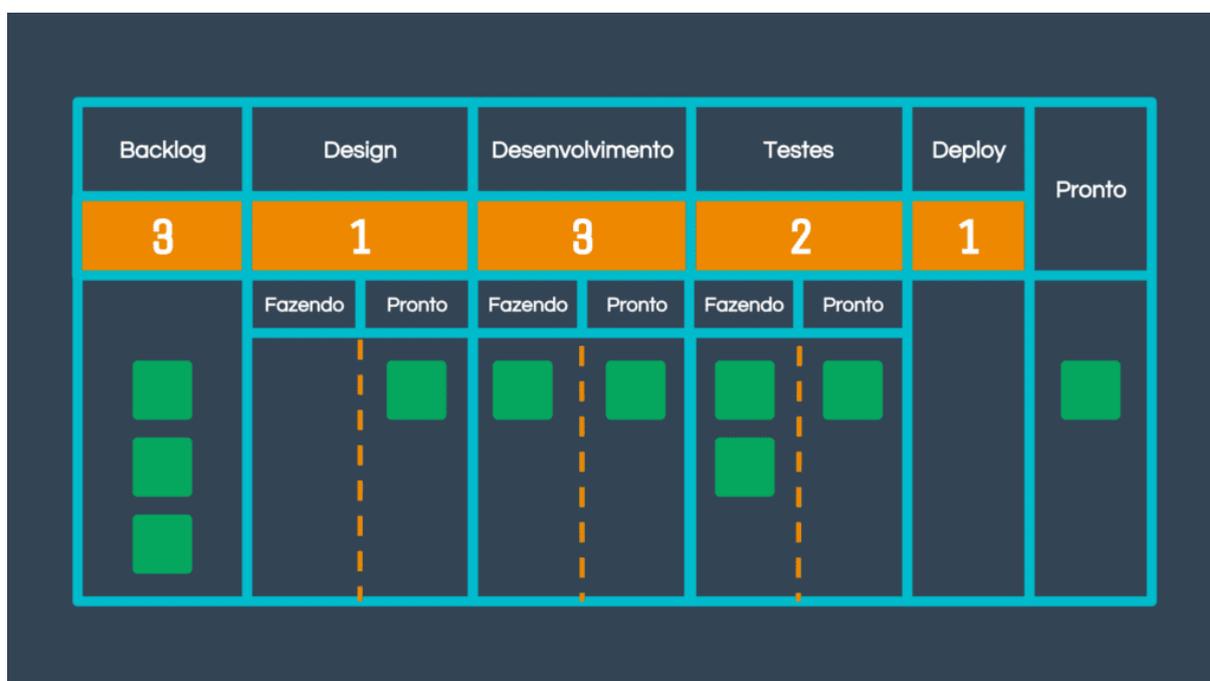
A terceira sessão visa revisar coletivamente o progresso inicial, identificar melhorias e alinhar as práticas de autogestão e GC com os objetivos do grupo. A técnica de retrospectiva é reconhecida como uma prática que promove a melhoria contínua e o aprendizado organizacional. Durante as retrospectivas, os participantes têm a oportunidade de refletir sobre os avanços obtidos, desafios enfrentados e lições aprendidas no ciclo anterior. Essa abordagem não apenas facilita a identificação de melhorias práticas, mas também cria um espaço seguro para o compartilhamento de experiências e feedbacks construtivos, fortalecendo a confiança e a coesão da equipe. Estudos destacam que a utilização de retrospectivas contribui para o desenvolvimento de um ambiente de aprendizado contínuo, onde a adaptação e a resiliência são constantemente incentivadas (Derby e Larsen, 2006). Ademais, essa prática promove a autoanálise e a autogestão ao estimular os participantes a ajustarem suas estratégias de trabalho, buscando garantir alinhamento com os objetivos organizacionais e fortalecendo sua capacidade de inovação e colaboração.

Em complemento, a documentação de processos é introduzida como uma ferramenta para registrar os aprendizados e consolidar as práticas implementadas ao longo do ciclo. Essa atividade não apenas auxilia os participantes a organizar e

sistematizar suas experiências, mas também contribui para a criação de um repositório de conhecimento organizacional. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1995), a sistematização do conhecimento tácito em explícito é estratégico para promover uma GC eficiente e colaborativa. Esse registro possibilita que os aprendizados sejam compartilhados de maneira estruturada com as equipes, facilitando a replicação das práticas bem-sucedidas e incentivando uma cultura de aprendizado contínuo e inovação organizacional.

Ao final do bloco, a coleta de dados é realizada por meio da matriz de acompanhamento de entregas, comumente conhecida como *Kanban*. Essa ferramenta visual é utilizada em metodologias ágeis (MA) para organizar e monitorar o progresso das atividades, promovendo transparência e colaboração entre os participantes. Para este método, o *Kanban* é configurado em uma plataforma digital, como Trello ou Notion, com colunas que representam os estágios do fluxo de trabalho – por exemplo, "Tarefas Pendentes", "Em Progresso" e "Concluídas". Cada tarefa é representada por um cartão que inclui informações detalhadas sobre o entregável, os responsáveis e os prazos, sendo atualizado pelos participantes à medida que o trabalho avança.

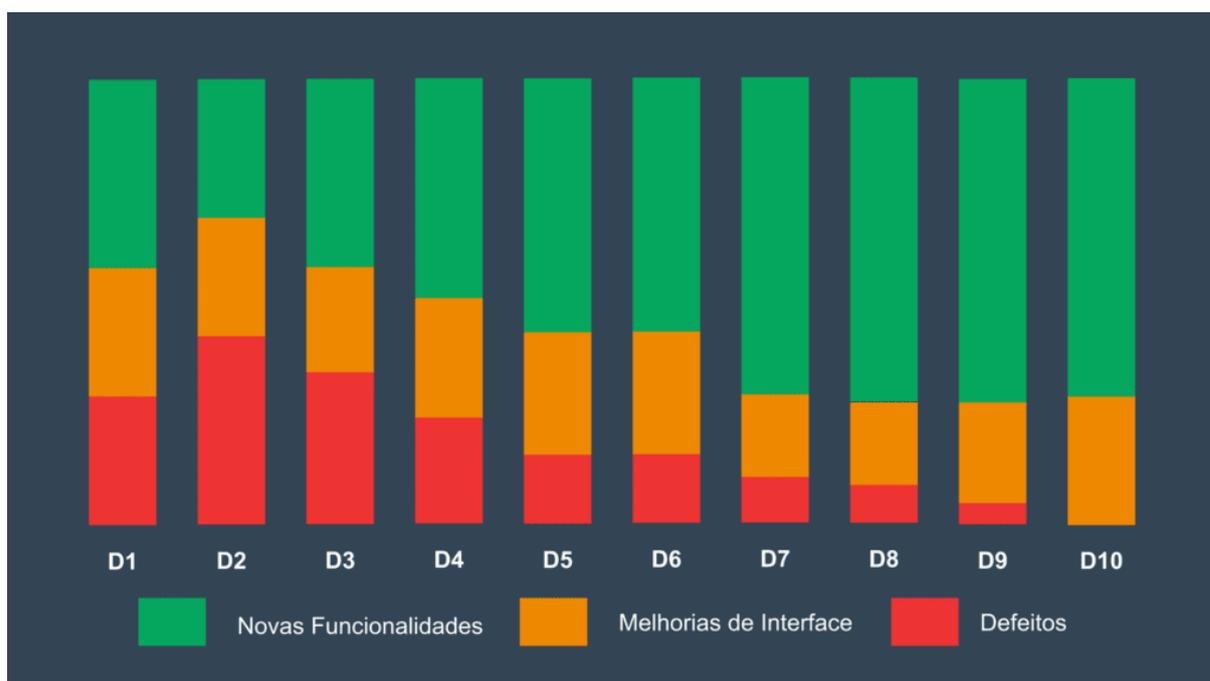
Figura 12 – Exemplo de Kanban



Fonte: Da Silva (2018).



Figura 13 – Exemplo de métricas do Kanban



Fonte: Da Silva (2018).

Durante o ciclo, os participantes são instruídos a utilizar a ferramenta de forma sistemática, registrando impedimentos e comentários diretamente nos cartões. Ao final do bloco, os dados registrados na plataforma são extraídos e analisados. Indicadores como tempo médio de conclusão, taxa de conclusão de tarefas e número de impedimentos registrados são calculados automaticamente e consolidados em relatórios visuais. Essa análise permite identificar padrões de produtividade, gargalos no fluxo de trabalho e áreas de melhoria, fornecendo uma base objetiva para ajustes e aprimoramentos no método.

A apresentação dos resultados à liderança é realizada em uma sessão utilizando gráficos e tabelas gerados pela ferramenta para facilitar a visualização e a tomada de decisão. A literatura ressalta que ferramentas como o *Kanban* são eficazes para aumentar a eficiência operacional, promover a autogestão e sustentar um ambiente colaborativo, especialmente quando integradas a plataformas digitais que automatizam a coleta e a análise de dados (Hussain & LI, 2021; Korpivaara *et al.*, 2021; Ries, 2012). Dessa forma, a prática reforça o aprendizado contínuo, alinha as práticas organizacionais aos objetivos estratégicos e sustenta a inovação em diferentes contextos.

Quadro 10 – Resumo do bloco 2: autogestão e práticas de GC

Sessões	Objetivo	Atividades	Técnicas	Ferramentas
1ª sessão (síncrono)	Capacitar para organização eficiente e colaboração	Apresentação de OKRs como ferramenta de gestão de objetivos e introdução ao Scrum. Workshop prático sobre planejamento semanal usando Kanban.	<b>OKR (Objectives and Key Results):</b> para conectar metas individuais e organizacionais	<b>Kanban:</b> implementado como ferramenta de planejamento semanal
2ª sessão (assíncrono)	Garantir a aplicação prática e a rotina de acompanhamento	Implementação prática do Kanban e dos OKRs na rotina individual.	<b>Daily standup:</b> reflete a rotina e ajusta prioridades	
3ª sessão (síncrono)	Refinar práticas e alinhar com os objetivos do grupo	Revisão coletiva do progresso inicial e ajustes nas práticas de autogestão e GC.	<b>Retrospectiva:</b> identifica melhorias e acertos	<b>Documentação de processos:</b> para auxiliar os participantes a registrar como aplicariam os conceitos em suas atividades diárias.
Coleta de dados	Avaliar o progresso e identificar gargalos no fluxo de trabalho	Extração de métricas do Kanban, como taxa de conclusão de tarefas e tempo médio de execução	<b>Kanban:</b> analisa os dados registrados durante o ciclo	<b>Ferramentas digitais</b> (Trello ou Notion): estruturam e automatizam a coleta e análise de dados

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

#### 4.4.3.3 *Bloco 3: revisão e melhoria contínua*

O último bloco do método tem como objetivo capacitar os participantes a transformar desafios enfrentados em oportunidades de aprendizado e crescimento, promovendo uma cultura de melhoria contínua no ambiente organizacional. Fundamentado em teorias sobre aprendizado experiencial e processos iterativos, como os de Kolb (1984) e Ries (2012), o bloco busca consolidar práticas sustentáveis que incentivem a adaptação, resiliência e inovação nas OICs. Dividido em três sessões, essa etapa integra técnicas e ferramentas que estimulam a reflexão crítica, a análise de ações passadas e o planejamento de estratégias futuras, buscando uma abordagem alinhada às necessidades organizacionais.

A primeira sessão tem como objetivo levar os participantes a refletir sobre desafios enfrentados nos ciclos anteriores, identificando barreiras e aprendizados, enquanto se introduz uma abordagem prática para aplicar esses *insights* em contextos futuros. As atividades iniciam com uma reflexão guiada sobre os principais desafios vividos, seguida por uma discussão coletiva para mapear padrões de barreiras e aprendizados. Em complemento, apresenta-se o conceito de melhoria contínua, destacando sua relevância tanto no contexto organizacional quanto no pessoal.

A técnica do ciclo *build-measure-learn* (Ries, 2012) é aplicada para estruturar uma abordagem iterativa que conecta aprendizado e ação, mostrando como a melhoria é um processo contínuo. Como complemento, utiliza-se a técnica de *storytelling*, que engaja os participantes por meio da troca de experiências que fortalecem o senso de unidade do grupo. Como ferramenta, a visualização de cenários permite que os participantes projetem o impacto de suas ações em desafios futuros, conectando decisões tomadas a mudanças potenciais no ambiente de trabalho.

A segunda sessão é focada na autoanálise e no desenvolvimento de planos de ação que integrem os aprendizados adquiridos às práticas pessoais e profissionais dos participantes. Esta sessão, realizada de forma assíncrona, incentiva a reflexão individual sobre os desafios enfrentados e estratégias de superação, permitindo que cada participante crie um plano pessoal de melhoria contínua que inclua habilidades como comunicação assertiva e resiliência.

A técnica da revisão da ação vivida (Schön, 1983) é aplicada para aprofundar a análise das respostas dadas aos desafios anteriores, promovendo maior consciência sobre como melhorar suas abordagens. Como apoio, o *feedback canvas* é utilizado para estruturar os insights individuais e organizar os próximos passos, facilitando a visualização de estratégias planejadas.

A terceira sessão tem como objetivo consolidar aprendizados individuais e coletivos, traduzindo-os em ações que permitam o crescimento sustentável do time e da organização. A sessão inicia com um debate coletivo sobre os planos de melhoria contínua elaborados na sessão anterior, seguido pela discussão de estratégias para transformar os aprendizados individuais em práticas coletivas alinhadas aos objetivos organizacionais. Para finalizar, os participantes colaboram na criação de um guia prático que aborda comunicação e resiliência no contexto organizacional.

As técnicas de cocriação e *participatory design* (Björgvinsson *et al.*, 2010) são utilizadas para engajar os participantes no desenvolvimento de soluções práticas e compartilhadas. Além disso, a visualização de cenários auxilia na projeção dos impactos das estratégias propostas. O mapa de empatia é aplicado para explorar as perspectivas do time, promovendo maior entendimento das necessidades coletivas e identificando oportunidades para melhorar a comunicação e a resolução de problemas.

A coleta de dados deste bloco é realizada por meio de um questionário integrado que combina a Escala de Estresse Percebido (PSS) e o Feedback Qualitativo Estruturado. A PSS, desenvolvida por Cohen e colegas (Cohen *et al.*, 2007), é uma ferramenta reconhecida por avaliar o nível de estresse subjetivo dos participantes, levando em consideração fatores como controle percebido, imprevisibilidade e demandas cotidianas. Essa escala é incorporada ao questionário com perguntas de múltipla escolha baseadas em uma escala de Likert, o que facilita a coleta de dados quantitativos padronizados. Simultaneamente, o questionário inclui perguntas semi abertas para o Feedback Qualitativo Estruturado, incentivando os participantes a descrever suas percepções sobre as práticas, identificando desafios, benefícios e oportunidades de melhoria.

O questionário é desenvolvido e disponibilizado em plataformas digitais, como Google Forms ou Typeform, para garantir acessibilidade, praticidade e anonimato na participação. Os dados coletados são analisados em duas dimensões: quantitativa, por meio da análise estatística dos resultados da PSS, e qualitativa, a

partir da categorização das respostas textuais. Essa abordagem permite identificar níveis de estresse médio entre os participantes, além de insights subjetivos sobre o impacto do bloco, oferecendo uma visão abrangente do cenário organizacional.

Os resultados consolidados são apresentados à liderança em formato de relatório, destacando indicadores-chave como níveis de estresse médio, temas recorrentes nos feedbacks e recomendações para os próximos ciclos. A literatura aponta que a combinação de métricas quantitativas e qualitativas é relevante para uma análise bem fundamentada, contribuindo para a realização de ajustes estratégicos e o fortalecimento de uma cultura organizacional que valoriza o aprendizado contínuo e o bem-estar dos colaboradores (Cohen *et al.*, 2007; Hussain & Li, 2021; Swigonski *et al.*, 2021). Esse processo alinha o DH às práticas organizacionais, promovendo intervenções baseadas em evidências e ajustadas às necessidades específicas dos participantes e da organização.

Quadro 11 – Resumo do bloco 3: revisão e melhoria contínua

Sessões	Objetivo	Atividades	Técnicas	Ferramentas
1ª sessão (síncrono)	Capacitar os participantes a transformar desafios vividos em oportunidades concretas de aprendizado e crescimento e ensinar uma abordagem prática para aplicar o aprendizado em cenários reais.	Reflexão guiada sobre os desafios enfrentados nos ciclos anteriores; Discussão coletiva sobre as barreiras e os aprendizados identificados e introdução ao conceito de melhoria contínua e seu impacto no ambiente organizacional e pessoal.	<p><b>Ciclo Build-Measure-Learn:</b> uma abordagem iterativa que conecta aprendizado e ação, permitindo que os participantes enxerguem a melhoria como um processo contínuo</p> <p><b>Storytelling:</b> para engajar os participantes na troca de experiências e criar um ambiente de colaboração</p>	<b>Visualização de cenários:</b> para projetar os impactos das ações propostas nos desafios futuros

2ª sessão (assíncrono)	Capacitar os participantes a transformar desafios em oportunidades de crescimento e estimular a autoanálise e a criação de planos de ação concretos.	Reflexão individual sobre os aprendizados obtidos e registro de estratégias para lidar com desafios similares no futuro e o desenvolvimento de um plano pessoal de melhoria contínua, incluindo habilidades de comunicação e resiliência.	<b>Revisão da ação vivida:</b> para aprofundar a reflexão sobre os desafios e as respostas dadas.	<b>Feedback canvas:</b> para estruturar os aprendizados individuais e registrar os próximos passos.
3ª sessão (síncrono)	Consolidar os aprendizados individuais e coletivos em ações práticas e ensinar habilidades que permitirão ao time e à organização continuar crescendo de forma sustentável e inovadora.	Debate coletivo sobre os planos de melhoria contínua elaborados pelos participantes; Discussão sobre como transformar os aprendizados individuais em práticas coletivas para o time e a organização e construção colaborativa de um guia prático	<b>Cocriação:</b> para criar soluções práticas e coletivas com base nas reflexões individuais <b>Participatory design:</b> para engajar os participantes na construção de estratégias compartilhadas.	<b>Visualização de cenários:</b> para projetar como as estratégias desenvolvidas podem impactar o futuro. <b>Mapa de empatia:</b> para entender as perspectivas do time, identificar melhorias na comunicação e resolução de problemas e fortalecer o senso de unidade e

		de comunicação e resiliência no		colaboração.
Coleta de dados	Avaliar o impacto do bloco e identificar oportunidades de melhoria contínua a partir da experiência dos participantes	Aplicação de questionário integrado com a Escala de Estresse Percebido (PSS) e Feedback Qualitativo Estruturado, para captar dados quantitativos e qualitativos sobre o estresse, desafios e aprendizados	<b>Escala de Estresse Percebido (PSS):</b> mede o estresse subjetivo; Feedback Qualitativo Estruturado: capta percepções detalhadas sobre os aprendizados	<b>Ferramentas digitais</b> (Google Forms ou Typeform): organizam a coleta e a análise de dados

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Espera-se que, ao final do bloco 3, os participantes desenvolvam maior confiança e autonomia para aplicar os aprendizados adquiridos em novos desafios, consolidando uma cultura organizacional baseada em aprendizado contínuo e adaptabilidade. As práticas realizadas ao longo das sessões buscam promover um ambiente de resiliência, colaboração e inovação, elementos desejáveis para a sustentabilidade das OICs em um mundo organizacional dinâmico e em constante transformação.

#### 4.5 VERIFICAÇÃO DE CONSISTÊNCIA

A verificação de consistência do método com especialistas teve seus resultados coletados no formulário aplicado entre os dias 10 e 17 de dezembro de 2024, e foi conduzida com base nos princípios da metodologia DSR. O objetivo do formulário foi avaliar a aplicabilidade e relevância das técnicas e ferramentas

propostas para OICs de pequeno porte, identificando possíveis lacunas e oportunidades de melhoria na metodologia em desenvolvimento. O formulário completo, bem como as respostas detalhadas dos especialistas, está disponível no Apêndice B.

O formulário foi estruturado com perguntas mistas, incluindo questões fechadas e abertas, que abordaram aspectos como clareza conceitual, adequação prática das ferramentas e alinhamento aos desafios específicos das OICs. Os convites para participação foram enviados por WhatsApp e LinkedIn, em busca de um alcance diversificado de especialistas, incluindo gestores, consultores e líderes de inovação. Essa abordagem resultou em 14 coletas dos 33 especialistas contatados. Um engajamento de 42%, o que demonstra alto interesse pelo tema.

#### **4.5.1 Feedback positivos**

As respostas às perguntas fechadas revelaram uma alta aceitação do método, com 92% dos respondentes classificando a clareza conceitual como "boa" ou "excelente". Esse resultado reflete a solidez do modelo apresentado e sua capacidade de comunicar ideias complexas de forma acessível. Um consultor de processos de uma empresa de logística comentou: *"O método é muito bem estruturado e fácil de entender, especialmente no que diz respeito à conexão entre os blocos."* Essa clareza foi apontada como estratégica para garantir a adesão e o engajamento das equipes durante a aplicação prática.

