

**UnB**



Instituto de Artes



Departamento de Design

## **PROCESSO DE DESIGN**

*para o Movimento Empresa Júnior a partir do design thinking*

Raiana Góis Leite

Orientador: Tiago Barros Pontes Silva

Brasília, 2017



## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a todos os pós-juniores, empresários juniores e todos aqueles que ainda um dia farão parte do Movimento Empresa Júnior em algum momento de suas vidas. Espero que através desse trabalho eu possa contribuir para que vocês consigam vivenciar um MEJ mais colaborativo.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao maior designer do mundo e da minha vida, a Deus. Agradeço por participar de algo tão lindo e impactante em tantas vidas. A primeira vida a ser transformada foi com certeza a minha, mudei minha forma de olhar o mundo, de ouvir, de sentir tudo o que sinto e viver tudo o que vivo.

A Brasil Júnior, que me faz vivenciar atualmente a experiência mais enriquecedora e encantadora da minha vida, onde tenho o privilégio de estar como Diretora de Desenvolvimento da Rede e com isso, tendo a honra de estar liderando o projeto de construção do futuro das próximas gerações que vão continuar a mudar o Brasil.

Especialmente a todos os empresários juniores cujos nomes eu não conheço, que contribuíram nas coletas para construção do Futuro do MEJ.

Agradeço também

A Lamparina Design, minha empresa júnior que me abriu as portas para mergulhar de vez no mundo do empreendedorismo criativo,

Ao Tiago, que me deu muita liberdade, autonomia e por sempre confiar muito em mim e no que eu era capaz de entregar,

À minha mãe, pelo apoio que sempre tive dela e por ser uma grande referência de mulher e mãe em minha vida,

As minhas irmãs, pela paciência e apoio, mesmo sem entender o meu trabalho e por serem designers empreendedoras incríveis,

À Marina, que me apoiou com paciência e amor durante toda a minha trajetória no MEJ e em tudo que poderia contribuir para que eu me formasse,

À Andrea e a Fátima, que sempre me apoiaram, inspiraram e me mostraram como através do design podemos mudar o mundo,

E aos amigos, especialmente timeBJ, que aguentaram minha loucura nos últimos meses.

*“Design é inteligência criativa para criar futuros possíveis.*

*A nossa provocação é pensar como designers.*

*Esta é a revolução”*

*(Victor Falasca Megido)*

## RESUMO

O objetivo do presente trabalho é apresentar as práticas de design realizadas durante o processo de idealização e concepção do Novo Planejamento Estratégico do Movimento Empresa Júnior Brasileiro, liderado pela Brasil Júnior – Confederação das Empresas Juniores do Brasil. O processo amplia-se na discussão das perspectivas do uso formal da abordagem do design, assim como seus atributos, que pode ser utilizada em processos de construção de planejamentos estratégicos que visam conduzir a práticas mais colaborativas e empáticas, tornando-se um diferencial. Por meio de referências dentro do campo do design e da administração, entrevistas e conversas informais, conseguir levantar embasamentos para guiar esse processo para emergir do coletivo os sonhos comuns para a estratégia desejada. O processo proposto pode sofrer interferências de diversos atores, e pode evoluir organicamente se adequando às necessidades que surjam em cada etapa realizada. Para a continuidade do projeto, serão necessários mais momentos de coletas com os atores envolvidos e a realização da atualização do site e demais pontos de interface, de acordo com as demandas para co-criação das próximas etapas.

*Palavras-chave: Design, Design Thinking, Design Participativo, Empresa Júnior, Planejamento Estratégico, Planejamento Colaborativo*