Além disso, 89% dos respondentes consideraram as ferramentas propostas altamente relevantes para os desafios enfrentados por OICs de pequeno porte. O *Kanban* e a Escala de Estresse Percebido (PSS) foram particularmente destacados como ferramentas práticas e adaptáveis. Um líder de projetos em uma consultoria comentou: *"O Kanban é uma excelente escolha, pois oferece uma visão clara do fluxo de trabalho e promove a autogestão, que é essencial para organizações desse porte."*

Os comentários qualitativos também reforçaram os aspectos inovadores do método. Um gerente de inovação em uma startup de tecnologia afirmou: *"A abordagem é diferenciada por conectar práticas de gestão a uma base filosófica sólida, o que agrega valor em termos de inovação e alinhamento cultural."* Outro participante, diretor de operações de uma consultoria internacional, acrescentou: "O

*método tem potencial para ser aplicado em diferentes setores, especialmente em OICs que precisam de mais estrutura sem perder a flexibilidade."*

Em adição, a integração entre ferramentas de mensuração e conceitos filosóficos, como o Taoísmo, foi elogiada. Um analista de negócios de uma empresa de tecnologia comentou: *"A combinação entre filosofia e práticas mensuráveis é algo que diferencia o método. Ele não apenas orienta processos, mas também impacta a cultura organizacional."* Essa percepção destaca o potencial do método para atuar além dos processos operacionais, promovendo transformações culturais significativas.

Esses resultados confirmam que o método atende às expectativas de clareza, aplicabilidade e inovação, elementos relevantes para a implementação em OICsPP. O elevado índice de aceitação e as avaliações positivas indicam que a metodologia está bem posicionada para ser aplicada em contextos práticos e com potencial de impacto.

#### **4.5.2 Feedbacks construtivos**

Apesar dos resultados positivos, os respondentes identificaram algumas lacunas importantes que podem ser aprimoradas para aumentar a eficácia do método. O vídeo explicativo, por exemplo, foi criticado por não incluir exemplos práticos suficientes, o que dificulta a visualização de sua aplicação em cenários reais. Um analista sênior de uma multinacional do setor financeiro destacou: *"O método em si é interessante, mas a ausência de exemplos tangíveis no vídeo cria uma barreira para quem não está familiarizado com essas práticas."* Essa crítica foi recorrente entre os participantes, com 37% dos respondentes sugerindo explicitamente a inclusão de casos reais no material explicativo. Essa necessidade de exemplos foi percebida como um diferencial que pode possibilitar uma melhor contextualização das ferramentas e técnicas, especialmente para equipes sem experiência prévia com MA ou de GC.

Também foram levantadas sugestões de melhoria em relação ao *feedback* qualitativo estruturado. A ferramenta foi considerada válida, mas recebeu sugestões para torná-la mais adaptável a diferentes contextos organizacionais. Um líder de projetos em uma empresa de saúde comentou: *"Seria interessante permitir maior personalização das perguntas para que o feedback possa refletir melhor a realidade"*

*de cada equipe.*" Esse ponto foi corroborado por um consultor de negócios, que afirmou: *"A flexibilidade nas ferramentas é crucial para garantir que elas sejam amplamente aplicáveis em diferentes tipos de OICs."* A falta de personalização foi vista como um limitador em ambientes multifuncionais, onde as dinâmicas das equipes podem variar significativamente.

Outra observação relevante apontou a necessidade de maior suporte técnico e orientações práticas para a implementação das ferramentas. Um gerente operacional de uma empresa de consultoria ressaltou: *"O método parece promissor, mas seria útil contar com materiais mais detalhados, como guias rápidos ou tutoriais, para facilitar a adoção nas equipes."* Esse feedback indica a importância de fornecer não apenas as ferramentas, mas também os recursos necessários para que elas sejam utilizadas de maneira eficaz.

Essas lacunas refletem aspectos críticos a serem ajustados para garantir que o método seja amplamente acessível e aplicável. A inclusão de exemplos reais no vídeo explicativo, a personalização do Feedback Qualitativo Estruturado e o desenvolvimento de materiais complementares são elementos que buscam atender às expectativas dos usuários e maximizar o impacto da metodologia.

#### 4.6 POSSÍVEIS SOLUÇÕES

Com base nos resultados coletados no formulário de verificação de consistência com especialistas, foram identificadas lacunas e oportunidades de melhoria relacionadas à aplicabilidade e relevância das técnicas e ferramentas propostas para OICs de pequeno porte. Este levantamento destacou a necessidade de ajustes capazes de tornar o método mais acessível, adaptável e alinhado às especificidades dessas organizações.

Para responder a essas demandas, o quadro abaixo apresenta possíveis soluções que buscam atender às sugestões dos especialistas e endereçar os problemas identificados. Essas soluções têm como objetivo principal fortalecer a metodologia, buscando sua eficácia e aceitação em contextos organizacionais diversos.

Quadro 12 – Possíveis melhorias para o método

Problema identificado	Possível solução
Dificuldade de visualização prática do método, especialmente para equipes sem experiência em metodologias ágeis	Incorporar um case de sucesso real ou fictício na apresentação das ferramentas, demonstrando desafios, aplicação e resultados obtidos, para facilitar a compreensão e engajamento
Feedback Qualitativo Estruturado considerado pouco adaptável a diferentes contextos organizacionais	Desenvolver uma versão personalizável da ferramenta, com modelos de perguntas que possam ser ajustados de acordo com a dinâmica da equipe e os objetivos específicos da empresa.
Falta de materiais complementares para suporte à implementação das ferramentas	Criar guias rápidos e tutoriais digitais que detalham o uso prático das ferramentas, incluindo exemplos de aplicação, passo a passo e boas práticas para diferentes cenários organizacionais
Método não suficientemente adaptado para a realidade de equipes multifuncionais	Revisar o método para incluir orientações específicas sobre como integrá-lo em equipes heterogêneas, com sugestões de práticas que ajudem a alinhar funções e objetivos diversos
Falta de validação prática do método para consolidar sua aplicabilidade em diferentes contextos	Planejar e executar testes piloto em empresas de pequeno porte, usando os resultados obtidos como insumos para ajustar o método e como material ilustrativo para futuras apresentações
Necessidade de maior alinhamento dos conceitos filosóficos com práticas organizacionais concretas	Traduzir os conceitos filosóficos para práticas gerenciais tangíveis, destacando como eles podem impactar a gestão do conhecimento e a cultura organizacional de forma mensurável e direta
Ausência de diagnóstico inicial para adaptar o método às necessidades específicas de cada empresa	Incluir uma etapa preliminar de diagnóstico organizacional, utilizando ferramentas simples como SWOT ou questionários direcionados, para identificar os desafios e prioridades específicos antes de aplicar o método

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

As soluções apresentadas buscam não apenas atender às lacunas e sugestões identificadas pelos especialistas, mas também reforçar a aplicabilidade e relevância do método, que foi reconhecido como pertinente aos desafios enfrentados

por OICs de pequeno porte, com 89% dos respondentes considerando as ferramentas propostas altamente relevantes. Importante destacar que os problemas apontados se referem, em grande parte, à ausência do material de suporte de apresentação do método no conteúdo do vídeo enviado, e os ajustes sugeridos visam fortalecer sua flexibilidade e adaptabilidade, características relevantes para o contexto de MVP.

Dessa forma, as soluções apresentadas visam a evolução do método, mas devem ser avaliadas com maior acuidade durante sua aplicação prática. Isso permitirá que o modelo se consolide de forma consistente com as demandas organizacionais. Assim, o método se posiciona como uma solução em constante aprimoramento, alinhada às necessidades práticas do mercado e aos princípios da DSR.

## **2.**

## 5 CONCLUSÃO

Por meio deste trabalho, desenvolveu-se o "Método Arbor", assim nomeado por evocar conceitos de vida, renovação e esperança, o que expressa a relevância do crescimento sustentável e equilibrado das Organizações Intensivas em Conhecimento de Pequeno Porte (OICsPP). A pesquisa permitiu entender como a sabedoria milenar do Taoísmo pode ser incorporada para melhorar a autogestão e o Desenvolvimento Humano (DH) em contextos organizacionais modernos. Esta pesquisa alcançou seus objetivos gerais e específicos, ampliando a compreensão sobre a integração dos princípios taoístas de unidade, impermanência e vazio no ambiente corporativo, influenciando não apenas as práticas de GC, mas também fomentando um ambiente de trabalho mais equilibrado, fluido e sustentável. A metodologia *Design Science Research* (DSR) foi utilizada como diretriz para o desenvolvimento do Método Arbor, uma vez que ela proporciona a criação e verificação de artefatos para resolver problemas específicos em um contexto determinado, proporcionando soluções inovadoras e práticas para problemas reais por meio da criação de novos conhecimentos (Lacerda *et al.*, 2013).

Para atender ao primeiro objetivo específico desta pesquisa, conduziu-se uma revisão bibliográfica para entender como o Taoísmo pode contribuir para a construção de OICsPP sustentáveis nos dias atuais. Esse estudo incluiu a identificação de práticas e técnicas de GC adotadas em metodologias contemporâneas como *Design Thinking* (DT), Metodologias Ágeis (MA) e *Lean Startup* (LS), todas reconhecidas por fomentar o DH e a autogestão. A revisão permitiu compreender os conceitos principais e como eles se aplicam na prática organizacional moderna, preparando o terreno para a análise exploratória organizacional subsequente.

Atendendo ao segundo objetivo, realizou-se a análise exploratória com diversos profissionais de OICs que envolveu a aplicação de um questionário com perguntas abertas e fechadas abordando GC, autogestão, saúde e bem-estar e inovação e criatividade, buscando corroborar a teoria mapeada e definir lacunas de mercado (Apêndice A). Os resultados dessa exploração reforçam que as OICs em geral, e especialmente as de pequeno porte, necessitam de práticas que reduzam a sobrecarga de trabalho e promovam o equilíbrio e o bem-estar dos colaboradores; estruturas que incentivem a autogestão e o DH, assegurando autonomia e suporte

para o desenvolvimento de competências essenciais; ferramentas que facilitem a GC, promovendo o compartilhamento, a retenção e o acesso ao conhecimento organizacional; e técnicas que possibilitem a superação de desafios por meio da resiliência.

Com essas dores definidas em forma de requisitos, trabalhou-se na construção do Método Arbor, atendendo ao terceiro objetivo específico deste trabalho. O Método Arbor é implementado envolvendo toda a equipe da organização, promovendo uma experiência colaborativa e integrada. Ele se adapta às modalidades online e presencial, adequando-se às possibilidades e necessidades específicas de cada organização. O processo é desenvolvido ao longo de dois meses, com atividades semanais e práticas interativas entre as sessões. O método está estruturado em três blocos principais, cada um desempenhando funções específicas no desenvolvimento organizacional:

3. **Bloco 1: Filosofia e Modelo Mental** – este bloco aborda os princípios taoístas de impermanência, vazio e unidade. O objetivo é estabelecer uma base filosófica que suporte práticas organizacionais mais flexíveis, fluidas e sustentáveis.
4. **Bloco 2: Autogestão e Práticas de Gestão do Conhecimento** – concentra-se na aplicação de técnicas que promovem a autogestão e a disseminação do conhecimento. Técnicas como feedback estruturado e mapas de empatia são empregadas para alinhar os colaboradores às demandas organizacionais.
5. **Bloco 3: Revisão e Melhoria Contínua** – o terceiro bloco visa consolidar o aprendizado adquirido, analisar os resultados obtidos e implementar melhorias contínuas. Utiliza-se um ciclo de feedback contínuo para assegurar a evolução constante da organização.

O Método Arbor é aplicado em ciclos recorrentes, ajustando-se à realidade da organização. Cada ciclo tem a duração de 20 dias, com sessões síncronas e assíncronas intercaladas. O *Net Promoter Score* (NPS) é utilizado no décimo quinto dia para coleta de feedbacks, e no vigésimo dia realiza-se uma reunião de alinhamento com os líderes para discutir os resultados e planejar os próximos passos.

As sessões são estruturadas para proporcionar aprendizado prático com aplicação imediata. A primeira sessão é síncrona e inclui um workshop introdutório para apresentação do tema do ciclo, alinhamento de expectativas e aplicação prática

de técnicas relevantes. A segunda sessão é assíncrona, onde os participantes realizam atividades individuais com base no conteúdo apresentado anteriormente. A terceira sessão é novamente síncrona, focada no compartilhamento de resultados, promoção de feedback entre pares e ajuste de estratégias para a continuidade das práticas aprendidas.

No primeiro bloco, a primeira sessão síncrona tem como objetivo engajar emocionalmente os participantes e introduzir a filosofia taoísta na prática organizacional. Nesta sessão, realiza-se a apresentação do método e o alinhamento de expectativas, empregando-se *storytelling* e mapas de empatia para conectar os participantes aos conceitos principais. A segunda sessão, conduzida de forma assíncrona, busca envolver os participantes em uma reflexão individual sobre a aplicação dos conceitos taoístas em suas rotinas, utilizando a técnica de revisão da ação vivida e o *feedback canvas* para sistematizar percepções e identificar oportunidades de mudança. Na terceira sessão, consolida-se o aprendizado com um debate sobre as percepções obtidas, empregando o *participatory design* e a técnica dos seis chapéus do pensamento para discutir estratégias práticas de implementação.

No segundo bloco, dedicado à autogestão e práticas de GC, a primeira sessão síncrona é um *workshop* prático de planejamento semanal que utiliza a metodologia *Scrum* e os OKRs, juntamente com o sistema *Kanban* para organizar visualmente o fluxo de trabalho e facilitar a gestão das atividades. A segunda sessão, assíncrona, permite que os colaboradores aplicassem os conceitos aprendidos no dia a dia, revisando prioridades e alinhando a equipe com as metas estabelecidas através do *daily stand-up*. A última sessão síncrona do bloco envolve uma revisão coletiva dos avanços, onde são utilizadas as técnicas de retrospectiva e documentação de processos para identificar práticas bem-sucedidas e áreas para melhoria.

O último bloco apresenta os temas de revisão e melhoria contínua e inicia com uma sessão síncrona onde os participantes realizaram uma análise crítica dos desafios enfrentados e compartilharam os aprendizados obtidos, utilizando o ciclo *build-measure-learn* e o *storytelling* para estruturar a reflexão e a visualização de cenários a fim de identificar oportunidades futuras. Na segunda sessão, que é uma aplicação prática desses aprendizados, emprega-se a técnica de revisão da ação vivida e o *feedback canvas* para desenvolver planos de ação. A sessão final deste

bloco é dedicada a consolidar as descobertas e alinhar estratégias futuras, utilizando a cocriação, o *participatory design* e o mapa de empatia para desenvolver um guia prático para a organização nos próximos ciclos.

A fase final de cada ciclo é dedicada à coleta e análise de feedbacks, além da apresentação dos resultados à liderança. Utilizam-se instrumentos como o NPS e questionários estruturados para avaliar a percepção dos participantes sobre o ciclo concluído. Os dados coletados são consolidados e apresentados à liderança, permitindo alinhar ajustes, definir novas metas e planejar os próximos ciclos.

Nas etapas finais de cada bloco do Método Arbor, utilizam-se ferramentas específicas para mensurar os resultados das práticas, permitindo avaliar seus impactos e direcionar os ajustes necessários ao longo dos ciclos. Essa abordagem busca uma avaliação contínua e o aprimoramento do método, fomentando um ciclo de aprendizado e inovação nas Organizações Intensivas em Conhecimento de Pequeno Porte (OICsPP).

No primeiro bloco, emprega-se um questionário de clima organizacional para avaliar o grau de satisfação e engajamento dos colaboradores e também auxiliar na identificação de possíveis ajustes que se façam necessários à fundamentação filosófica adotada, buscando garantir que os princípios taoístas sejam integrados nas práticas organizacionais. Já no Bloco 2, a assistência das atividades é realizada por meio de uma matriz de acompanhamento de entregas, utilizando o sistema *Kanban*. Este procedimento possibilita a visualização do progresso das tarefas e a identificação de gargalos no fluxo de trabalho, facilitando a implementação de medidas corretivas para aprimorar a eficiência operacional. Por fim, no Bloco 3 aplica-se a Escala de Estresse Percebido (PSS) para monitorar os níveis de estresse e a percepção de resiliência organizacional. Esta ferramenta serve para entender o impacto das práticas implementadas no bem-estar coletivo e na sustentabilidade da saúde organizacional.

Após a aplicação das ferramentas de mensuração em cada bloco do Método Arbor, os dados e informações coletados são concatenados e analisados. Este procedimento culmina em uma apresentação aos líderes da organização, constituindo uma espécie de prestação de contas do progresso alcançado e dos desafios enfrentados durante o ciclo de implementação do método. Neste encontro, além de apresentar os resultados, realiza-se também um alinhamento estratégico para os próximos passos. Este momento é importante para garantir a transparência

e o engajamento de todos os níveis hierárquicos com o processo de melhoria contínua, permitindo que os líderes participem ativamente na definição de ações futuras e na revisão de estratégias, buscando assim a sustentabilidade das práticas implementadas e o alinhamento contínuo com os objetivos organizacionais. Esta integração de *feedback* e planejamento estratégico abre espaço para a evolução e adaptação constante das OICsPP ao dinamismo dos ambientes empresariais contemporâneos.

Adicionalmente, a fase de verificação de consistência com especialistas representa uma etapa relevante no processo de validação do Método Arbor. Esta verificação envolveu respondentes de nível sênior e C-Level, com o intuito de avaliar a aplicabilidade e a relevância das técnicas e ferramentas propostas. Este processo permitiu identificar oportunidades de melhoria e desenvolver soluções adaptadas às especificidades das OICsPP. Os detalhes deste questionário e as respostas obtidas estão disponíveis para consulta no Apêndice B do documento.

Essas medidas de mensuração de resultados e verificação de consistência por especialistas buscam garantir que o Método Arbor esteja alinhado com as necessidades das organizações, proporcionando um mecanismo adequado para o desenvolvimento sustentável e adaptativo no contexto das OICsPP.

Para atender aos dois últimos objetivos específicos da pesquisa, realizou-se uma análise com especialistas e, subsequentemente, com base nos feedbacks recebidos, foram apresentadas soluções para aperfeiçoar o Método Arbor. A verificação de consistência com especialistas revelou resultados positivos, reforçando a clareza conceitual, a relevância e o potencial prático do método para Organizações Intensivas em Conhecimento de Pequeno Porte (OICsPP). Notavelmente, 92% dos especialistas avaliaram a clareza do método como 'boa' ou 'excelente', e um gerente de inovação de uma startup de tecnologia destacou a compreensão clara e acessível do método e sua conexão prática com os princípios taoístas. Além disso, 89% dos respondentes consideraram as ferramentas propostas altamente relevantes, com um diretor de operações de uma consultoria internacional confirmando o potencial de adaptação das ferramentas a diferentes contextos organizacionais, sem comprometer sua flexibilidade.

Os feedbacks construtivos indicaram três áreas principais de atenção: a necessidade de exemplos práticos, a adaptação de ferramentas e a produção de materiais de suporte. Com base nesses insights, propuseram-se soluções para

otimizar a aplicação do Método Arbor e aumentar sua aderência à realidade das OICsPP. Um dos pontos levantados foi a falta de exemplos práticos que ilustrassem a aplicação do método. Como solução, decidiu-se inserir um caso de sucesso que demonstra os desafios enfrentados, as estratégias adotadas e os resultados obtidos com a utilização das ferramentas propostas, facilitando a compreensão prática do método, especialmente para aqueles que não possuem familiaridade com as técnicas utilizadas.

Adicionalmente, foi ressaltada a necessidade de tornar o Feedback Qualitativo Estruturado mais adaptável a diferentes contextos organizacionais. Para atender a essa demanda, desenvolveu-se uma versão customizável da ferramenta, permitindo ajustes nas perguntas conforme as particularidades de cada equipe e os objetivos específicos da organização. A ausência de materiais de suporte também foi destacada e, em resposta, procedeu-se à criação de guias rápidos e tutoriais digitais, contendo orientações práticas, exemplos reais e boas práticas para facilitar o uso das ferramentas no dia a dia das organizações.

Além disso, identificou-se a dificuldade de adaptação do método em equipes multifuncionais, que possuem colaboradores com funções e objetivos distintos. Como resposta, foram incluídas diretrizes específicas que orientam a aplicação do método nesse tipo de equipe. Para mitigar a ausência de validação prática do método em um ambiente real, planejou-se a execução de testes piloto em pequenas empresas. Esses testes permitirão ajustes com base na aplicação prática, além de gerar materiais de referência que podem ser utilizados posteriormente para orientação de outras organizações.

Por fim, foi apontada a necessidade de um diagnóstico inicial mais estruturado para a correta aplicação do método. Para isso, inseriu-se uma etapa preliminar de análise organizacional, utilizando um questionário qualitativo. Essas melhorias foram delineadas com o objetivo de aprimorar a aplicabilidade, a clareza e a eficiência do Método Arbor, com o objetivo de fazer com que esteja mais alinhado às necessidades e particularidades das OICsPP.

O desenvolvimento deste trabalho proporcionou à pesquisadora uma expansão significativa da visão de mundo, tanto no que se refere às pessoas e organizações quanto em relação a si mesma, enquanto agente ativo e integrante deste contexto. Apesar das transformações contínuas impulsionadas pela tecnologia e pelas práticas de mercado, torna-se evidente que as inquietações

humanas apenas se revestem de novas formas. Observa-se, assim, como o Taoísmo, mesmo após milênios, permanece sendo uma filosofia de caráter atual e de relevante aplicabilidade para a sociedade contemporânea.

Este estudo instigou a pesquisadora a prosseguir com a missão de aprimorar e disseminar o trabalho realizado, aplicando-o em um número crescente de Organizações Intensivas em Conhecimento de Pequeno Porte (OICsPP). O objetivo é proporcionar às pessoas a experiência de um mundo mais saudável, amistoso, feliz e acolhedor, onde os desafios são percebidos como oportunidades de crescimento, e não como fontes de sofrimento psicológico que provocam ansiedade e adoecimento, tanto individual quanto coletivo.

Enquanto indivíduo, ainda que insignificante numa escala universal, esta pesquisadora acolhe os aprendizados para sua vida pessoal, sentindo-se grata pelo privilégio de estudar e aprender continuamente. Busca, portanto, servir como exemplo na implementação das práticas aqui aprendidas, conduzindo-as com disciplina, constância e graciosidade. Esta jornada não apenas enriqueceu seu repertório acadêmico e profissional, mas também proporcionou um crescimento pessoal, reafirmando o compromisso com a evolução contínua tanto no âmbito individual quanto no coletivo.

Assim, este trabalho transcende a contribuição acadêmica, configurando-se como um vetor de mudança social e organizacional. Refletindo sobre a jornada percorrida e os *insights* adquiridos, é possível reconhecer que a integração dos princípios taoístas à gestão contemporânea de OICsPP não apenas oferece uma nova perspectiva sobre a resolução de problemas e a melhoria do ambiente de trabalho, mas também potencializa o bem-estar humano.

Dessa forma, este estudo se encerra com um sentimento de realização e a esperança de que as práticas e metodologias desenvolvidas aqui possam ser úteis para muitos, inspirando outros a seguir este caminho de harmonia, equilíbrio e inovação contínua. É com esse intuito que o Método Arbor continuará sendo difundido, contribuindo para uma sociedade mais resiliente e adaptativa às rápidas mudanças do nosso tempo.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, Fabíola Assis de. **A Rede do Conhecimento Tradicional Milenar da Linhagem Taoísta Pai Lin**. 2021. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021.
- AHMED, Y. Ali; KHURSHID, M. Mahboob. Factors Impacting the Behavioral Intention to Use Social Media for Knowledge Sharing: Insights from Disaster Relief Practitioners. **Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management**, v. 18, p. 269–300, 2023. DOI: 10.28945/5103
- AKOKA, J.; COMYN-WATTIAU, I.; PRAT, N.; STOREY, M. Knowledge contributions in design science research: paths of knowledge types. **Decision Support Systems**, v. 166, 2023. DOI: 10.1016/j.dss.2022.113898
- ALAVI, M.; LEIDNER, D. Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 107-136, 2001. DOI: 10.2307/3250961
- ALMATRODI, I.; SKOUMPOPOULOU, D. Organizational Routines and Digital Transformation: An Analysis of How Organizational Routines Impact Digital Transformation Transition in a Saudi University. **Systems**, v. 11, n. 239, 2023. DOI: 10.3390/systems11050239
- ALVESSON, M. Social Identity and The Problem of Loyalty in Knowledge-Intensive Companies. **Journal of Management Studies**, v. 37, n. 8, p. 1101–1124, dez. 2000. DOI: 10.1111/1467-6486.00218
- AMABILE, T. M.; CONTI, R.; COON, H.; LAZENBY, J.; HERRON, M. Assessing the Work Environment for Creativity. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 5, p. 1154–1184. DOI: 10.5465/256995
- APO (2020). **Knowledge Management Tools and Techniques Manual** (Revised Edition). Asian Productivity Organization. DOI: 10.61145/COEE1851
- ARGYRIS, C. **On Organizational Learning**. Oxford: Blackwell, 1997. ISBN: 0-631-21308-2.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE LAWTECHS E LEGALTECHS; UPLEXIS. O retrato da advocacia no Brasil em 2022. [S.l.]: **AB2L Academy Report; upLexis**, 2022. Disponível em: <https://ab2l.org.br/wp-content/uploads/2022/05/AB2L-ebook-Advocacia-2022-1.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2025.
- AUERNHAMMER, J.; ROTH, B. The origin and evolution of Stanford University's design thinking: from product design to design thinking in innovation management.

**Journal of Product Innovation Management**, v. 33, n. 6, p. 623-644, 2021. DOI: 10.1111/jpim.12594

ABSTARTUPS, Associação Brasileira de Startups. Mapeamento do Ecossistema Brasileiro de Startups – 2024. São Paulo: **Abstartups**, 2024. Disponível em: <https://abstartups.com.br/>. Acesso em: 17 fev. 2025.

BALTERS, S.; WEINSTEIN, T.; MAYSELESS, S.; AUERNHAMMER, J.; HAWTHORNE, G.; STEINERT, M.; MEINEL, C.; LEIFER, L.; REISS, A. Design science and neuroscience: A systematic review of the emergent field of Design Neurocognition. **Design Studies**, v. 84, 2023. DOI: 10.1016/j.destud.2022.101148

BCPR-UNDP. Knowledge Management Toolkit. **Bureau for Crisis Prevention and Recovery, United Nations Development Programme**, p. 106. 2007. Disponível em: [https://www.fsnnetwork.org/sites/default/files/knowledge\\_management\\_toolkit\\_for\\_the\\_crisis\\_prevention\\_and\\_recovery\\_practice\\_area.pdf](https://www.fsnnetwork.org/sites/default/files/knowledge_management_toolkit_for_the_crisis_prevention_and_recovery_practice_area.pdf). Acesso em: 15 jun. 2024.

BECKER, G. S. **Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education**. 3ª ed. Columbia University Press, Londres, 1993. ISBN: 0-226-04120-4

BERGERON, B. Essentials of Knowledge Management. **Studies in Health Technology and Informatics**, v. 160, p. 1-208. John Wiley & Sons, Inc.: 2003. ISBN: 0-471-28113-1

BIZERRIL, J. Estéticas Da Existência Em Fluxo: Corporeidade Taoísta e Mundo Contemporâneo. **Ciencias Sociales y Religion**, v. 12, n. 13, p. 77-101, 2010.

BJÖRGVINSSON, E.; EHN, P.; HILLGREN, P.A. Participatory design and "democratizing innovation". **Proceedings of the 11th Biennial Participatory Design Conference (PDC '10)**. Association for Computing Machinery, p. 41–50, 2010. DOI: 10.1145/1900441.1900448

BLANK, S.; ECKHARDT, J. T.  The Lean Startup as an Actionable Theory of Entrepreneurship. **Journal of Management**, v. 0, n. 0, p. 1-23, 2023. DOI: 10.1177/01492063231168095

BROWN, T. **Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Rio de Janeiro: Alta Books, pp. 249, 2020. ISBN: 8550814369

BROWN, T. **Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation**. HarperBusiness, 2009. ISBN: 978-0061766084

CAPRA, F. **As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável**. 4. ed. São Paulo (SP): Cultrix, 2005.

CARDONI, A.; ZANIN, F.; CORAZZA, G.; PARADISI, A. Knowledge Management and Performance Measurement Systems for SMEs' Economic Sustainability. **Sustainability**, v. 12, n. 7, p. 2594, 25 mar. 2020. DOI: 10.3390/su12072594

CARLGREN, L.; RAUTH, I.; ELMQUIST, M. Framing Design Thinking: The Concept in Idea and Enactment. **Creativity and Innovation Management**, v. 25, n. 1, p. 38–57, mar. 2016. DOI: 10.1111/caim.12153.

CENTOBELLI, P.; CERCHIONE, R.; ESPOSITO, E. Knowledge Management in Startups: Systematic Literature Review and Future Research Agenda. **Sustainability**, v. 9, n. 3, p. 361, mar. 2017. DOI: 10.3390/su9030361

CHEN, J.; CHEN, Y.; ZHANG, L. Innovative culture and differences for product versus process innovation: reflect on Confucianism and Taoism. **Asian Journal of Technology Innovation**, 2024. DOI: 10.1080/19761597.2024.2349939

CHEN, X.; WU, X. The Taoist culture and the digital economy: Evidence from Chinese cities. **Heliyon**, v. 9, n. 12, ed. 22846, 2023. DOI: 10.1016/j.heliyon.2023.e22846

COHEN, S.; JANICKI-DEVERTS, D.; MILLER, G. E. Psychological stress and disease. **Journal of the American Medical Association**, v. 298, n. 14, p. 1685-1687, 2007. DOI: 10.1001/jama.298.14.1685

COLL, J. **Buddhist and Taoist Systems Thinking: The Natural Path to Sustainable Transformation**. 1ª ed. New York: Routledge, p. 201, 2022. ISBN: 978-1-032-00972-8

COUTINHO, T. Conheça os 7 níveis de competência do Feedback Canvas e como usá-lo! **Voitto**, 2022. Disponível em: <https://voitto.com.br/blog/artigo/feedback-canvas> Acesso em: 12 jan. 2025.

CRESWELL, J. W. (2010). **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, p. 296, 2010. ISBN: 978-85-363-2300-8.

DAMIJ, N.; DAMIJ, T. An Approach to Optimizing Kanban Board Workflow and Shortening the Project Management Plan. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 71, p. 13266-13273, 2024, DOI: 10.1109/TEM.2021.3120984

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working Knowledge: How Organizations Manage what They Know**. [s.l.] Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1998. DOI: 10.1145/348772.348775

DAY, D. Leadership development: A review in context. **Leadership Quarterly**, v. 11, n. 4, p. 581-613, 2001. DOI: 10.1016/S1048-9843(00)00061-8

DE BONO, Edward. **Six Thinking Hats: An Essential Approach to Business Management**. Little Brown & Co, 1985. ISBN: 978-0316177917

DENNEHY, R. The Springboard: How Storytelling Ignites Action in Knowledge-era Organizations. **Journal of Organizational Change Management**, v. 14, n. 6, p. 609-614, 2001. DOI: 10.1108/jocm.2001.14.6.609.2

DEREKE, M.; REZAEI, H. The relationship of job stress with organizational climate, quality of work life, and job involvement. **Journal of Industrial and Organizational Psychology Studies**, v. 7, n. 1, p. 175-188, 2020. DOI: 10.22055/jiops.2019.31572.1153

DIENER, E.; SUH, E.; LUCAS, R.; SMITH, H. Subjective well-being: Three decades of progress. **Psychological Bulletin**, v. 125, n. 2, p. 276–302, 1999. DOI: 10.1037/0033-2909.125.2.276

DIMOV, D.; MAULA, M.; ROMME, A. Crafting and Assessing Design Science Research for Entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 47, n. 5, p. 1543-1567, 2023. DOI: 10.1177\_10422587221128271

DIORI, H. I. A Critical Insight into Needs Assessment Technique and the Way Social Needs are Actually Assessed. **Advanced Journal of Social Science**, v. 8, n. 1, p. 3-9, 2021. DOI: 10.21467/ajss.8.1.3-9.

DOERR, J. **Measure What Matters**: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs. New York: Penguin, 2018. ISBN: 9780525536239

DON-USA. **Metrics Guide for Knowledge Management Initiatives**. Report, Department of the Navy, p. 1-78, 2001.

DRUCKER, P. **Management Challenges for the 21st Century**. Londres: Routledge, ed. 1, p. 208, 2007. DOI: 10.4324/9780080942384

EDISON, H.; WANG, X.; CONBOY, K. Comparing Methods for Large-Scale Agile Software Development: A Systematic Literature Review. **IEEE Transactions on Software Engineering**, v. 48, n. 8, p. 2709-2731, 2022. DOI: 10.1109/TSE.2021.3069039

FIRJAN. **Mapeamento da indústria criativa no Brasil**. Rio de Janeiro: Firjan, 2014.

FRAGA, Bruna Devens. **Framework de análise de conhecimentos críticos às capacidades de resiliência organizacional**. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento), Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, 2019.

FREIBERG, J. The Taoist Mind: A Case Study in a “Structure of Consciousness”. **Sociological Analysis**, v. 36, n. 4, p. 304-322, 1975. DOI:10.2307/3710519

GARCIA, F.; HAUCK, J.; HAHN, F. Managing Risks in Agile Methods: A Systematic Literature Mapping. **Seke**, p. 394-399, 2022.

GARVIN, D. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 4, p. 78-91, 1993. Disponível em: <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization>. Acesso em: 12 set. 2024.

GIRARDI, Dante Marciano. **O compartilhamento dos processos de recursos humanos: uma contribuição para a gestão do conhecimento organizacional**. 2009. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

GOECKS, L. S., DE SOUZA, M., LIBRELATO, T. P., & TRENTO, L. R. Design Science Research in practice: review of applications in Industrial Engineering. **Gestão & Produção**, v. 28, ed. 4, 2021. DOI: 10.1590/1806-9649-2021v28e5811

GOLEMAN, D. **Emotional intelligence**. Nova York: Bantam Books, Inc., 1995. ISBN: 0-553-09503-X

GRIPP, A. Mapa de Empatia... você sabe como funciona? **Annelise Gripp**, 2015. Disponível em: <https://annelisegripp.com.br/mapa-de-empatia-voce-sabe-como-funciona/> Acesso em: 13 jan. 2025.

HEVNER, A.; MARCH, S.; PARK, J.; RAM, S. Design science in information systems research. **MIS Quarterly**, v. 28, n.1, p. 75–105, 2004. DOI: 10.2307/25148625

HIRSCHI, A.; ZENI, M.; GOMEZ, S. C.; McMANUS, J. Whole-life career self-management: A conceptual framework. **Journal of Career Development**, v. 49, n. 2, p. 344–362, 2022. DOI: 10.1177/0894845320957729

HORTELA, T. M. Sebrae em Dados - Designer de Interiores. **Comunidade Sebrae**, 2022. Disponível em: [https://sebraepr.com.br/comunidade/artigo/sebrae-em-dados-designer-de-interiores?srsId=AfmBOopsS3gGcC-YCxlsAn6Xzq40cDmbU7vpPH64H8v\\_VzBZg-dkZiLq](https://sebraepr.com.br/comunidade/artigo/sebrae-em-dados-designer-de-interiores?srsId=AfmBOopsS3gGcC-YCxlsAn6Xzq40cDmbU7vpPH64H8v_VzBZg-dkZiLq). Acesso em: 21 fev. 2025a

HORTELA, T. M. Sebrae em Dados - Serviços de Engenharia e Arquitetura. **Comunidade Sebrae**, 2022. Disponível em: <https://sebraepr.com.br/comunidade/artigo/sebrae-em-dados-servicos-de-engenharia-e-arquitetura>. Acesso em: 21 fev. 2025b

HUARNG, A. S. Burnout Syndrome among Information System Professionals. **Information Systems Management**, v. 18, n. 2, p. 15–20, mar. 2001.

HUSSAIN, N.; LI, B. Entrepreneurial Leadership and Entrepreneurial Success: The Role of Knowledge Management Processes and Knowledge Entrepreneurship. **Frontiers in Psychology**, v. 13, a. 829959, p. 1-18, 2021. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.829959

JABAREEN, H. Building a Conceptual Framework: Philosophy, Definitions, and Procedure. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 8, n. 4, p. 49-62, 2009. DOI: 10.1177/160940690900800406.

JENKINS, T. N. Chinese traditional thought and practice: lessons for an ecological economics worldview. **Ecological Economics**, v. 40, n. 1, p. 39-52, jan. 2002.

JIANG, J.; ZHANG, S.; WU, Y. Exploring and facilitating Daoism's contributions to design prototype, a case study from a "More-than-Human" social innovation project: Hokkhi. **International Association of Societies of Design Research**, p. 9-13, 2023. DOI: 10.21606/iasdr.2023.100

JUNKER, T.; BAKKER, A.; DERKS, D.; MOLENAAR, D. Agile work practices: measurement and mechanisms, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 32, n. 1, p. 1-22, 2023. DOI: 10.1080/1359432X.2022.2096439

KAMARUDIN, M.; KAMARUDIN, A.; DARMI, R.; SAAD, N. A Review of Coaching and Mentoring Theories and Models. *International Journal of Academic Research in Progressive Education & Development*, v. 9, p. 289-298, 2020. DOI: 10.6007/IJARPED/v9-i2/7302

KOLB, D. **Experiential learning**: Experience as the source of learning and development. New Jersey: Prentice-Hall, 1984.

KORPIVAARA, I.; TUUNANEN, T.; SEPPÄNEN, V. Performance Measurement in Scaled Agile Organizations. **Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences**, p. 6912-6921, 2021. DOI: 10.24251/HICSS.2021.830

LACERDA, D.; DRESCH, A.; PROENÇA, A.; ANTUNES, J. Design Science Research: Método de Pesquisa Para a Engenharia de Produção. **Gestão & Produção**, v. 20, n. 4, p. 741-761, 2013. DOI: 10.1590/S0104-530X2013005000014

LALOUX, F. **Reinventing organizations**: A Guide to Creating Organizations Inspired by The Next Stage in Human Consciousness. Brussels: Nelson Parker, 2014. ISBN: 978-2-35456-105-5

LAOZI. **Tao Te Ching**. Tradução de Chiu Yi Chih. São Paulo: Manta, 2017. ISBN-10: 1544233752

LEE, M. Y.; EDMONDSON, A. C. Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. **Research in Organizational Behavior**, v. 37, p. 35-58, 2017. DOI: 10.1016/j.riob.2017.10.002

LENT, R.; BROWN, S. Career decision making, fast and slow: Toward an integrative model of intervention for sustainable career choice. **Journal of Vocational**

**Behavior**, v. 120, a. 103448, 2020. ISSN: 0001-8791. DOI: 10.1016/j.jvb.2020.103448.

LEONARD, D.; SWAP, W. **Deep Smarts**: How to Cultivate and Transfer Enduring Business Wisdom. Harvard Business Review Press, p. 304, 2005. ISBN: 978-1591395287

LEONARD-BARTON, D. **Wellsprings of Knowledge**: Building and Sustaining the Sources of Innovation. Harvard Business School Press, p. 334, 1995. ISBN: 978-0875848594

LUTHANS, F.; YOUSSEF-MORGAN, C. M. Psychological capital: An evidence-based positive approach. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 4, p. 339-366, 2017. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324

MACEDO, M.; SOUZA, M. R. DE. **Fundamentos de Gestão do Conhecimento: Os ativos intangíveis como fonte de vantagem competitiva**. [s.l.] Londres: Novas Edições Acadêmicas, 2023. ISBN: 978-620-5-50587-8

MARTELA, F. What Makes Self-Managing Organizations Novel? Comparing How Weberian Bureaucracy, Mintzberg's Adhocracy, and Self-Organizing Solve Six Fundamental Problems of Organizing. **Journal of Organization Design**, v. 8, n. 23, 2019. DOI: 10.1186/s41469-019-0062-9

MARTIN, R. **The design of business**: why design thinking is the next competitive advantage. Harvard Business Review Press, ed. 3, p. 208, 2009. ISBN: 978-1422177808

MCKINSEY & COMPANY. Grandes movimentos empresariais. **McKinsey & Company**, 2016. Disponível em: <https://www.mckinsey.com.br/our-insights/grandes-movimentos-empresariais>. Acesso em: 17 fev. 2025.

MEINEL, C.; LEIFER, L.; PLATTNER, H. **Design Thinking**: Understand – Improve – Apply. Londres: Springer, p. 236, 2011. DOI: 10.1007/978-3-642-13757-0

MIAKE-LYE, I. M. et al. Unpacking organizational readiness for change: an updated systematic review and content analysis of assessments. **BMC Health Services Research**, v. 20, n. 106, 2020. DOI: 10.1186/s12913-020-4926-z.

MOORE, Sari. **The Role of HR Practices In Knowledge Intensive Self-Managed Organizations**: From Management Centricity Towards Human Centricity. 2021. Dissertação (Mestrado em Gestão e Organização) - Turku School of Economics, Universidade de Turku, Finlândia, 2021.

MOTHÉ, D. Self-Management. *In*: A. D. Cattani, J. L. Laville, L. I. Gaiger, & P. Hespanha (Eds.), **International Dictionary of the Other Economy**, p. 26-30, 2009.

MOTTA, F. **Teoria das organizações**: evolução e crítica. ed. 2, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, p. 120, 2001. ISBN: 85-221-0249-X

NAKASH, M.; BOUHNİK, D. Risks in the absence of optimal knowledge management in knowledge-intensive organizations. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 52, n. 1, p. 87–101, 11 jan. 2022. DOI: 10.1108/VJKMS-05-2020-0081.

NAVARRO-SANFELIX, J.; PUIG, A. The role of knowledge-intensive small and medium enterprises in global markets. **The Electronic Journal of Business Research Methods**, v. 20, n. 3, p. 153-166, 2023. DOI: 10.34190/ejbrm.20.3.2579

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The Knowledge-Creating Company**: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York, NY: Oxford University Press, p. 284, 1995. ISBN: 0199879923, 9780199879922.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The wise company**: how companies create continuous innovation. New York, NY: Oxford University Press, 2020.

OFFERMANN, P., LEVINA, O., SCHÖNHERR, M., & BUB, U. Outline of a design science research process. **Proceedings of the 4th International Conference on Design Science Research in Information Systems and Technology (DESRIST)**, 2009. DOI:10.1145/1555619.1555629

OSTERWALDER, A. PIGNEUR, Y. **Business Model Generation – Inovação em Modelo de Negócios**: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Atlas Books, p. 300, 2011. ISBN: 978-85-7608-550-8

OTTE, Henrique. **Um estudo de caso sobre as alterações cognitivas de um gestor de MPE sob influência do desenvolvimento sustentável**. 2013. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

PEFFERS, K., TUUNANEN, T., ROTHENBERGER, M. A., & CHATTERJEE, S. Design Science Research Methodology for Information Systems Research. **Journal of Management Information Systems**, v. 24, n. 3, p. 45-77, 2007. DOI: 10.2753/MIS0742-1222240302

PERDHANA, M.; PERMANASARI, Y. Barriers To Change: A Case Study Investigation On Factors Hindering Organizational Transformation. **Jurnal Bisnis Strategi**, v. 28, n. 1, p. 1-8, 2019. DOI: 10.14710/jbs.28.1.1-8

PLATTNER, H.; MEINEL, C.; LEIFER, L. **Design Thinking Research**: measuring performance in context. Nova York: Springer, 2012. DOI: 10.1007/978-3-642-31991-4

PROPMARK. Design é o terceiro setor que mais impulsiona o mercado criativo no país. **Propmark**, 2016. Disponível em: <https://propmark.com.br/design-e-o-terceiro-setor-que-mais-impulsiona-mercado-criativo-no-pais/>. Acesso em: 21 fev. 2025.