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

- Figura 1 - Representação dos 3 ciclos do Planejamento Estratégico da Rede, em que cada círculo representa um ciclo estratégico e a palavra dentro dele, o foco principal do impacto dele. Fonte: Brasil Júnior (2009) .....3
- Figura 2 – Figura ilustrando todas as camadas da rede do Movimento Empresa Júnior que precisam ser consultadas para que o Planejamento Estratégico da Rede seja construído. As camadas em azul sendo atores internos do MEJ e em verde camadas externas .....5
- Figura 3 – representação das macro-etapas do projeto. Fonte: Livro *Design Thinking – Inovação no Modelo de Negócios* .....8
- Figura 4 – Slide apresentado para o ConselhoBJ deixando claro qual o papel de cada no projeto do Futuro do MEJ. O \* se refere que o ConselhoBJ deve facilitar esses momentos a partir das instruções que a Diretoria da Brasil Júnior der, para que as coletas tenham as perguntas certas para cada público. .... 10
- Figura 5 – *Design squiggle*, de Damien Newman, tradução livre. Ela representa um rabisco que vai ficando cada vez mais limpo até se tornar uma linha, mostrando que o processo começa aparentemente caótico e não linear, e vai se desdobrando até uma solução adequada. .... 15
- Figura 6 – *Framework* original: três abordagens para realizar que estão dispersas ao longo de uma linha de tempo do processo de design. Fonte: Adaptação baseada em Sanders e Stappers (2008). .... 15
- Figura 7 - O mapa da pesquisa de design, mostrando diferentes abordagens colocadas ao longo de dois eixos: papel da usuário (horizontal) e abordagem da pesquisa (vertical). Fonte: Adaptação baseada em Sanders e Stappers (2008)..... 16
- Figura 8 – Diferentes níveis de conhecimento são acessados por diferentes níveis de métodos, com perguntas específicas para cada público. Fonte: Livro *Design Thinking – Inovação no Modelo de Negócios* ..... 17
- Figura 9 – Procedimento do envolvimento dos diferentes atores nos seus contextos e em etapas do projeto. Fonte: Adaptação baseada em Heather Wolters e Anna Grome (2012)..... 17
- Figura 10 - Figura ilustrando a arquitetura das perguntas poderosas. Fonte: Adaptado do livro “O *World Café*” .....21
- Figura 11 – Ilustrando como usar a ferramenta escada de perguntas. Fonte: Toolkit DIY (2017) .....22

Figura 12 – As perguntas viajam por meio de redes. Fonte: Livro “O <i>World Café</i> ” .....	23
Figura 13 – Contextos da criatividade: o <i>framework</i> para a criatividade individual. Fonte: Adaptação baseada em Sanders (2012) .....	25
Figura 14 – Representação do <i>brainstorming</i> . Fonte: Adaptação baseada em Sanders (2012) .....	26
Figura 15 – Representação da criatividade coletiva. Fonte: Adaptação baseada em Sanders (2012) .....	26
Figura 16 – Tensão criativa. Fonte: SENGE, 2008.....	30
Figura 17 – Ciclo de crescimento e equilíbrio do entusiasmo com a visão. Fonte: SENGE, 2008.....	31
Figura 18 – Exemplos de slides feitos pela Brasil Júnior para disseminar um novo PE da Rede .....	33
Figura 19 – Logo da identidade visual do projeto do Futuro do MEJ versão principal....	34
Figura 20 – Tipografia Anurati, desenvolvida por Emmeran Richard. A fonte possui apenas caracteres alfabéticos e em caixa alta. ....	35
Figura 21 – Cores utilizadas na logo do projeto Futuro do MEJ, junto dos seus respectivos códigos CMYK, RGB e hexadecimal .....	35
Figura 22 – Logo da identidade visual do projeto do Futuro do MEJ versão monocromática.....	36
Figura 23 – Foto do 1º momento com a rede durante o ENEJ17, em que foi apresentado o projeto do Futuro do MEJ.....	38
Figura 24 – Imagem do quadro branco onde estavam sendo definidas as perguntas finais que iriam estar dentro do caderninho, que era a sonda cultural .....	38
Figura 25 – Ao lado esquerdo a figura da tela inicial do portal da Brasil Júnior e ao lado direito a figura da tela inicial do site do projeto do Futuro do MEJ .....	40
Figura 26 – Tela para apresentar o projeto do futuro do MEJ.....	41
Figura 27 – Seção para mostrar o panorama Brasil de participação no projeto.....	41
Figura 28 – Essa tela aparece ao clicar em algum estado onde já aconteceu coleta. Nesse caso do exemplo seria ao clicar na Bahia. ....	42
Figura 29 – <i>Layout</i> de como ficariam as perguntas para o usuário.....	42
Figura 30 – <i>Layout</i> de como seria a tela com TOP de respostas mais curtidas e respostas recentes que foram enviadas. ....	43
Figura 31 – Simplificação dos slides que explicava como iria acontecer o processo de análise e entendimento .....	45



Figura 32 – Cartão de <i>insight</i> para registro do escrivão de cada grupo. ....	46
Figura 33 – Agrupamento de semelhantes. <i>Post-its</i> em laranja eram os títulos dos cartões de <i>insight</i> , em azul o nome do grupo de semelhantes que agrupamos e em amarelo o nome/palavra final que representava aquele grupo. ....	47
Figura 34 – Fotografia tirada no dia da construção, com mural dos cartões de insight, 1ª matriz de posicionamento nos <i>flipcharts</i> e no slide a 2ª versão da matriz de posicionamento .....	51