RAO, M. Knowledge Management Tools and Techniques: Practitioners and Experts Evaluate KM Solutions. **Elsevier Butterworth-Heinemann**, v. 3, p. 453, 2005. DOI: 10.1057/palgrave.kmrp.8500047

RAUDELĪŪNIENĒ, J., TVARONAVIČIENĒ, M., BLAŽYTĒ, M. Knowledge Management Practice in General Education Schools as a Tool for Sustainable Development. **Sustainability**, v. 12, n. 10, a. 4034, 2020. DOI: 10.3390/su12104034

RIEMER, K.; SCIFLEET, P. Enterprise social networking in knowledge-intensive work practices: A case study in a professional service firm. **Proceedings of the 23rd Australasian Conference on Information Systems**, vol. 3, n. 5, p. 12, 2012. Disponível em: <https://aisel.aisnet.org/acis2012/111>. Acesso em: 22 out. 2024.

RIES, E. **A startup enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. Tradução de Texto Editores. São Paulo: LeYa, 2012. ISBN: 8581780040, 978-8581780047.

RIGBY, D.; SUTHERLAND, J.; TAKEUCHI, H. Master the process that's transforming management. **Harvard business review**, v. 94, n. 7-8, 2016. ISSN: 0017-8012

ROSSETTI, A.; MORALES, A. O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 36, n. 1, p. 124-135, 2007. DOI: 10.1590/S0100-19652007000100009

SANDERS, E. B. N.; STAPPERS, P. J. Co-creation and the new landscapes of design. **CoDesign**, v. 4, n. 1, p. 5–18. 2008. DOI: 10.1080/15710880701875068

SANDINO, D., MATEY, L.M., VÉLEZ, G. Design Thinking Methodology for the Design of Interactive Real-Time Applications. *In*: Marcus, A. (eds) Design, User Experience, and Usability. Design Philosophy, Methods, and Tools. DUXU 2013. **Lecture Notes in Computer Science**, v. 8012, 2013. DOI: 10.1007/978-3-642-39229-0\_62

SAVICKAS, L. **Carrer Construction Theory and Practice**. New Jersey: John Wiley & Sons, ed. 2, 2013. ISBN: 978-1-118-06335-4

SCHOEMAKER, P. Scenario planning: a tool for strategic thinking. **Long Range Planning**, v. 28, n. 3, p. 117, 1995. DOI:10.1016/0024-6301(95)91604-0

SCHÖN, D. **The reflective practitioner**. New York: Basic Books, 1983. ISBN: 1-85742-319-4.

SCHWABER, K. SCRUM Development Process. In: Sutherland, J., Casanave, C., Miller, J., Patel, P., Hollowell, G. (eds) **Business Object Design and Implementation**. London: Springer, p 117–134, 1997. DOI: 10.1007/978-1-4471-0947-1\_11

SEBRAE (Org.). **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**: 2013. 6. ed. Brasília, DF: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; DIEESE, p. 284, 2013. ISSN: 1983-2095.

SENGE, P. **The Fifth Discipline**. *Measuring Business Excellence*, v. 1 n. 3, p. 46-51, 1997. DOI: 10.1108/eb025496

SERVIN, G. ABC of Knowledge Management. **NHS National Library for Health: Knowledge Management Specialist Library**, p. 68, 2005. Disponível em: <https://shorturl.at/rdOyw>. Acesso em: 05 jun. 2024.

SHEA, C. M. et al. Organizational readiness for implementing change: a psychometric assessment of a new measure. **Implementation Science**, v. 9, n. 7. 2014. DOI: 10.1186/1748-5908-9-7.

SIHOTANG, F.; ERMATITA; SAMSURYADI; RINI, D. Knowledge Management Model Review in Relation to Marketing and Branding. **International Conference on Informatics, Multimedia, Cyber and Information System (ICIMCIS)**, p. 490-495, 2022. DOI: 10.1109/ICIMCIS56303.2022.10017560

SILVA, D. da. Método Kanban: um guia (quase) completo. **Target Teal**, 2018. Disponível em: <https://targetteal.com/pt/blog/metodo-kanban/> Acesso em: 15 fev. 2025.

SILVA, D.; GHEZZI, A.; AGUIAR, R. de.; TEN CATEN, M. Lean Startup, Agile Methodologies and Customer Development for business model innovation: a systematic review and research agenda. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 26, n. 4, 2020, p. 595-628. DOI: 10.1108/IJEBr-07-2019-0425

SWIGONSKI, N.; JAMES, B.; WYNNNS, W.; CASAVAN, K. Physical, mental, and financial stress impacts of COVID-19 on early childhood educators. **Early Childhood Education Journal**, v. 49, p. 799-806, 2021. DOI: 10.1007/s10643-021-01223-z

TAKAO, K.; SOUZA, C. A Técnica Dos Seis Chapéus Do Pensamento Para Estimular A Criatividade: Um Estudo De Caso No Hotel Wish Foz Do Iguaçu. **Revista Orbis Latina**, v. 14, n. 1, p. 24-37, 2024. DOI: 10.5281/zenodo.10611866

TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1998. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

TRINDADE, Evelin Priscila. **Estudos sobre Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas (PMEs) Brasileiras Intensivas em Conhecimento**. 2021. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021.

TSUI, P.-L. Would organizational climate and job stress affect wellness? An empirical study on the hospitality industry in Taiwan during COVID-19. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 18, n. 19, p. 10491, 2021. DOI: 10.3390/ijerph181910491

VAISHNAVI, V. K.; KUECHLER, W. Jr. **Design Science Research Methods and Patterns: Innovating Information and Communication Technology**. 2<sup>a</sup> ed. Boca Raton: CRC Press, 2015.

WIIG, K. **People-focused knowledge management: how effective decision-making leads to corporate success**. Oxford: Elsevier Butterworth–Heinemann, p. 365, 2004. ISBN: 0-7506-7777-5

WILLIAMS, T. How do organizations learn lessons from projects — And do they? **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 55, n. 2, p. 248-266, 2008. DOI: 10.1109/TEM.2007.912920

WITKIN, B. R.; ALTSCHULD, J. W. **Planning and Conducting Needs Assessments: A Practical Guide**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

YANG, H. The Innovative Spirit in Traditional Chinese Culture and its Impact on the Development of Modern Science and Technology. **Scientific and Social Research**, v. 6, n. 1, 2024. Online ISSN: 2981-9946.

**APÊNDICE A – PERGUNTAS E RESPOSTAS NA ÍNTEGRA DO ROTEIRO DA  
ANÁLISE EXPLORATÓRIA ORGANIZACIONAL: DIAGNÓSTICO  
ORGANIZACIONAL**

1. Qual é o nome da sua organização?
- SoftDesign
  - Medical AI
  - FENASBAC
  - Prefeitura Municipal de Criciúma
  - Dinamio
  - Itaú
  - PalmSoft
  - Plathanus Software & Design
  - Unimed Criciúma
  - FACISC
  - Axioma
  - b4you
  - Softex
  - Betha Sistemas LTDA
  - Favorito
  - DataforAll
  - GLT Empreendimentos
  - Akropoli
  - Labtrack

## 2. Qual é o setor de atuação da sua organização?

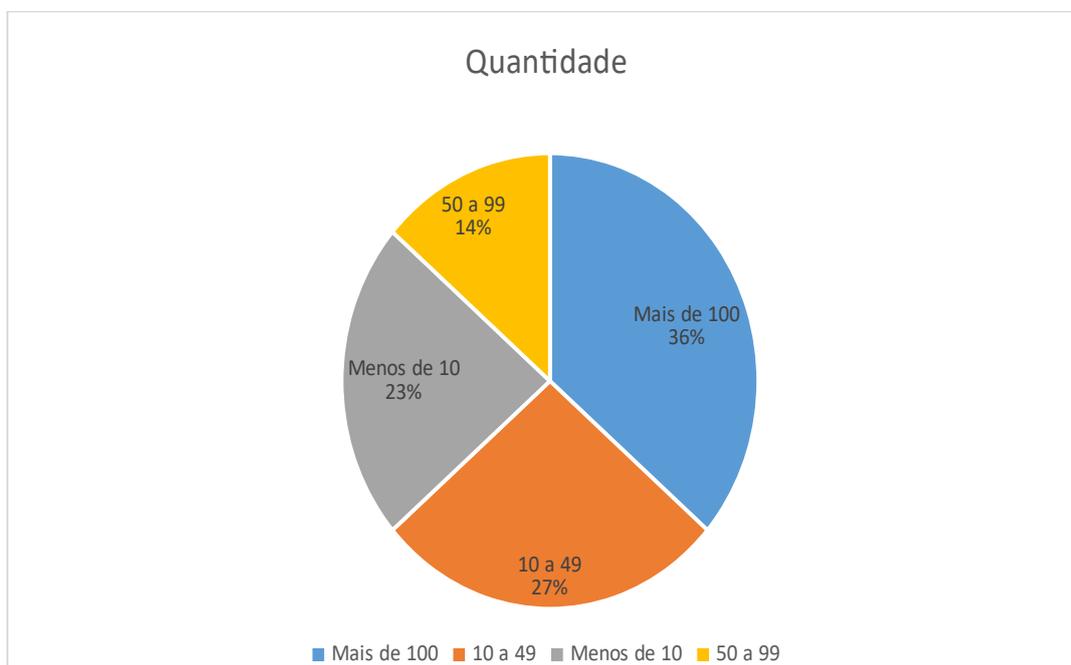
Gráfico 1 - Setor de atuação da organização (Apêndice A)



Fonte: Dados coletados pelo autor (2024).

### 3. Quantos colaboradores trabalham na sua organização?

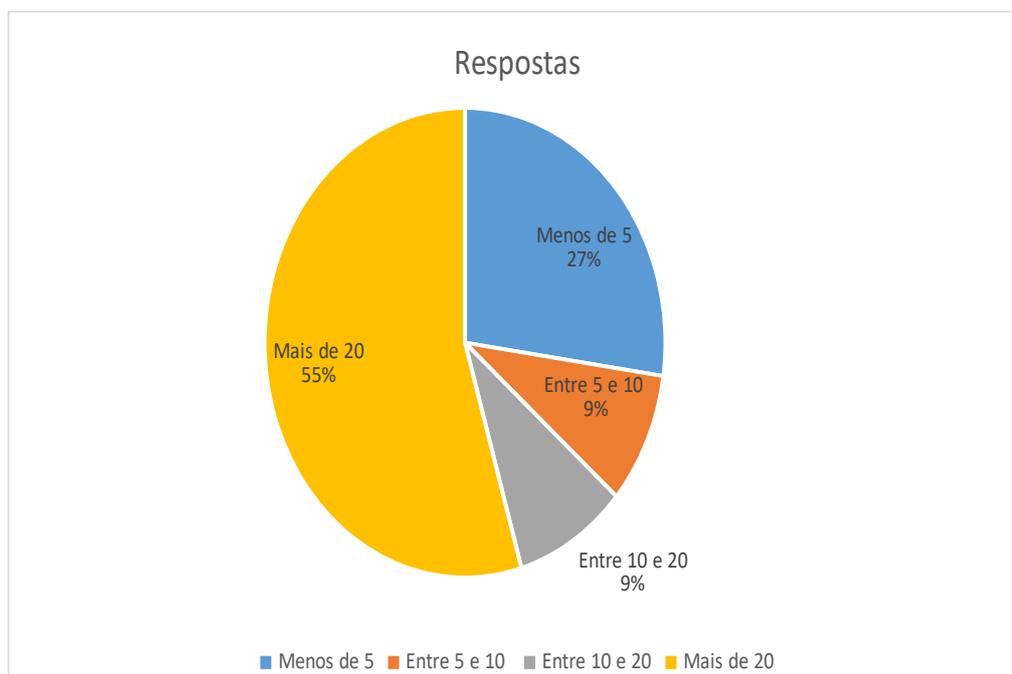
Gráfico 2 - Colaboradores na organização (Apêndice A)



Fonte: Dados coletados pelo autor (2024).

#### 4. Há quanto tempo a empresa está no mercado?

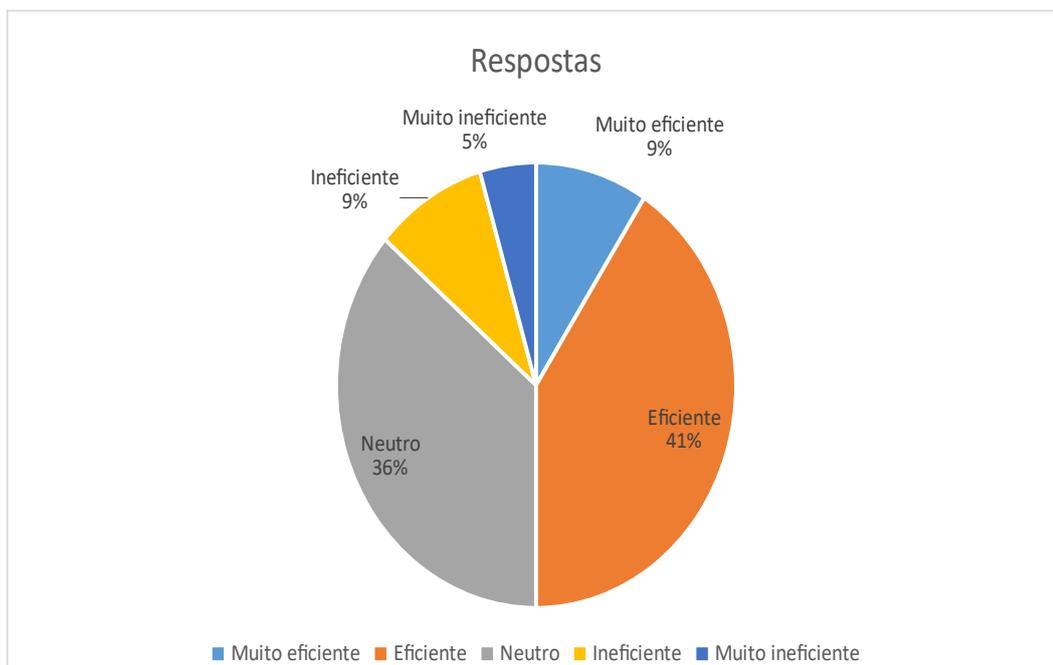
Gráfico 3 - Tempos de mercado da empresa (Apêndice A)



Fonte: Dados coletados pelo autor (2024).

5. Como você classificaria a eficiência das práticas de gestão do conhecimento na sua organização?

Gráfico 4 - Eficiências das práticas de GC (Apêndice A)



Fonte: Dados coletados pelo autor (2024).

6. Quais práticas de gestão do conhecimento são atualmente utilizadas na sua organização?

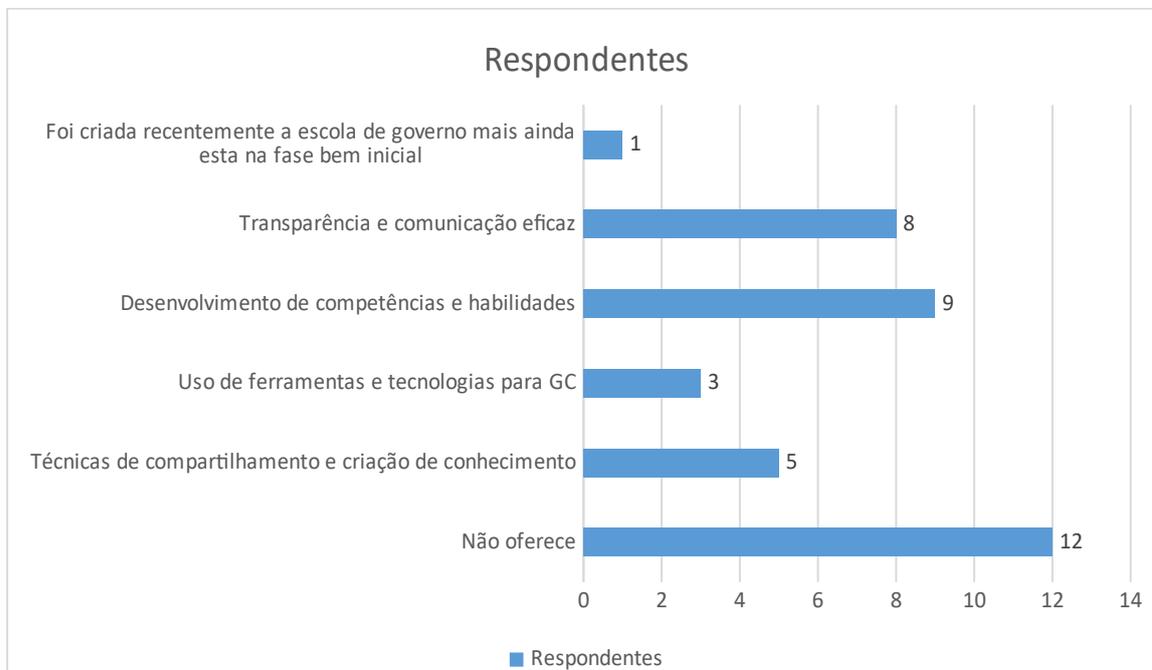
Gráfico 5 - Práticas de GC usadas pela organização (Apêndice A)



Fonte: Dados coletados pelo autor (2024).

7. Sua organização oferece capacitação e treinamento contínuo em práticas de GC? Se sim, quais são os principais tópicos abordados?

Gráfico 6 - Oferta de capacitação e treinamento pela organização (Apêndice A)



Fonte: Dados coletados pelo autor (2024).

8. Quais são os principais desafios que sua organização enfrenta na implementação de práticas de gestão do conhecimento?

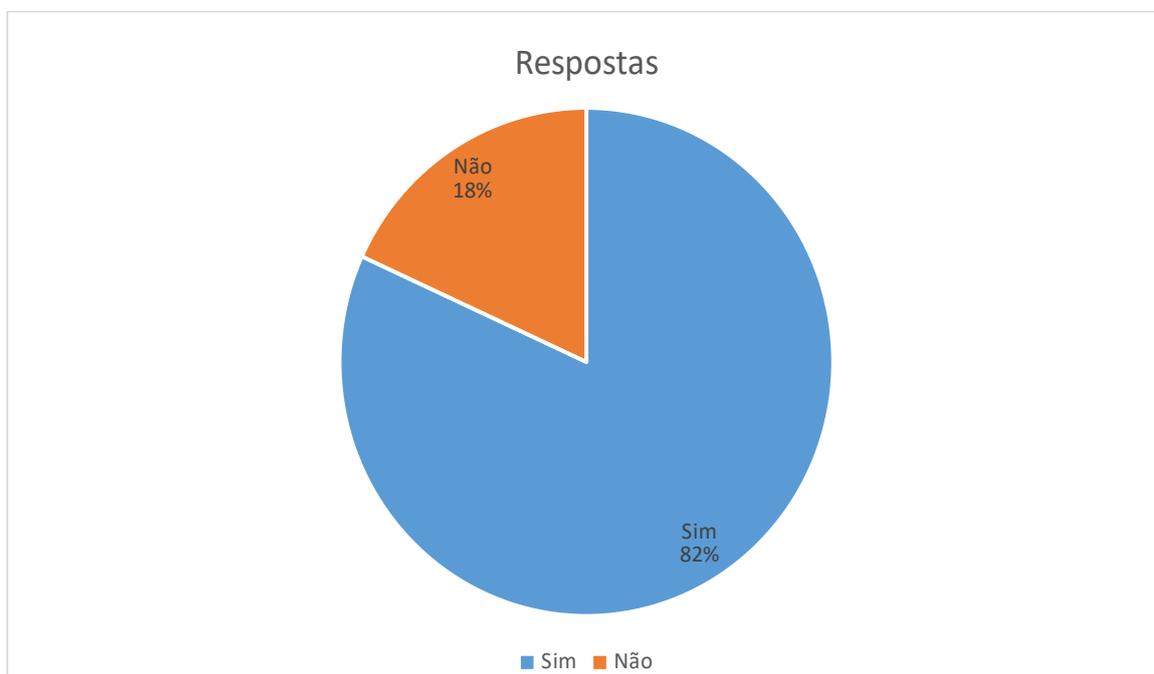
Gráfico 7 - Desafios frente às implementações de práticas de GC (Apêndice A)



Fonte: Dados coletados pelo autor (2024).

9. Sua organização adota práticas de autogestão?

Gráfico 8 - Empresas que adotam práticas de autogestão (Apêndice A)



Fonte: Dados coletados pelo autor (2024).

## 10. Se sim, quais práticas de autogestão são implementadas?

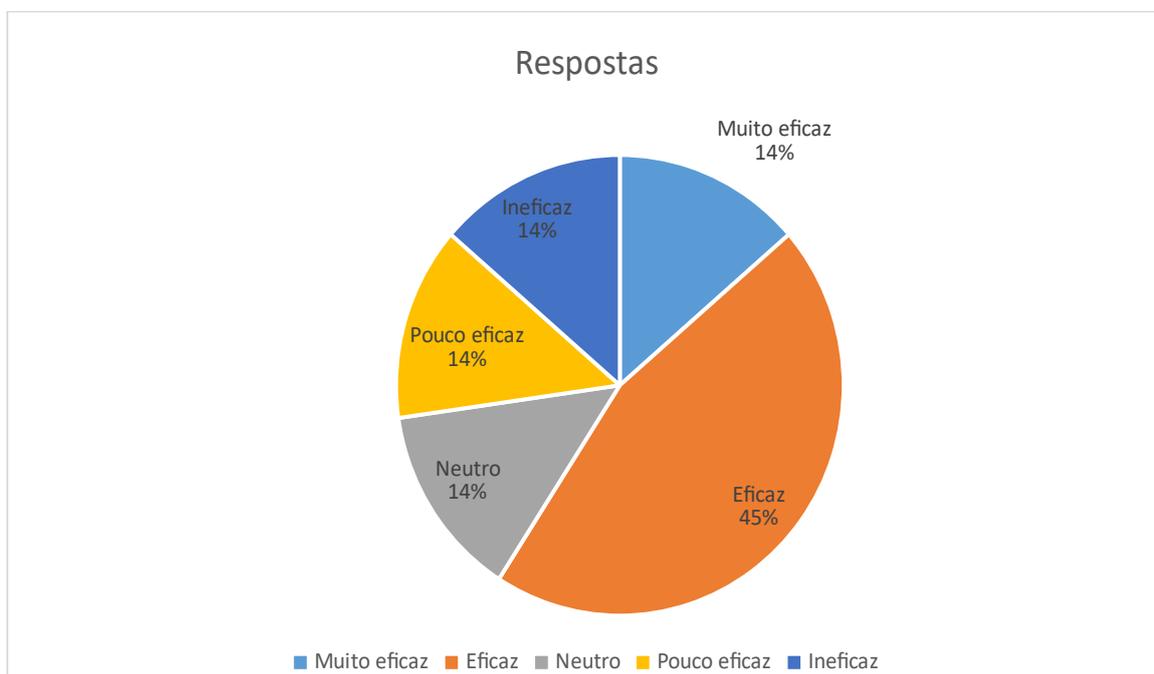
Gráfico 9 - Práticas de autogestão que são implementadas nas organizações (Apêndice A)



Fonte: Dados coletados pelo autor (2024).

11. Como você avalia a eficácia das práticas de autogestão na sua organização?

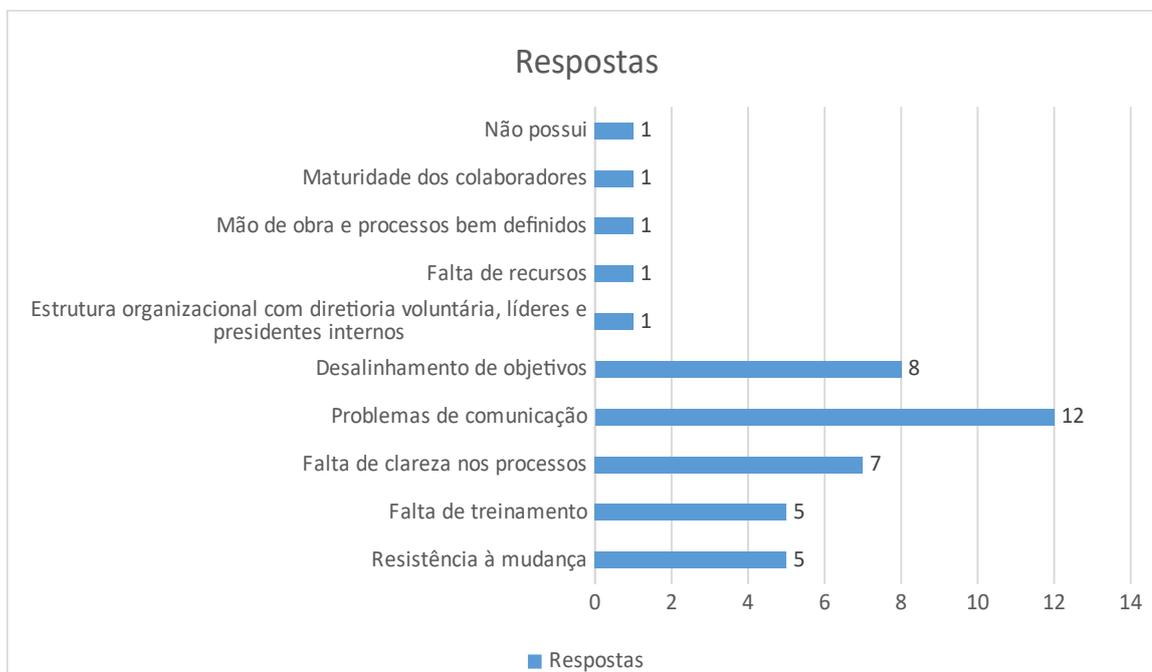
Gráfico 10 - Eficácia das práticas de autogestão implementadas (Apêndice A)



Fonte: Dados coletados pelo autor (2024).

12. Quais os desafios que você percebe na implementação da autogestão na sua empresa?

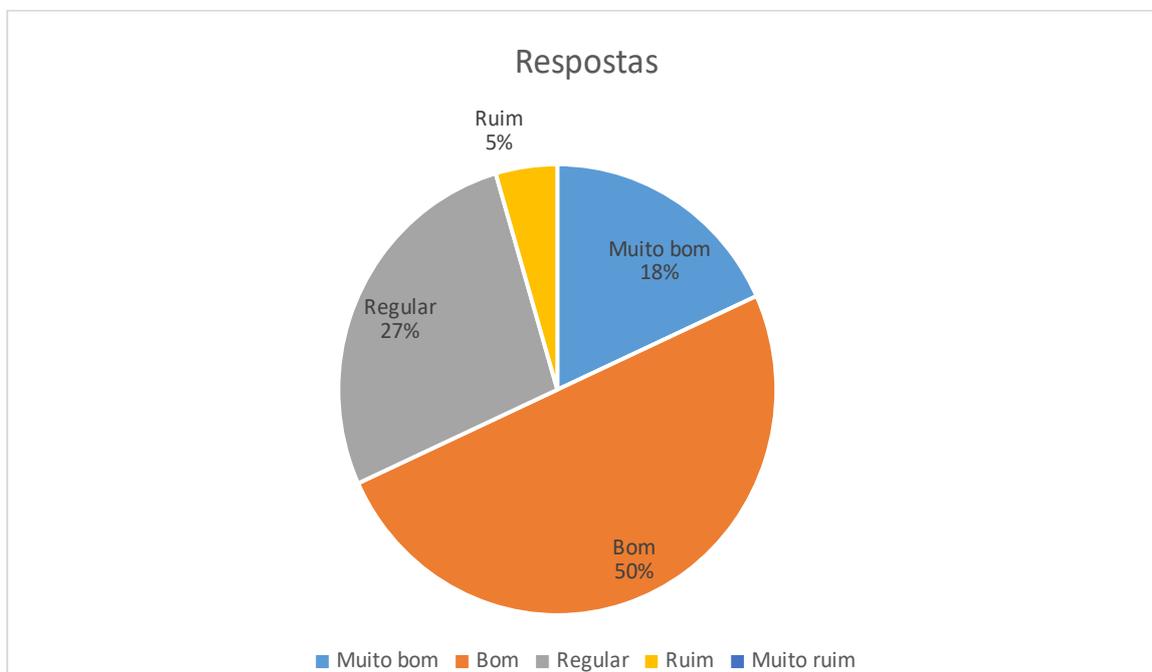
Gráfico 11 - Desafios de implementação das práticas de autogestão (Apêndice A)



Fonte: Dados coletados pelo autor (2024).

13. Como você classificaria o nível de saúde mental e bem-estar dos colaboradores na sua organização?

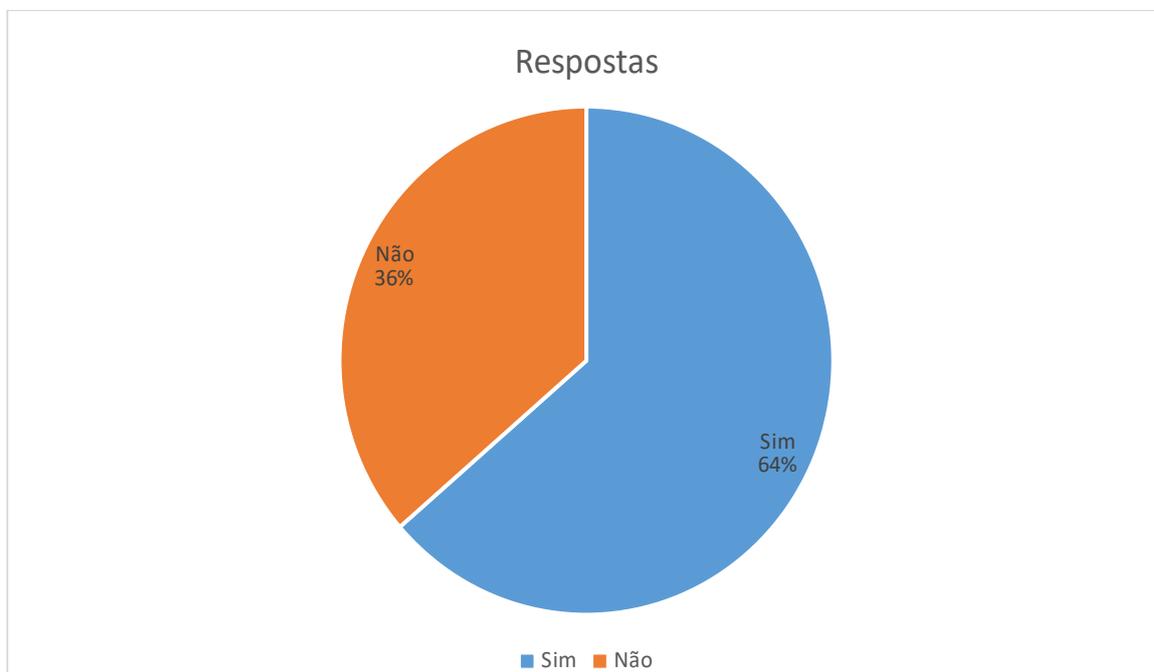
Gráfico 12 - Nível da saúde mental e bem-estar dos colaboradores (Apêndice A)



Fonte: Dados coletados pelo autor (2024).

14. Sua organização possui programas de apoio à saúde mental e bem-estar?

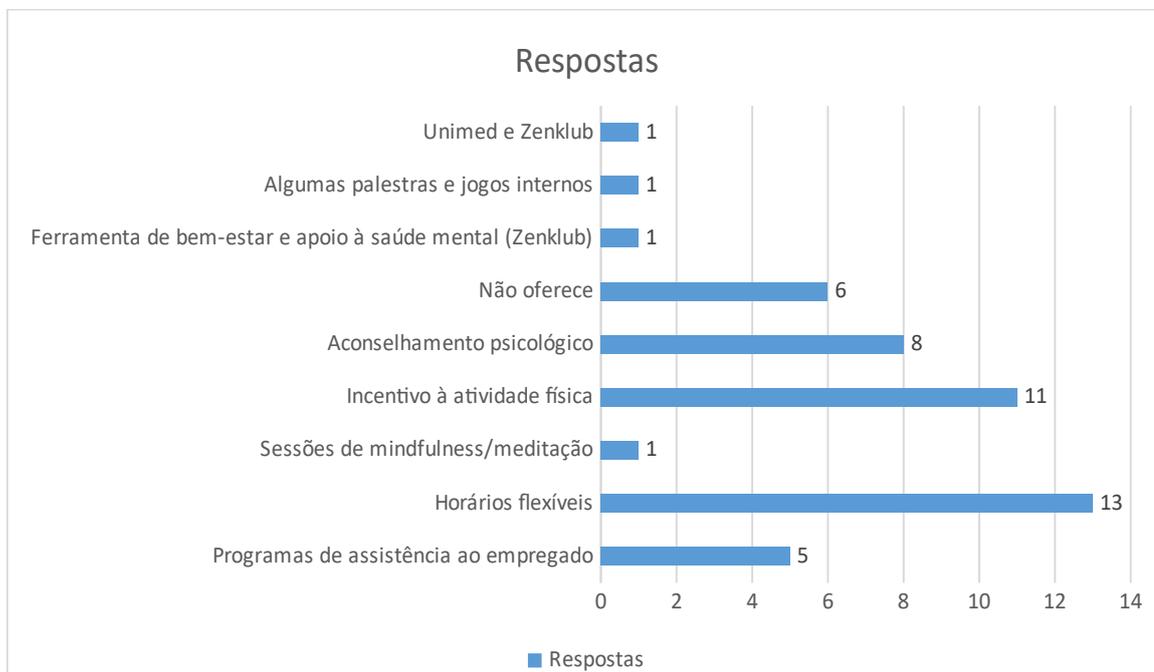
Gráfico 13 - Empresas com programas de apoio à saúde mental e bem-estar (Apêndice A)



Fonte: Dados coletados pelo autor (2024).

## 15. Se sim, quais programas são oferecidos?

Gráfico 14 - Programas de saúde e bem-estar oferecidos (Apêndice A)



Fonte: Dados coletados pelo autor (2024).

16. Como você classificaria o nível de inovação na sua organização?

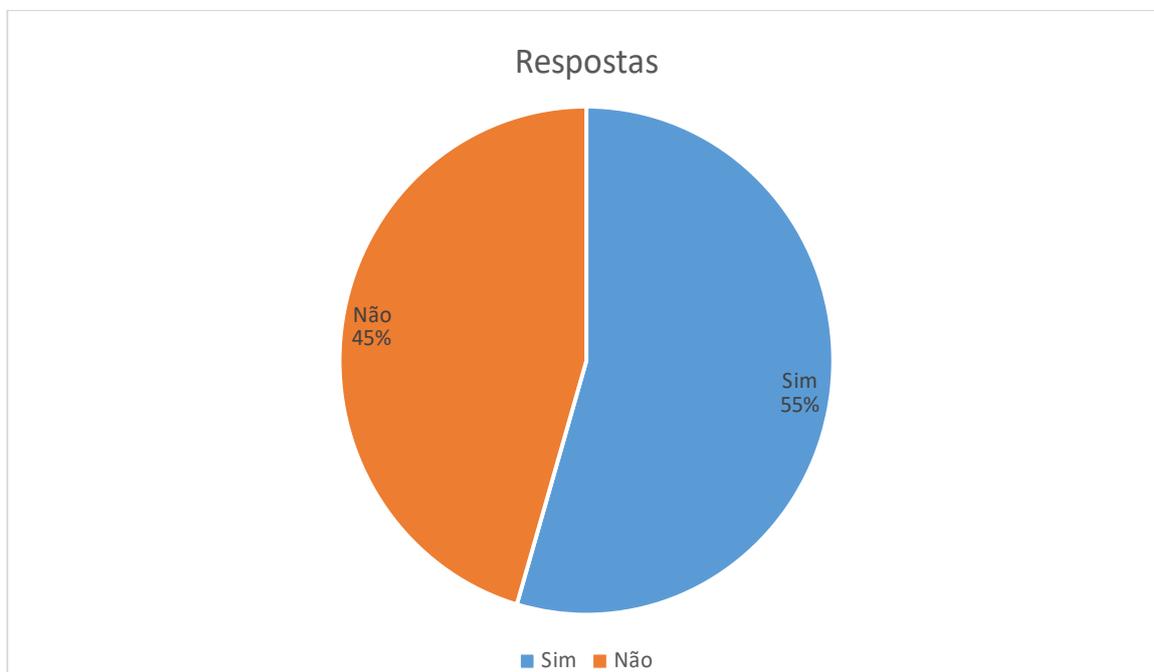
Gráfico 15 - Nível de inovação organizacional (Apêndice A)



Fonte: Dados coletados pelo autor (2024).

17. Sua organização possui um sistema para gerenciar ideias e inovação?

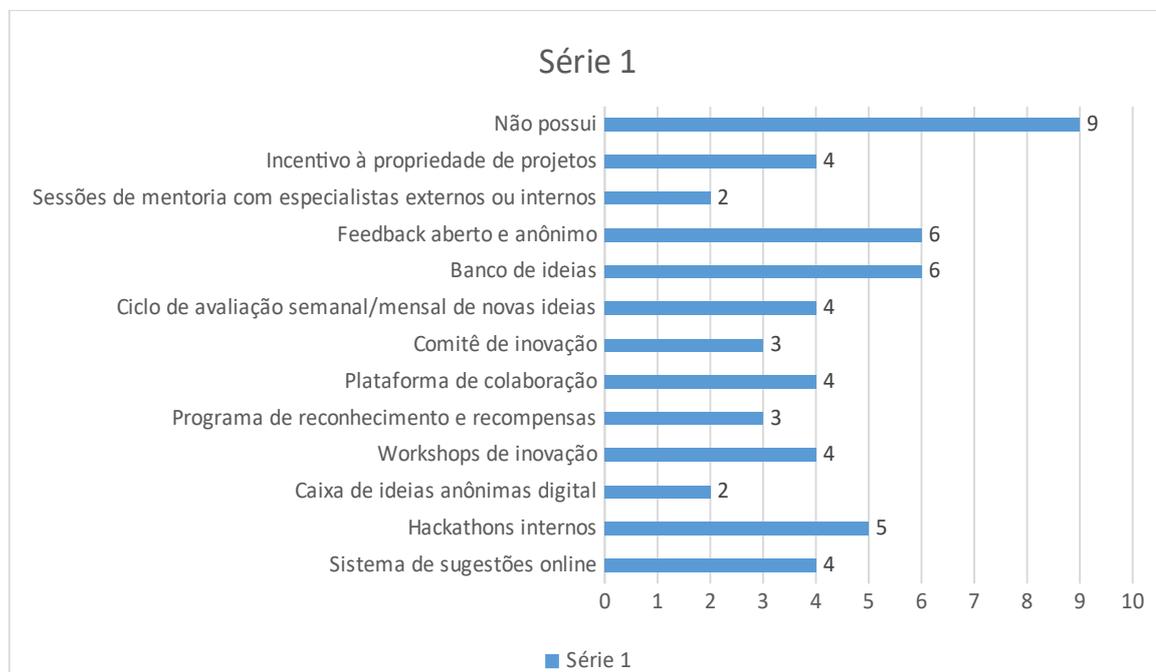
Gráfico 16 - Adesão de sistemas de gerenciamento de ideias e inovação (Apêndice A)



Fonte: Dados coletados pelo autor (2024).

18. Se sim, como funciona esse sistema?

Gráfico 17 - Quais sistemas de gerenciamento de ideias e inovações é/são utilizados (Apêndice A)



Fonte: Dados coletados pelo autor (2024).

## 19. Quais são os principais obstáculos para a inovação na sua organização?

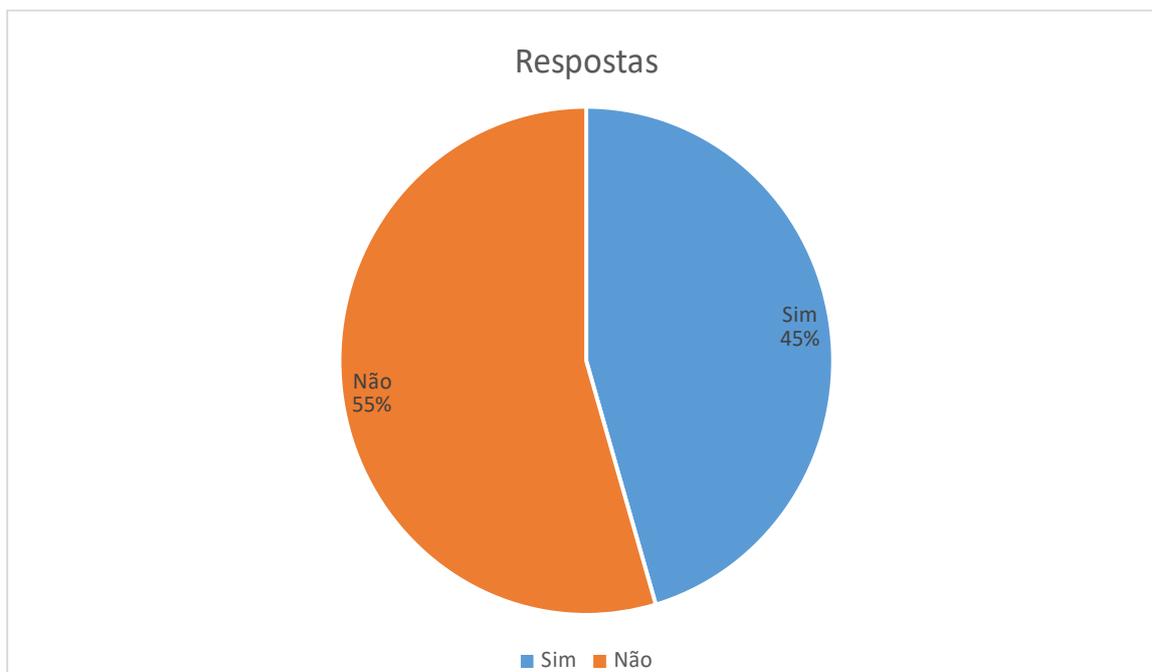
Gráfico 18 - Principais obstáculos para a inovação (Apêndice A)



Fonte: Dados coletados pelo autor (2024).

20. Caso você queira saber mais sobre o andamento da pesquisa e ter o método em desenvolvimento aplicado gratuitamente na sua organização, por favor, deixe-nos saber!

Gráfico 19 - Interessados em ter o método em desenvolvimento aplicado gratuitamente na própria empresa (Apêndice A)



Fonte: Dados coletados pelo autor (2024).

**APÊNDICE B – PERGUNTAS E RESPOSTAS DA VERIFICAÇÃO DE  
CONSISTÊNCIA DE APLICABILIDADE E OPORTUNIDADE DO MÉTODO  
FEITO POR ESPECIALISTAS**

1. Cargo:

- Product Manager
- Product Owner
- Analista de Inovação
- CEO
- Servidor Público Federal; COO
- Founder
- Analista de Estudos e Projetos
- CGO
- Gestor de Inovação
- Sócia e Diretora de Operações
- docente
- Professora
- Docente
- Professor

## 2. Setor:

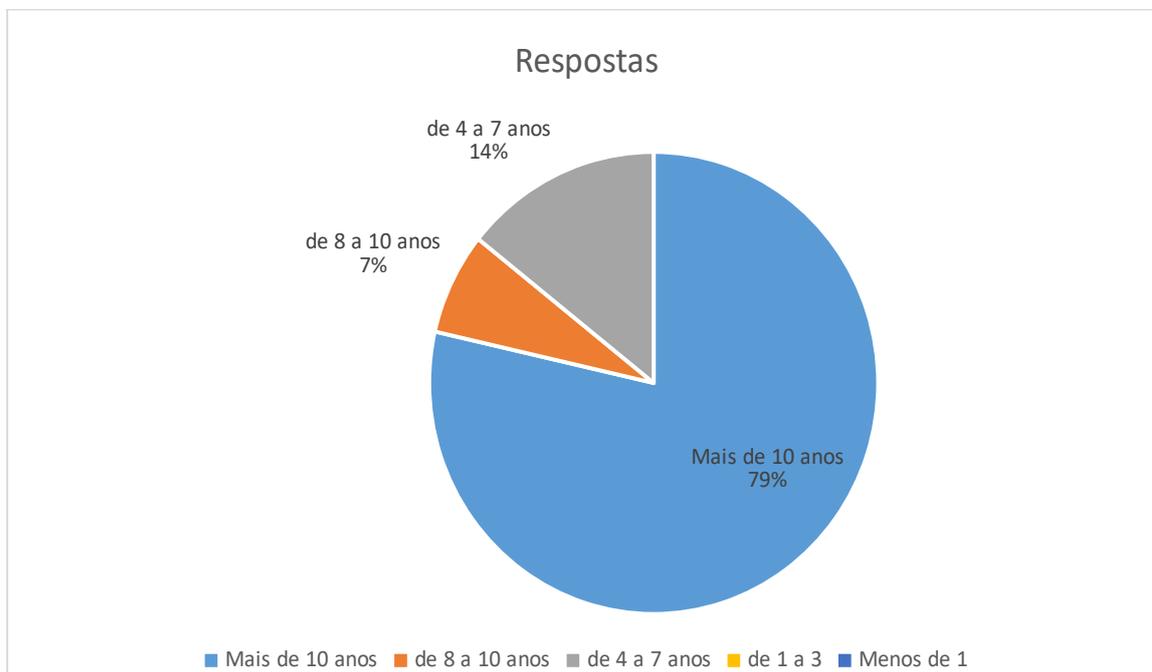
Gráfico 20 - Setores dos especialistas entrevistados (Apêndice B)



Fonte: Dados coletados pelo autor (2024).

### 3. Anos de experiência:

Gráfico 21 - Anos de experiência dos especialistas (Apêndice B)



Fonte: Dados coletados pelo autor (2024).

4. Em uma escala de 1 a 5, como você avalia a clareza da apresentação do método?

Gráfico 22 - Clareza do método (Apêndice B)



Fonte: Dados coletados pelo autor (2024).

5. Quais aspectos do método você considera mais relevantes para o contexto das OICs?

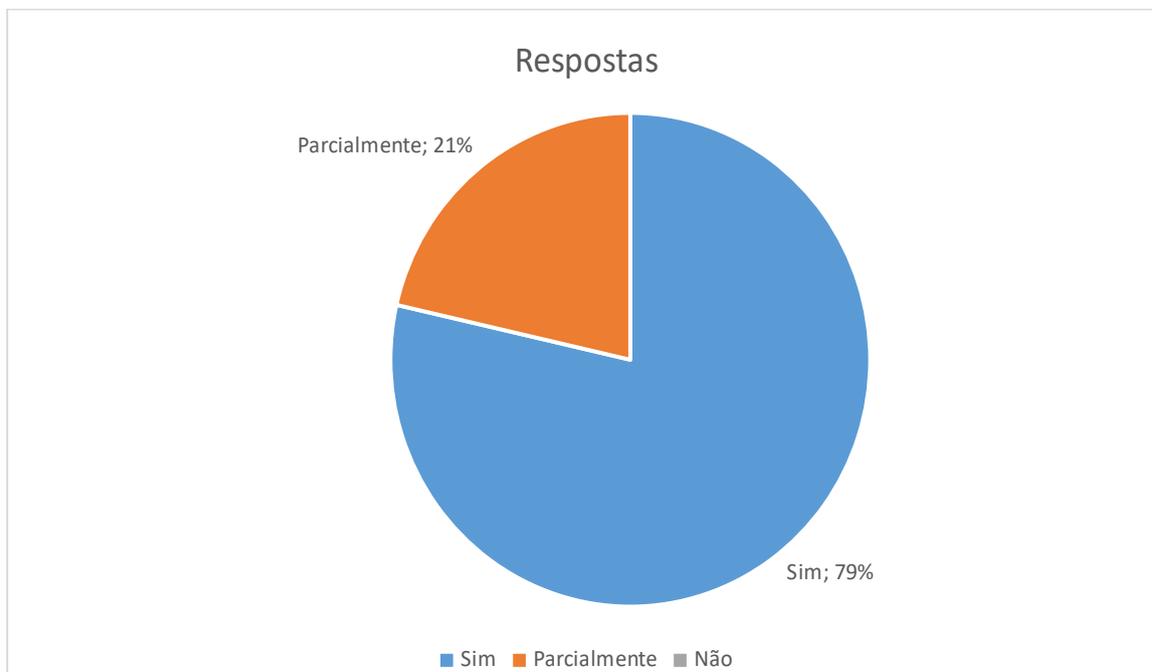
- **Cargo:** docente  
**Setor:** educação  
**Resposta:** Etapas da revisão e melhoria contínua. Talvez uma figura única que mostrasse as três etapas ajudasse a ratificar o que foi passado separadamente.
- **Cargo:** analista de inovação  
**Setor:** serviços  
**Resposta:** A integração filosófica e prática proposta, o olhar para aprendizado contínuo e adaptabilidade organizacional, entendendo não apenas os objetivos coletivos (da organização), mas também o bem-estar individual.
- **Cargo:** Sócia e Diretora de Operações  
**Setor:** Consultoria e Instrutoria/Educação empreendedora/Tecnologia  
**Resposta:** Uso de métodos ágeis e envolvimento de todos os colaboradores.
- **Cargo:** product manager  
**Setor:** tecnologia da informação  
**Resposta:** A junção da filosofia com ferramentas ágeis que já conhecemos no meio corporativo e de startups.
- **Cargo:** founder  
**Setor:** eventos e marketing  
**Resposta:** Clareza e estruturação de forma adaptável e flexível, com prestação de contas, participação inclusiva com foco na sustentabilidade e sempre com objetivo de prevenção e resolução de problemas
- **Cargo:** docente  
**Setor:** educação  
**Resposta:** A funcionalidade.
- **Cargo:** professor  
**Setor:** educação  
**Resposta:** Compartilhamento do conhecimento

- **Cargo:** CGO  
**Setor:** tecnologia da informação  
**Resposta:** Para minha aplicação, a continuidade e avaliação de resultados.
- **Cargo:** Product Owner  
**Setor:** tecnologia da informação  
**Resposta:** Alinhamento estratégico entre alta gestão e times de alta performance
- **Cargo:** Servidor Público Federal; COO  
**Setor:** tecnologia da informação  
**Resposta:** As OICs possuem alguns desafios enormes como Turnover, Burnout, dificuldade de retenção de talentos e isto pode se dar por diversos motivos como o desequilíbrio entre propósito individual e organizacional, desenvolvimento e integrações dos colaboradores de forma inadequada e ter um método que considera de forma integrada a autogestão, o desenvolvimento humano e a GC é primordial para estas ORGs, mormente ao considerar como fim o bem-estar dos indivíduos neste contexto.
- **Cargo:** Analista de Estudos e Projetos  
**Setor:** educação  
**Resposta:** O ponto mais relevante foi a integralização entre ferramentas de design consolidadas aplicadas em um cenário de OIC.
- **Cargo:** CEO  
**Setor:** tecnologia da informação  
**Resposta:** Acredito muito no objetivo do método e a forma como foi exposto me parece muito com o dia a dia de uma empresa que atua com metodologias ágeis e design centrado nos colaboradores, isso é muito positivo para desenvolver processos e cultura da empresa.
- **Cargo:** Gestor de Inovação  
**Setor:** educação  
**Resposta:** A preocupação com o equilíbrio dos aspectos pessoais e as técnicas de gestão para alcance de resultados sustentáveis.

- **Cargo:** professora
- Setor:** educação
- Resposta:** A coleta, armazenamento, compartilhamento e aproveitamento do conhecimento são essenciais, bem como a interação das ferramentas, métodos que facilitam a comunicação e o trabalho em equipe, aproveitando o conhecimento coletivo aprendendo com experiências passadas e adaptar-se ao novo é fundamental. Métodos que incorporam feedback e reflexão ajudam a construir uma cultura de aprendizado contínuo para o gerenciamento e disseminar conhecimento, pois OICs devem estar sempre em busca de inovações e esse tipo de métodos que incentivam a criatividade e a experimentação para se manter competitivas.

6. O método aborda de forma eficaz os principais desafios das OICs (sobrecarga informacional, falta de alinhamento e baixa autonomia)?

Gráfico 23 - Abordagem do método quanto aos principais desafios das OICs (Apêndice B)



Fonte: Dados coletados pelo autor (2024).

## 7. Explique sua resposta anterior:

- **Cargo:** docente  
**Setor:** educação  
**Resposta:** envolve o diagnóstico qualitativo, registro no Canvas e a parte de proposições.
- **Cargo:** analista de inovação  
**Setor:** serviços  
**Resposta:** Acredito que aborda os desafios indicados. No entanto, vale a observação e entendimento se o próprio método também não seria uma sobrecarga informacional. As ferramentas e práticas são bastante relevantes, no entanto apresentam certa complexidade (OKR, Scrum, 6 chapéus, Feedback Canvas, Design Participatório, todas estas tem efetividade verificada no mercado, mas são complexas para quem nunca viu) e podem exigir uma dedicação e compromisso intensivo por parte dos colaboradores, apesar de serem pensadas sessões espaçadas. Deve-se ter atenção para que o método proponha um caminho, mas também seja flexível em sua aplicação.
- **Cargo:** Sócia e Diretora de Operações  
**Setor:** Consultoria e Instrutoria/Educação empreendedora/Tecnologia  
**Resposta:** Supre, em grande medida, as faíscas de comunicação e tem o olhar estratégico de prever, em um dos módulos, o alinhamento sobre OKRs - que são as metas estratégicas da organização.
- **Cargo:** product manager  
**Setor:** tecnologia da informação  
**Resposta:** Os problemas das organizações estão bem claros e a forma de resolver é executando o planejamento, seguindo os processos de forma contínua e reavaliado os resultados constantemente. O método propõe que tudo seja executado sem atalhos, de forma leve, colaborativo e transparente. Incluindo o colaborador e mostrando para que ele faz parte de toda

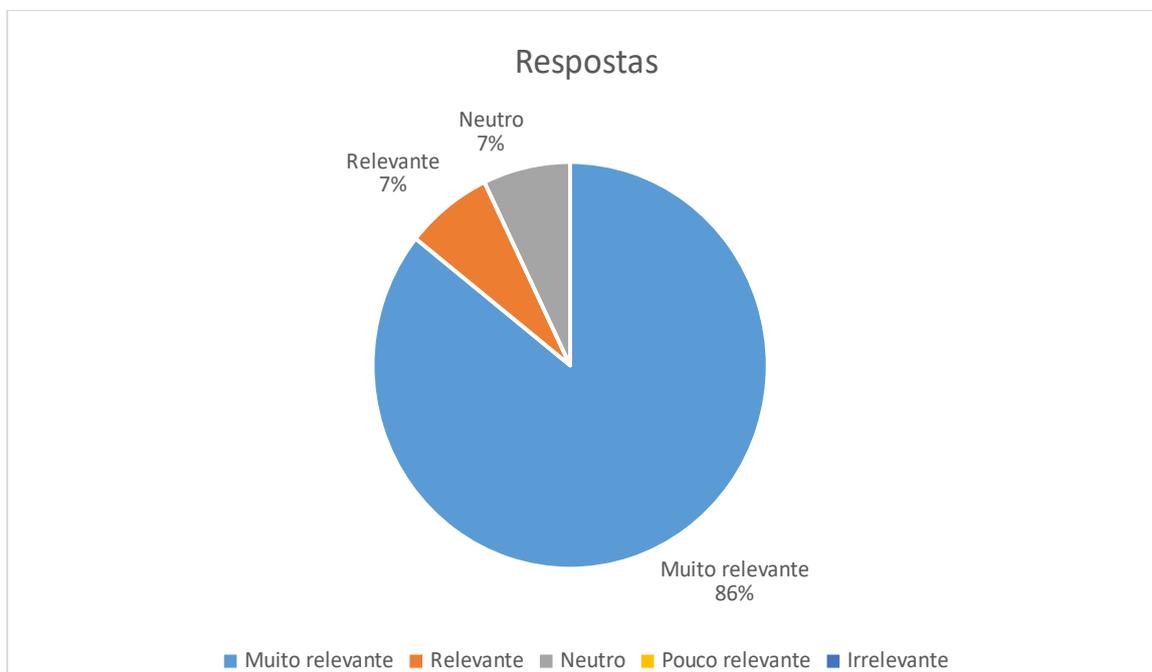
transformação, mas também tem responsabilidade nesse processo

- **Cargo:** founder  
**Setor:** eventos e marketing  
**Resposta:** corrobora com toda visão necessária que tenho dos aspectos mais importantes necessários nos desafios de OICs
- **Cargo:** docente  
**Setor:** educação  
**Resposta:** Em especial, por meio das dimensões e dos processos alinhados.
- **Cargo:** professor  
**Setor:** educação  
**Resposta:** O método considerou os pontos críticos das OICs, particularmente aqueles relativos ao alinhamento cognitivo e autonomia organizacional.
- **Cargo:** CGO  
**Setor:** tecnologia da informação  
**Resposta:** Considerando que trabalhamos com cibersegurança e devido à alta dinâmica do mercado, os riscos envolvidos em operações e a pressão proveniente dos clientes e dos eventos adversos, é muito comum acabarmos passando muito tempo "apagando incêndios" e perdendo o foco nos projetos.
- **Cargo:** Product Owner  
**Setor:** tecnologia da informação  
**Resposta:** Senti falta nos resultados esperados pela alta gestão relacionados principalmente ao OKR da organização
- **Cargo:** Servidor Público Federal; COO  
**Setor:** tecnologia da informação  
**Resposta:** Para que o método enderece os principais desafios das OICs é necessário que se considere questões relacionadas à cultura e estratégia destas organizações que são intrínsecas de cada uma delas. Por isso o método para abordar eficazmente os desafios destas Orgs, questões culturais e estratégicas devem ser consideradas

- **Cargo:** Analista de Estudos e Projetos  
**Setor:** educação  
**Resposta:** Com o meu nível de conhecimento atual, posso dizer que sim. Conheço as ferramentas e a conexão entre o objetivo delas e o resultado esperado relatado pela autora, me fez compreender que sim.
- **Cargo:** CEO  
**Setor:** tecnologia da informação  
**Resposta:** Acredito que parar e respirar antes de fazer é um passo importante para evolução de qualquer organização e a metodologia traz esse "respirar" para entender melhores formas de nos relacionar no time.
- **Cargo:** Gestor de Inovação  
**Setor:** educação  
**Resposta:** Existem outros desafios além dos citados que contribuem para o sucesso ou não das OICs. Exemplos: tipo de estrutura organizacional, cultura, aspectos externos como crises etc.
- **Cargo:** professora  
**Setor:** educação  
**Resposta:** O método proposto ajuda as OICs a se tornarem mais eficientes e inovadoras, aproveitando ao máximo o conhecimento disponível, utilizando-se da autogestão para uma equipe de alta performance.

8. Qual é a relevância do bloco *Filosofia e Modelo Mental* para as OICs?

Gráfico 24 - Relevância do bloco de Filosofia e Modelo Mental para as OICs (Apêndice B)



Fonte: Dados coletados pelo autor (2024).

## 9. Justifique sua resposta (opcional):

- **Cargo:** docente  
**Setor:** educação  
**Resposta:** eu penso que depende do público, para apresentar a dissertação é bem importante, mas, para coleta de dados com PICs, talvez não entendam, pois está teórica, e as organizações desejam a prática.
- **Cargo:** analista de inovação  
**Setor:** serviços  
**Resposta:** O diagnóstico é um passo inicial fundamental em todo processo de entendimento de um contexto. Essa introdução com o tema "Filosofia e Modelo Mental" proporciona os calçados pra essa caminhada (ou as lentes para um novo olhar) ☹ Pontos de atenção aqui são: - Pela apresentação, pelo fato de precisar ser sintética, entendo que justificadamente não trouxe tanto detalhamento, mesmo assim deixo a observação de aprofundar a conexão direta entre os conceitos filosóficos do Taoísmo (princípios) e as práticas organizacionais, na intenção de evitar interpretações desconexas por parte dos participantes. - Como o método vai lidar com diferenças culturais que possam surgir e dificultar a aplicação dos conceitos filosóficos? No caso de haver colaboradores que apresentem resistência ou conflitos de linha de pensamento com o que é proposto (no caso, o Taoísmo)? - Storytelling e mapa de empatia são boas ferramentas para este diagnóstico inicial. Sugestão de aprofundar no problema e objetivos de cada sessão (não apenas no bloco "Filosofia e Modelo Mental", nos outros blocos também), dizendo que as ferramentas utilizadas são sugestões do método, podendo ser adaptadas a depender de cada contexto. Assim é possível evidenciar o problema/questão a ser tratada em cada questão, em vez de focar especificamente nas soluções trazidas diretamente (o tal "apaixone-se pelo problema e não pela solução") 🔍
- **Cargo:** Sócia e Diretora de Operações  
**Setor:** Consultoria e Instrutoria/Educação

empreendedora/Tecnologia

**Resposta:** é preciso ter um embasamento teórico para fundamentar a aplicabilidade prática.

- **Cargo:** founder
- Setor:** eventos e marketing
- Resposta:** A intenção de prevenção e resolução é muito visível nessa abordagem e extremamente necessária no método
- **Cargo:** docente
- Setor:** educação
- Resposta:** Pela indução a mudança de aspectos culturais.
- **Cargo:** professor
- Setor:** educação
- Resposta:** Este define os conceitos básicos para o entendimento e compreensão do Modelo.
- **Cargo:** CGO
- Setor:** tecnologia da informação
- Resposta:** O alinhamento e equilíbrio entre o time, as necessidades da empresa, capacidades das pessoas e entregas é extremamente importante.
- **Cargo:** Product Owner
- Setor:** tecnologia da informação
- Resposta:** Cada vez mais as organizações precisam de pessoas engajadas e ligadas ao propósito de ambas as partes
- **Cargo:** Servidor Público Federal; COO
- Setor:** tecnologia da informação
- Resposta:** O modelo mental e a filosofia é um direcionamento para estas ORGs no que tange ao alinhamento dos propósitos indivíduo e organização, além de proporcionar que a cultura organizacional esteja voltada para GC e inovação e alinhada com o bem-estar do indivíduo
- **Cargo:** CEO
- Setor:** tecnologia da informação
- Resposta:** Essa é para mim a mais importante pois fala sobre a

cultura organizacional. E para uma empresa em crescimento é o ponto mais frágil.

- **Cargo:** Gestor de Inovação

**Setor:** educação

**Resposta:** Apesar de entender a alta relevância para todos os portes de negócio, as pequenas e médias empresas sofrem mais para implementar estratégias de desenvolvimento humano. Esses negócios por estarem em fase de estruturação ou crescimento, acabem focando mais nos aspectos pragmáticos, como estrutura física, equipamentos, insumos, finanças etc. Além disso, temos os aspectos pessoais de cada indivíduo, que podem abarcar pré-conceitos em relação a efetividade/necessidade de trabalhar os aspectos psicossociais no ambiente de trabalho. Neste sentido, creio que este bloco será o mais desafiador para implementar.

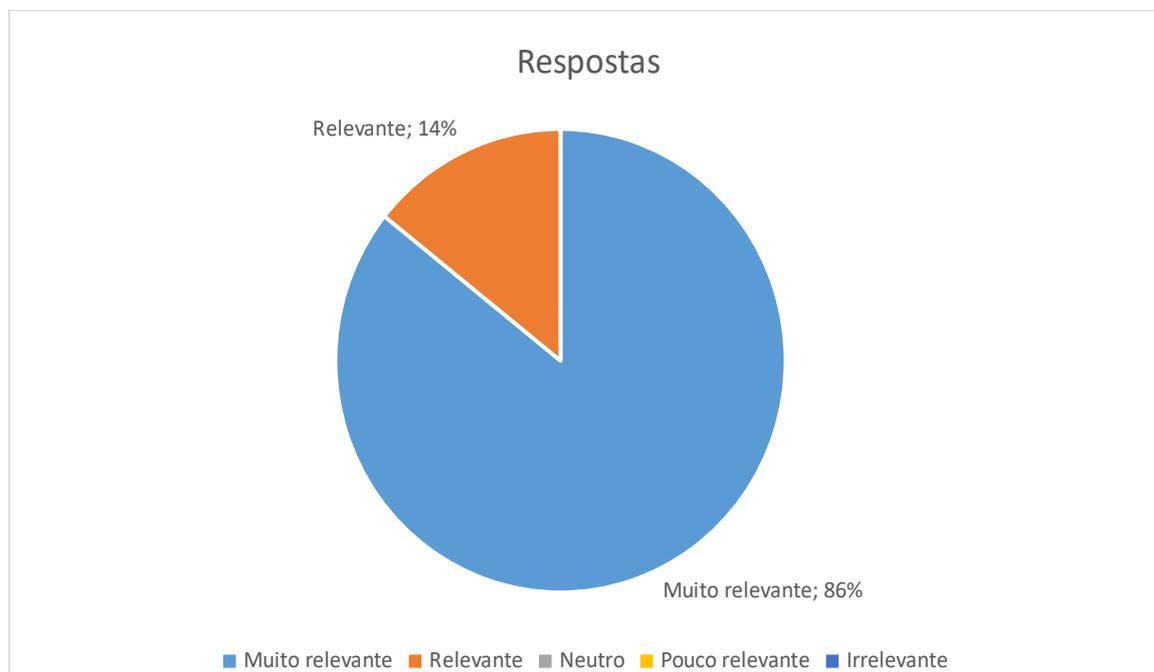
- **Cargo:** professora

**Setor:** educação

**Resposta:** Contextualiza o ambiente.

10. Qual é a relevância do bloco Autogestão e Práticas de GC para as OICs?

Gráfico 25 - Relevância do bloco de Autogestão e Práticas de GC para as OICs (Apêndice B)



Fonte: Dados coletados pelo autor (2024).

## 11. Justifique sua resposta (opcional):

- **Cargo:** docente  
**Setor:** educação  
**Resposta:** porque as organizações precisam se conhecer para poder agir sobre suas fortalezas e fragilidades.
- **Cargo:** analista de inovação  
**Setor:** serviços  
**Resposta:** Um bloco relevante que busca fortalecer a autonomia, dinamizar a troca de conhecimento e fomentar a inovação. Senti falta de conceitos, ferramentas e práticas mais diretamente relacionados a GC (Modelo SECI, Modelo de Davenport e Prusak, 4I de Crossan, Lane e White, conteúdos nucleares de gestão do conhecimento, embora talvez possam ser complexos demais para as intenções do método). Isto porque, apesar da relevância, OKRs são voltadas mais a gestão de projetos, Scrum e Kanban são do Ágil, enquanto que a documentação de processos (na sessão 3) se aproxima um pouco, mas não mergulha, de fato, em GC, já que fica entre a administração e a gestão da informação.
- **Cargo:** Sócia e Diretora de Operações  
**Setor:** Consultoria e Instrutoria/Educação empreendedora/Tecnologia  
**Resposta:** Muitas das práticas já são amplamente utilizadas pelas organizações, principalmente as de base tecnológica.
- **Cargo:** founder  
**Setor:** eventos e marketing  
**Resposta:** Autonomia com as ferramentas e conhecimentos necessários, são obrigatórios!
- **Cargo:** docente  
**Setor:** educação  
**Resposta:** Sobretudo para o desenvolvimento da autonomia e da estratégia corporativa
- **Cargo:** professor  
**Setor:** educação  
**Resposta:** As práticas de GC, sejam elas as melhores, boas,

emergentes ou novas, definem se uma organização é mais ou menos intensiva em conhecimento.

- **Cargo:** CGO  
**Setor:** tecnologia da informação  
**Resposta:** Ao passo que as empresas crescem, é imprescindível descentralizar e tornar pessoas e processos mais autônomos e autogerenciáveis.
- **Cargo:** Product Owner  
**Setor:** tecnologia da informação  
**Resposta:** A alta gestão precisa estar focada em seus objetivos e executando com máximo precisão todas as ações
- **Cargo:** Servidor Público Federal; COO  
**Setor:** tecnologia da informação  
**Resposta:** A autogestão possibilita que os colaboradores atuem de forma proativa, possibilitando maior engajamento e motivação para o desempenho das atividades considerando que esta característica possibilitará maior autonomia e segurança no desenvolvimento de suas atividades
- **Cargo:** CEO  
**Setor:** tecnologia da informação  
**Resposta:** Preciso primeiro entender como eu me comporto perante o todo para então discutir melhores práticas, pois muitas vezes está em mim a mudança.
- **Cargo:** Gestor de Inovação  
**Setor:** educação  
**Resposta:** Como citado, vivemos em um mundo com transformações rápidas que nos engolem diariamente. Equilibrar os diversos aspectos da vida cotidiana é ainda mais complexo para quem não desenvolve constantemente a autogestão. Formação acadêmica e anos de experiência, hoje, são menos relevantes para um mercado que exige entregas consistentes em ambientes extremamente voláteis. Sem dúvida a autogestão tem maior relevância do que uma superespecialização, pois congrega as habilidades necessárias para o profissional do presente e

futuro. Conhecimento é o ativo mais precioso das organizações a muito tempo. Os negócios que vem conseguindo orquestrar de forma mais eficiente a construção do conhecimento, seu armazenamento, sua distribuição e sua aplicação nos diferentes níveis da organização, são aqueles que estão conseguindo prosperar e se consolidar no mercado atual.

- **Cargo:** professora
- Setor:** educação
- Resposta:** Colocam toda a equipe na mesma página compartilhando experiencias e aprendizados de forma contínua.

## 12. Qual é a relevância do bloco Revisão e Melhoria Contínua para as OICs?

Gráfico 26 - Relevância do bloco de Revisão e Melhoria Contínua para as OICs (Apêndice B)



Fonte: Dados coletados pelo autor (2024).

## 13. Justifique sua resposta (opcional):

- **Cargo:** docente  
**Setor:** educação  
**Resposta:** utiliza outras ferramentas/metodologias para formar uma outra mais completa.
- **Cargo:** analista de inovação  
**Setor:** serviços  
**Resposta:** Bloco relevante por conta da natureza dinâmica dos contextos operacionais e a necessidade de adaptação contínua das organizações para sustentar a competitividade e a inovação. Fica a dúvida de como garantir a continuidade dos efeitos do método, mesmo após 2 meses x Há planos para capacitar facilitadores internos para manter a continuidade do método após sua implementação inicial? Fica a sugestão de treinamento para Facilitadores/multiplicadores internos, como guardiões das intenções e objetivos traçados. Quem sabe pilotos menores façam mais sentido. Entendi que o método é voltado a OICs de pequeno e médio porte, mas surge a hipótese de servir para de grande porte também, desde que trabalhado em seções. Assim, antes de aplicar o método em toda a organização (mesmo em organizações de pequeno/médio porte), vale considerar pilotos em equipes menores/setores específicos, sendo uma estratégia para permitir ajustes 🌀
- **Cargo:** product manager  
**Setor:** tecnologia da informação  
**Resposta:** Sem revisão e melhoria contínua qualquer projeto está fadado ao fracasso, o planejamento deve ser revisado frequentemente dentro de qualquer instituição. Assim é possível fazer gestão de risco com antecedência e ajustar as rotas quando acontecem imprevistos que não estão no controle da corporação.
- **Cargo:** founder  
**Setor:** eventos e marketing  
**Resposta:** De todos os blocos, a revisão será sempre a mais

necessária, para identificar ferramentas corretas ou não, cultura definida de forma assertiva ou não e se as pessoas estão preparadas para o método

- **Cargo:** professor  
**Setor:** educação  
**Resposta:** Com a transformação digital, a melhoria contínua está se transformando em inovação contínua. Para isso, os processos organizacionais que, até agora, eram analógicos, terão que serem digitalizados, ou melhor, transformados de analógicos em digitais.
- **Cargo:** CGO  
**Setor:** tecnologia da informação  
**Resposta:** Temos uma tendência muito forte a ter muitas iniciativas e poucas "acabativas". Monitorar as entregas, avaliar os resultados e implementar melhorias no processo é imprescindível para a continuidade das empresas.
- **Cargo:** Product Owner  
**Setor:** tecnologia da informação  
**Resposta:** As ações precisam de continuidade e evolução, além disso, para manter as os objetivos de longo prazo são fundamentais melhorar constantemente a gestão do conhecimento
- **Cargo:** Servidor Público Federal; COO  
**Setor:** tecnologia da informação  
**Resposta:** O aprendizado organizacional leva à melhoria contínua, um processo necessário para adaptação organizacional em especial em ambientes de volatilidade, ambiguidade, complexidade e dinamicidade em que estão inseridas as OICs
- **Cargo:** CEO  
**Setor:** tecnologia da informação  
**Resposta:** Quando os pares conseguem trabalhar as próprias deficiências do dia a dia, é mais fácil para encontrar modos melhores de atuação.
- **Cargo:** Gestor de Inovação  
**Setor:** educação  
**Resposta:** Para sobreviver, todo negócio precisa estar em um

ciclo constante de revisão das suas práticas, buscando melhorar os diversos elementos que envolvem o seu ciclo de vida.

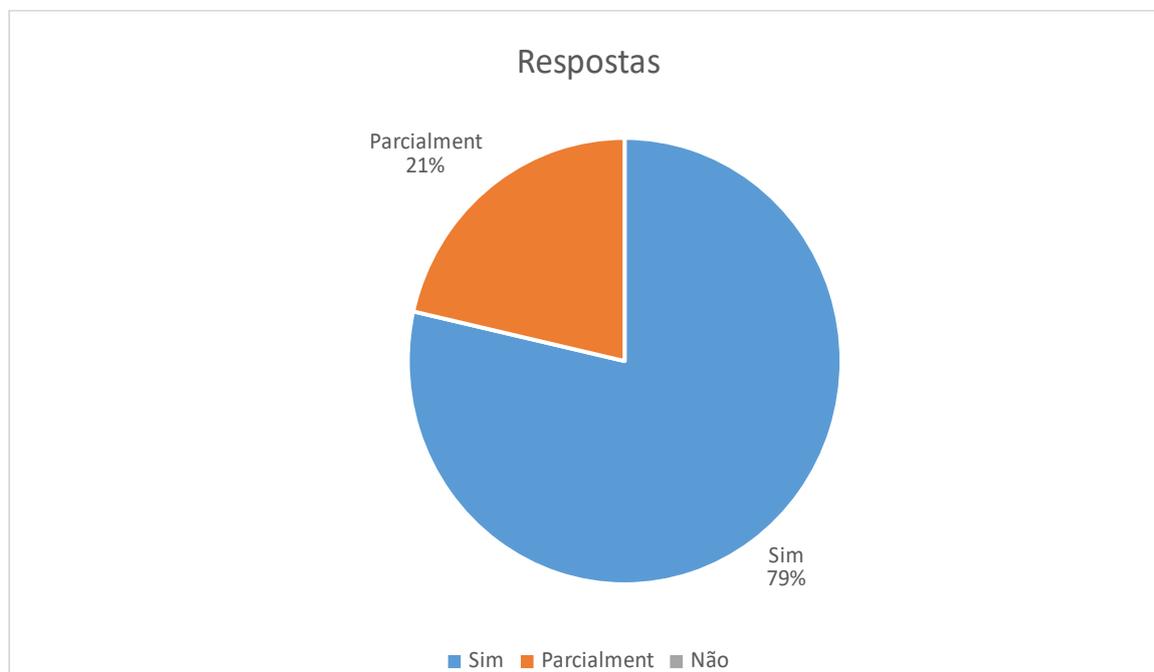
○ **Cargo:** professora

**Setor:** educação

**Resposta:** Identifica o que deu certo e as oportunidades que isso gerou, bem como o que precisa ser reposicionado como melhoria e aprendizados para novas conquistas e oportunidades.

14. A composição dos três blocos parece suficiente para atender aos desafios apresentados?

Gráfico 27 - Suficiência dos três blocos para atender às OICs (Apêndice B)



Fonte: Dados coletados pelo autor (2024).

15. Justifique sua resposta (opcional):

- **Cargo:** docente  
**Setor:** educação  
**Resposta:** porque dá conta de realizar e registrar o diagnóstico e fazer as propostas de forma qualitativa.
- **Cargo:** analista de inovação  
**Setor:** serviços  
**Resposta:** Os blocos, como organizados, trazem diversas ferramentas e práticas para os desafios propostos de autonomia e prosperidade organizacional.
- **Cargo:** product manager  
**Setor:** tecnologia da informação  
**Resposta:** o método ficou bem embasado com técnicas já conhecidas no meio corporativo e no tema de gestão ágil. A filosofia foi muito bem colocada junto a parte técnica para amenizar a pressão natural que existe na gestão
- **Cargo:** founder  
**Setor:** eventos e marketing  
**Resposta:** Ele foca exatamente tudo que eu mesma palanejaria na aplicação do método: preparação e resiliência, ferramentas e conhecimentos e finalizando com a revisão de toda aplicação
- **Cargo:** professor  
**Setor:** educação  
**Resposta:** Qualquer mudança envolve SEMPRE três níveis: o conceitual e de princípios (Filosofia e Modelo Mental para as OICs); o gerencial (Autogestão e Práticas de GC para as OICs) e o operacional (Revisão e Melhoria Contínua para as OICs), que foram considerados no método.
- **Cargo:** CGO  
**Setor:** tecnologia da informação  
**Resposta:** Metodologias muito complexas ficam difíceis de entender, de aplicar e, principalmente, ter serem continuadas. Uma abordagem direta é prática e tende a ser eficiente.

- **Cargo:** Product Owner  
**Setor:** tecnologia da informação  
**Resposta:** Porque envolve a gestão dos negócios, gestão das pessoas e gestão dos processos
- **Cargo:** CEO  
**Setor:** tecnologia da informação  
**Resposta:** Acredito que um alinhamento cultural ao estratégico da empresa seja uma boa forma de aplicar as metas individuais e organizacionais do modelo proposto, como forma simplificada e didática de ter um planejamento estratégico alinhado à cultura da empresa.
- **Cargo:** Gestor de Inovação  
**Setor:** educação  
**Resposta:** Para consolidar, precisa aplicar e avaliar os resultados. Se tivesse um estudo de caso com a aplicabilidade do método, seria mais fácil avaliar. Somente analisando o método não é possível defender 100%.

16. Você identificou algum elemento ou prática que poderia ser incorporado ao método?

○ **Cargo:** docente

**Setor:** educação

**Resposta:** adequar a apresentação ao público, ou seja, se for para as organizações, sugiro deixar só a parte prática. fazer um desejo - infográfico que apresente a proposta no todo para depois abrir por etapas-sessões.

○ **Cargo:** analista de inovação

**Setor:** serviços

**Resposta:** Pelo contrário, sugeriria reduzir, retirar algumas e buscar o essencialismo .

As ferramentas e práticas são interessantes, mas parecem muitas, ainda mais para o tempo de 2 meses. OKR, Scrum, Feedback Canvas, Design Participatório, Whole Life Career Self Management, Build-Measure-Learn... são conceitos complexos, não-óbvios para a maioria das pessoas e sinto que podem ampliar a sobrecarga informacional e, conseqüentemente, o estresse, que é justamente o que o método busca mitigar. Posso estar enganado e seria ótimo caso esse método já tenha sido testado em um contexto real de organização e esta "sobrecarga" não foi observada. Vale entender o que é prioridade e abstrair o método focando nos objetivos de cada sessão; assim, a partir dos objetivos, deixar um indicativo de quais ferramentas podem ser utilizadas - dessa forma a pessoa que for facilitar a aplicação do método entende cada organização com seu contexto, porte, nível de maturidade e outros aspectos para escolher se faz sentido utilizar ferramentas menos ou mais complexas.

○ **Cargo:** Sócia e Diretora de Operações

**Setor:** Consultoria e Instrutoria/Educação empreendedora/Tecnologia

**Resposta:** Comunicação positiva, treinamento em métodos de delegar tarefas, elaboração de matriz de responsabilidades. Também fiquei na dúvida sobre a definição mais clara sobre o que

é uma OIC. Eu acho que a minha é, mas não sei os critérios objetivos de enquadramento.

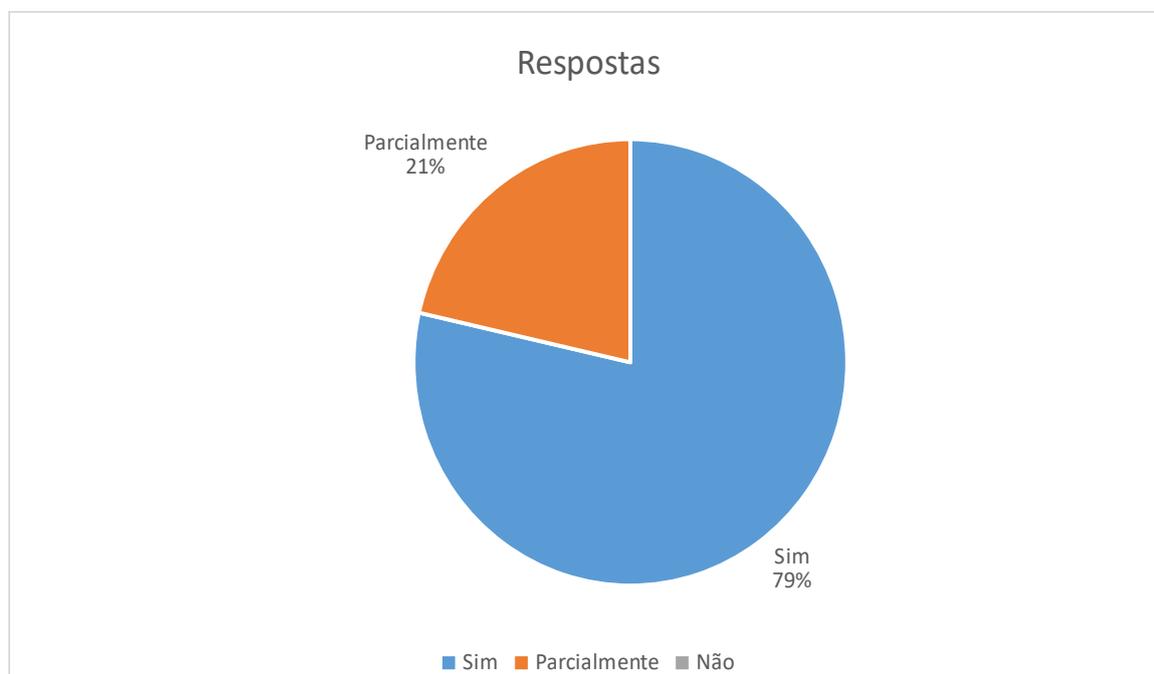
- **Cargo:** product manager  
**Setor:** tecnologia da informação  
**Resposta:** Não.
- **Cargo:** founder  
**Setor:** eventos e marketing  
**Resposta:** talvez um power bi que vai te ajudar a analisar todos os dados coletados.
- **Cargo:** docente  
**Setor:** educação  
**Resposta:** Não. Tudo ficou bastante claro.
- **Cargo:** professor  
**Setor:** educação  
**Resposta:** O método poderia aprofundar um pouco mais as novas práticas, que devem ser consideradas em situações caóticas, totalmente imprevisíveis.
- **Cargo:** CGO  
**Setor:** tecnologia da informação  
**Resposta:** Para algumas pessoas e instituições a metodologia de OKRs pode ser muito abstrata. O fator "lúdico" da metodologia pode trazer um caráter de jocosidade (principalmente em setores mais "quadrados", indústrias etc.). Talvez sugerir o acompanhamento por KPIs seja interessante para esses casos.
- **Cargo:** Product Owner  
**Setor:** tecnologia da informação  
**Resposta:** Possui todos métodos e práticas que realizo no dia a dia
- **Cargo:** Servidor Público Federal; COO  
**Setor:** tecnologia da informação  
**Resposta:** Iniciativas que possibilitem que o conhecimento flua no ambiente organizacional e que possibilite ele ser melhor identificado, compartilhado e utilizado de forma adequada, em especial nas etapas de socialização entre os colaboradores e que

haja um comprometimento da alta liderança com a incorporação do método no cotidiano organizacional, ou seja, a OIC deve possuir um processo de aderência ao método.

- **Cargo:** Analista de Estudos e Projetos  
**Setor:** educação  
**Resposta:** Acredito que as ferramentas utilizadas baseadas nos objetivos são suficientes para o método.
- **Cargo:** CEO  
**Setor:** tecnologia da informação  
**Resposta:** Colocado na resposta anterior.
- **Cargo:** Gestor de Inovação  
**Setor:** educação  
**Resposta:** Eu complementaria com a criação de um diagnóstico estruturado. Dependendo do momento atual da empresa nos aspectos do método. Criaria níveis/estágios diferentes para aplicação de acordo com nível de maturidade do negócio.
- **Cargo:** professora  
**Setor:** educação  
**Resposta:** Não, o método desenvolvido sustenta o proposta na pesquisa.

17. O método apresentado foi claro e fácil de entender?

Gráfico 28 - TÍTULO



Fonte: Dados coletados pelo autor (2024).

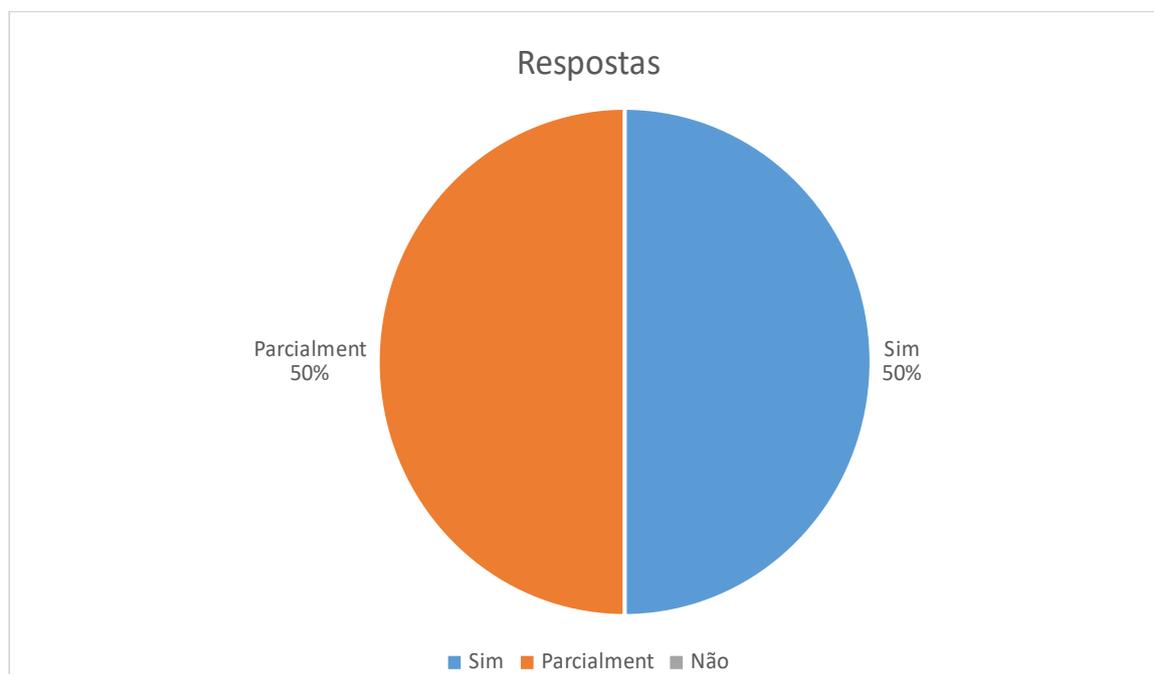
## 18. Justifique sua resposta (opcional):

- **Cargo:** docente  
**Setor:** educação  
**Resposta:** eu entendi, porque já conhecia as ferramentas apresentadas.
- **Cargo:** analista de inovação  
**Setor:** serviços  
**Resposta:** Pelo vídeo ficaram nítidos a problemática, as intenções e o escopo do método. Pode ser interessante esboçar uma ilustração geral do método em um diagrama (trazendo os 3 blocos, as 3 sessões em cada bloco, as ferramentas de cada sessão)
- **Cargo:** founder  
**Setor:** eventos e marketing  
**Resposta:** explicação extremamente delicada e informativa, com dados realmente claros
- **Cargo:** professor  
**Setor:** educação  
**Resposta:** O método é simples e fácil de ser operacionalizado.
- **Cargo:** CGO  
**Setor:** tecnologia da informação  
**Resposta:** É interessante acrescentar referências das ferramentas propostas para busca de maior aprofundamento de pessoas/instituições que não estão familiarizadas com elas.
- **Cargo:** Servidor Público Federal; COO  
**Setor:** tecnologia da informação  
**Resposta:** O método é exposto de forma clara, demonstrando fluidez entre as etapas. Poderia haver "stage gates" ou "check points" que indique a evolução entre as etapas do método.
- **Cargo:** Analista de Estudos e Projetos  
**Setor:** educação  
**Resposta:** Acredito que por eu desconhecer as OICs.
- **Cargo:** CEO  
**Setor:** tecnologia da informação  
**Resposta:** Termos mais didáticos deixam confuso o modo de

entendimento, seria melhor trazer para o dia a dia das empresas e até focar em um tipo específico (como de tecnologia) para utilizar os termos de mercado.

19. Em sua opinião, o método pode ser facilmente implementado nas OICs?

Gráfico 29 - Facilidade de implementação do método (Apêndice B)



Fonte: Dados coletados pelo autor (2024).

20. Justifique sua resposta (opcional):

- **Cargo:** docente  
**Setor:** educação  
**Resposta:** mas depende de uma adaptação da linguagem para as OICs.
- **Cargo:** analista de inovação  
**Setor:** serviços  
**Resposta:** Complexidade e tempo: Como dito anteriormente, acredito que o desafio é buscar o essencialismo, a simplicidade na aplicação a partir da priorização de ferramentas. São diversas e com um tempo relativamente curto (2 meses), considerando a dinâmica veloz das organizações. Engajamento: Além disso, cabe entender como engajar os colaboradores, já que as OICs enfrentam ambientes frágeis, ansiosos, não-lineares e incompreensíveis. A aplicação do método pressupõe o compromisso das pessoas participantes; o que pode ser trazido para fomentar este engajamento?
- **Cargo:** founder  
**Setor:** eventos e marketing  
**Resposta:** Sabemos que o engessamento de cultura organizacional fere qualquer ponto de inovação e restauração, mas quando as lideranças adotam, tudo pode acontecer.
- **Cargo:** professor  
**Setor:** educação  
**Resposta:** As OICs são cognitivas por natureza, que é o foco do método.
- **Cargo:** Product Owner  
**Setor:** tecnologia da informação  
**Resposta:** Os gestores de empresas de pequeno porte dificilmente visualizam os benefícios da metodologia
- **Cargo:** Servidor Público Federal; COO  
**Setor:** tecnologia da informação  
**Resposta:** A adoção e implementação do método por uma OIC

depende de sua adequação com os propósitos organizacionais e alinhamento estratégico e adesão da alta gerência

21. Quais aspectos do método você considera os mais fortes?

- **Cargo:** docente  
**Setor:** educação  
**Resposta:** o uso de ferramentas já validadas individualmente.
- **Cargo:** analista de inovação  
**Setor:** serviços  
**Resposta:** O aspecto inovador do método é um dos grandes pontos fortes, trazendo filosofia taoísta com práticas de gestão de projetos e gestão do conhecimento, olhando tanto para o coletivo (equipes e organização), quanto para o indivíduo.
- **Cargo:** Sócia e Diretora de Operações  
**Setor:** Consultoria e Instrutoria/Educação empreendedora/Tecnologia  
**Resposta:** Uso de ferramentas, mensuração de impacto e de estresse do time, adaptabilidade.
- **Cargo:** product manager  
**Setor:** tecnologia da informação  
**Resposta:** a implantação da filosofia e do acompanhamento contínuo dentro da cultura da empresa
- **Cargo:** founder  
**Setor:** eventos e marketing  
**Resposta:** todos tem importância, mas sem dúvidas o bloco final de mensuração de todos os dados é a parte mais importante para o futuro do método
- **Cargo:** docente  
**Setor:** educação  
**Resposta:** Os processos estabelecidos
- **Cargo:** professor  
**Setor:** educação  
**Resposta:** O método deveria considerar, também, a INTUIÇÃO ORGANIZACIONAL, que é a ALMA das OICs.
- **Cargo:** CGO  
**Setor:** tecnologia da informação  
**Resposta:** Considero os 3 momento de igual importância. No

entanto, o alinhamento filosófico é o que causa maior impacto. Uma vez atingido esse aspecto, o trabalho flui melhor e com melhores resultados.

- **Cargo:** Product Owner  
**Setor:** tecnologia da informação  
**Resposta:** Manter a gestão do conhecimento alinhado entre todo o time
- **Cargo:** Servidor Público Federal; COO  
**Setor:** tecnologia da informação  
**Resposta:** O aspecto mais positivo do método é o foco no bem-estar do indivíduo tendo por base uma abordagem que integra a autogestão, o desenvolvimento humano e a GC. A incorporação da filosofia Taoísta pode ter uma dupla perspectiva ao proporcionar equilíbrio e resiliência, possibilitando aderência à cultura organizacional ou chocar-se com princípios incorporados na cultura da organização.
- **Cargo:** Analista de Estudos e Projetos  
**Setor:** educação  
**Resposta:** Integração entre ferramentas de design com foco em gestão usadas para a gestão pessoal em conjunto com a organização.
- **Cargo:** CEO  
**Setor:** tecnologia da informação  
**Resposta:** A busca por respostas internas dos membros, a forma com que atua no todo, procurando sempre otimizar e melhorar a cada um, isso fortalece os laços que o time tem inclusive entre si.
- **Cargo:** Gestor de Inovação  
**Setor:** educação  
**Resposta:** O olhar sistêmico.
- **Cargo:** professora  
**Setor:** educação  
**Resposta:** autogestão

22. Quais impactos você acredita que esse método pode gerar em uma OIC?

- **Cargo:** docente  
**Setor:** educação  
**Resposta:** facilidade para fazer seu planejamento e gestão.
- **Cargo:** analista de inovação  
**Setor:** serviços  
**Resposta:** Redução de estresse e burnout, fomento à cultura de aprendizagem e inovação, valorização dos colaboradores e reconhecimento das individualidades.
- **Cargo:** Sócia e Diretora de Operações  
**Setor:** Consultoria e Instrutoria/Educação empreendedora/Tecnologia  
**Resposta:** Alinhamento cultural, engajamento do time, mais clareza de responsabilidades e fluidez de comunicação, além de maior gestão do conhecimento entre áreas.
- **Cargo:** product manager  
**Setor:** tecnologia da informação  
**Resposta:** Se o método ajudar e evoluir a cultura das empresas, fazendo com que o planejamento até a execução seja mais eficazes, haverá menos desperdício de recursos e melhora direcionamento de mão-de-obra especializada sem desgastar os colaboradores de formas desnecessária
- **Cargo:** founder  
**Setor:** eventos e marketing  
**Resposta:** Completa sustentabilidade e lucro acima do esperado
- **Cargo:** docente  
**Setor:** educação  
**Resposta:** Impactos culturais e de processos.
- **Cargo:** professor  
**Setor:** educação  
**Resposta:** O método tem potencial para criar uma cultura de MINDFULNESS nas OICs.

- **Cargo:** CGO  
**Setor:** tecnologia da informação  
**Resposta:** Melhor organização e abertura para situações/ideias disruptivas.
- **Cargo:** Product Owner  
**Setor:** tecnologia da informação  
**Resposta:** Maior eficiência e melhores resultado das empresas de médio e pequeno porte
- **Cargo:** Servidor Público Federal; COO  
**Setor:** tecnologia da informação  
**Resposta:** O principal impacto visualizado é o bem-estar do individuo reduzindo o Burnout e conseqüentemente o Turnover, possibilitando maior retenção de talentos pelas OICs
- **Cargo:** Analista de Estudos e Projetos  
**Setor:** educação  
**Resposta:** Positivo.
- **Cargo:** CEO  
**Setor:** tecnologia da informação  
**Resposta:** Uma cultura mais fortalecida, com objetivos e valores claros entre os membros.
- **Cargo:** Gestor de Inovação  
**Setor:** educação  
**Resposta:** Vai depender muito do nível de cada organização. O fato é que todos os pontos do método são importantes.
- **Cargo:** professora  
**Setor:** educação  
**Resposta:** Maior entendimento do dia a dia e novas oportunidades

23. De 1 a 5, como você avalia o método apresentado de forma geral?

Gráfico 30 - TÍTULO



Fonte: Dados coletados pelo autor (2024).

24. Justifique sua resposta (opcional):

○ **Cargo:** analista de inovação

**Setor:** serviços

**Resposta:** O método é bem estruturado, com blocos que abordam aspectos importantes como filosofia organizacional, práticas de GC e melhoria contínua. Isso traz uma abordagem que busca ser holística e alinhada às necessidades das OICs. Além de tudo é inovador, unindo diferentes ferramentas para um objetivo de solucionar dores compartilhadas de organizações. Existe o desafio da complexidade na implementação. Também a ausência de um diagrama/roadmap nítido para implementação que pode criar lacunas durante a prática. É muito interessante que é um produto acadêmico vindo de alguém com olhar apurado do mercado, em consultoria. Fica a sugestão de reforçar o aspecto científico e problematizador dessa construção - os "porquês/comos" das lentes da pesquisa: por que estas ferramentas específicas (referências de usos das ferramentas em contextos semelhantes)? Como se chegou aos 2 meses e sessões de 7 em 7 dias? Por que este método é melhor e diferente em relação a outros (fazer uma tabela comparativa)?

○ **Cargo:** professor

**Setor:** educação

**Resposta:** A falta da consideração da ALMA da organização é uma limitação do método, pois um método completo tem que considerar o corpo (estrutura física da organização), a mente (estrutura cognitiva da organização), o coração (estrutura de relacionamento social da organização) e, sobretudo, a ALMA da organização (estrutura espiritual da organização).

○ **Cargo:** Servidor Público Federal; COO

**Setor:** tecnologia da informação

**Resposta:** O método é inovador ao oferecer uma abordagem que integra questões relacionadas ao desenvolvimento individual,

considerando o alinhamento e equilíbrio entre os propósitos individuais e organizacionais.

○ **Cargo:** CEO

**Setor:** tecnologia da informação

**Resposta:** Conforme justificado anteriormente, acredito que faltou um pouco mais de estratégia ou saber o objetivo geral da empresa no modelo (um direcionador).

25. De que forma o método poderia ser aprimorado?

○ **Cargo:** docente

**Setor:** educação

**Resposta:** tentar simplificar a sua apresentação em uma única imagem que dê ao leitor-ouvinte uma visão geral.

○ **Cargo:** analista de inovação

**Setor:** serviços

**Resposta:** Pensar na sustentabilidade dos efeitos por meio da capacitação de facilitadores/multiplicadores/embaixadores internos do método nas organizações. Cabe muito também um olhar de comunidades, com interações interorganizacionais, onde OICs que tenham recebido o método façam parte de uma rede para trocas e colaboração. Quanto ao desafio do engajamento, gamificação ou compromisso por pares podem ser caminhos de motivar e manter os colaboradores interessados em completar as sessões do método. Definir logo no começo duplas que estarão juntas em todo o processo ou, inclusive, mecanismos de recompensa. Entendo que existe o método e existe o "meta-método" que é o que está além do método (no caso, a facilitação). Nisso, não só se descreve todo o conteúdo do método em si, mas também o que as pessoas facilitadoras precisam ter atenção para a implementação bem-sucedida dele. Isto segue a ideia de um guidebook, de diretrizes para implementação, trazendo exemplos concretos em diferentes tipos de OICs, destacando os possíveis desafios a serem enfrentados. Em cada uma das sessões vale adicionar os "do's and dont's" para as pessoas facilitadores que irão implementar o método. Um diagnóstico pré-aplicação pode ser útil para entender se a organização está preparada para receber o método, levando em conta seu estado atual, nível de maturidade, contexto de maneira geral. Quais são as condições que uma OIC precisa ter para receber o método? Uma pesquisa que avalie aspectos relacionados às dificuldades, cultura, premissas. Assim se evita implementar o método "à força", mas ter as evidências e justificativas que comprovem nitidamente a necessidade e

capacidade de aplicação. Isto seria a cargo da pessoa facilitadora (usando SWOT, PESTEL outros modelos e perguntas de diagnóstico pré-aplicação)

- **Cargo:** Sócia e Diretora de Operações  
**Setor:** Consultoria e Instrutoria/Educação empreendedora/Tecnologia  
**Resposta:** Inclusão de ferramentas de aprendizagem organizacional, elaboração de matriz de responsabilidades entre outros.
- **Cargo:** product manager  
**Setor:** tecnologia da informação  
**Resposta:** Após a execução do método, ser implantado como parte da cultura da empresa, uma certificação de gestão eficiente. Como se fosse uma ISO 9001
- **Cargo:** founder  
**Setor:** eventos e marketing  
**Resposta:** Testando, testando e testando e reajustando no caminho
- **Cargo:** docente  
**Setor:** educação  
**Resposta:** está excelente!
- **Cargo:** professor  
**Setor:** educação  
**Resposta:** Incorporando a ALMA ORGANIZACIONAL, por meio da INTUIÇÃO ORGANIZACIONAL. Quem pensa, quem tem ideias, quem cria e quem inova na organização.
- **Cargo:** CGO  
**Setor:** tecnologia da informação  
**Resposta:** Indicando referências explicativas das ferramentas e possíveis alternativas para melhor adaptação às realidades específicas das organizações.
- **Cargo:** Product Owner  
**Setor:** tecnologia da informação

**Resposta:** Apenas 2 meses pode ser pouco para atingir objetivos representados em metodologia como OKR

- **Cargo:** Servidor Público Federal; COO

**Setor:** tecnologia da informação

**Resposta:** Poderia ser aperfeiçoado no detalhamento de alguns pontos do método, tais como as práticas de GC que podem ser incorporadas nas etapas de GC, autogestão, e alinhamento entre estratégia e cultura organizacional.

- **Cargo:** Analista de Estudos e Projetos

**Setor:** educação

**Resposta:** Não sei se poderia ser aprimorado, mas, talvez no processo de implantação se pudesse ser de forma gradual. Pensando em Organizações de médio porte com recursos escassos, poder ser complexo a implementação de primeira dos três blocos.

- **Cargo:** CEO

**Setor:** tecnologia da informação

**Resposta:** Agregando características de planejamento estratégico como mapa SWOT, ou brainstorming de objetivos individuais e estratégicos para posteriormente utilizar um modelo de duplo diamante para todos convergirem a um único propósito.

- **Cargo:** Gestor de Inovação

**Setor:** educação

**Resposta:** Como especificado anteriormente, creio que precisa ser adaptado para o momento de cada negócio.

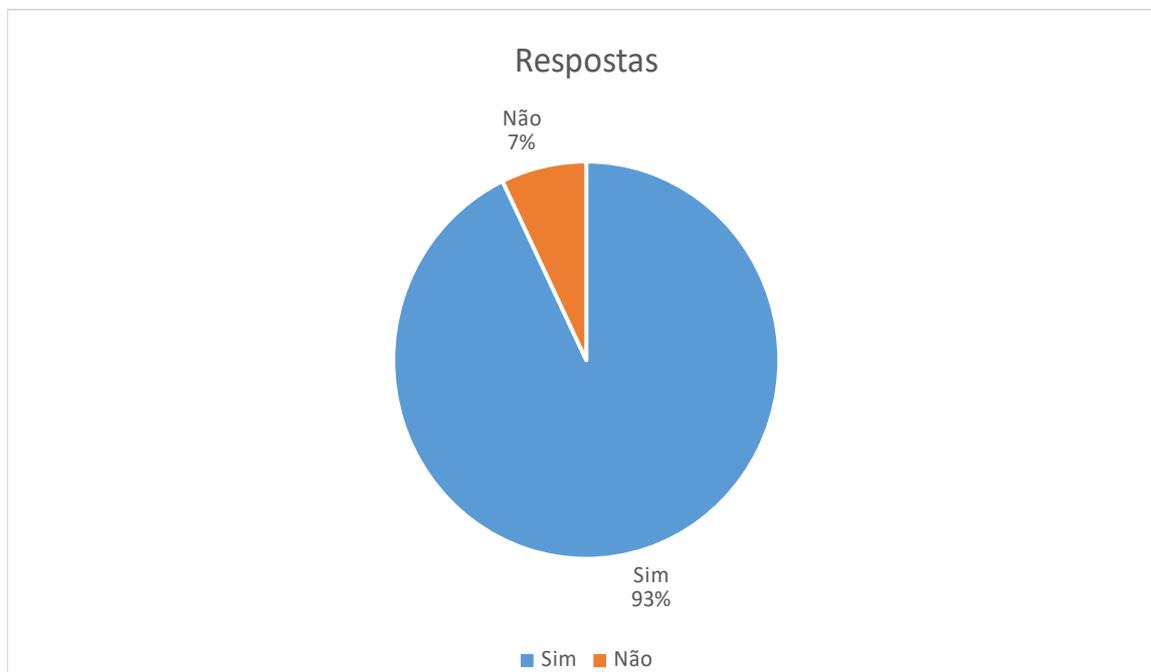
- **Cargo:** professora

**Setor:** educação

**Resposta:** Ampliar o foco e inserir outros blocos.

26. Você recomendaria a aplicação deste método em sua organização ou em OICs conhecidas?

Gráfico 31 - TÍTULO



Fonte: Dados coletados pelo autor (2024).

27. Justifique sua resposta (opcional):

- **Cargo:** analista de inovação  
**Setor:** serviços  
**Resposta:** Sim, a organização na qual trabalho (assim como tantas outras), também sendo uma OIC, sofre destes desafios compartilhados.
- **Cargo:** founder  
**Setor:** eventos e marketing  
**Resposta:** Porque faz muito sentido com todas as necessidades das quais vivencio em diversas organizações
- **Cargo:** professor  
**Setor:** educação  
**Resposta:** É um bom começo para transformar organizações analógicas em organizações digitais.
- **Cargo:** Servidor Público Federal; COO  
**Setor:** tecnologia da informação  
**Resposta:** O método tem um potencial enorme para possibilitar avanços nas OICs em relação a alguns desafios, em especial o Burnout e a retenção de talentos, tendo em vista que o método tem o intuito de minimizá-los, possibilitando maior engajamento e motivação dos colaboradores destas ORGs
- **Cargo:** CEO  
**Setor:** tecnologia da informação  
**Resposta:** As organizações tem q estar preparadas para o método e para isso teriam que ter um pouco mais de corpo e governança para atuação. Para outras empresas, poderia ser um risco ao não ter experienciado e tentar indicar.