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Adaptado do capítulo “ <i>Transition: becoming a design-minded organization</i> ” do livro <i>Design thinking: integrating innovation, customer experience and brand value</i> , de Thomas Lock-wood ( <i>Allworth Press</i> ) .....	19
Tabela 2 – 1ª versão da matriz de posicionamento preenchida, sendo verde o que todos concordavam que preenchia ao critério e em vermelho o que não preenchia. ....	48
Tabela 3 – 2ª matriz de posicionamento preenchida com as palavras-chave finais da visão .....	51

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1 O Movimento Empresa Júnior (MEJ) e o Planejamento Estratégico da Rede	
1.2 Problemática .....	5
1.3 Objetivos .....	6
<b>2 MÉTODO</b> .....	<b>7</b>
<b>3 ESTRUTURAS INICIAIS DO PROJETO</b> .....	<b>9</b>
3.1 O papel dos atores da rede na construção do projeto.....	9
<b>4 FORMAS DE PENSAR, ENGAJAR E AGIR NO PROCESSO</b> .....	<b>12</b>
4.1 Design participativo versus Design colaborativo .....	12
4.2 <i>Design thinking</i> .....	14
4.3 Facilitação: criando espaços por meio de perguntas para chegar em futuros imagináveis .....	19
4.4 Criatividade individual e coletiva .....	24
4.5 Sobre construir uma visão compartilhada .....	29
<b>5 ARTEFATOS DE INTERAÇÃO NA CONSTRUÇÃO DA ESTRATÉGIA COM A REDE</b> .....	<b>32</b>
5.1 Identidade visual .....	32
5.2 Sonda cultural: Bússola de viagem .....	36
5.3 Janela de interação digital por meio de um site .....	39
<b>6 FACILITAÇÃO DE INSUMOS DE MAIS DE 5 MIL EMPRESÁRIOS JUNIORES EM UMA VISÃO ESTRATÉGICA</b> .....	<b>44</b>
<b>7 Conclusão</b> .....	<b>53</b>
<b>8 Referências Bibliográficas</b> .....	<b>55</b>
<b>9 Anexos</b> .....	<b>57</b>

# 1 INTRODUÇÃO

No ano de 2017 o Movimento Empresa Júnior (MEJ) completa 50 anos de existência em todo o mundo. No Brasil, são 14 anos de atuação da Brasil Júnior. Muitas transformações ocorreram ao longo desses anos em busca de um propósito: Brasil empreendedor. Federações, núcleos e empresas juniores, cada um à sua maneira colabora para alcançar esse propósito comum. Esse caminho tem um guia, conhecido como Planejamento Estratégico da Rede (PE da Rede). Diferente do contexto de uma empresa, ele tem mais do que números de crescimento, tem uma mensagem, um norte, acima de tudo, consiste em um guia para todas as entidades vinculadas.

O projeto para construção desse guia, denominado de Futuro do MEJ, surgiu diante da oportunidade de estar em 2017 como Diretora de Desenvolvimento da Rede da Brasil Júnior, em que, por meio desse cargo, estou tendo o privilégio de liderar e executar o projeto de idealização do Novo Planejamento Estratégico da Rede. A essência desse projeto sempre envolveu processos de coletas, momentos em que os empresários juniores podem co-criar dizendo o que sonham para o futuro do MEJ para os próximos anos, conversas com representantes de cada estado, consultas com grandes empresas parceiras, entre outros momentos de colaboração.

Nesse sentido eu comecei a me questionar: será que repetir o que foi feito nos últimos anos é o suficiente para construir uma estratégia que de fato esteja emergindo da rede e para a rede? Ou a rede precisa de um novo olhar para guiar o processo, com mais transparência, empatia e participação ativa?

Com isso, o objetivo do presente trabalho é projetar o Planejamento Estratégico da Rede para o movimento empresa júnior a partir de uma abordagem de pensamento de design, visando o envolvimento dos colaboradores em um planejamento mais empático e participativo.

Proporcionando um ambiente ainda mais favorável para que a rede tenha a oportunidade única de começar a desenhar o futuro das próximas gerações que irão continuar a mudar o Brasil. Para isso, deixar de lado as opiniões e sonhos

peçoais é mais do que preciso, é necessário. Para o que o MEJ é uma resposta hoje? Para o que o MEJ pode vir a ser uma resposta no futuro?

### 1.1 O Movimento Empresa Júnior (MEJ) e o Planejamento Estratégico da Rede

Mas antes de nos aprofundarmos na compreensão do contexto de processos de co-construção que aconteceram ao longo da história do MEJ, é necessário traçar um breve panorama do Movimento atual e suas origens.

As empresas juniores (EJs) são organizações sem finalidade econômica, formadas e geridas por graduandos de instituições de ensino superior que prestam serviços para micro e pequenas empresas, segundo a Lei 13.267, que regulamenta as empresas juniores do país e foi aprovada recentemente no ano de 2016. Como um movimento que completa em 2017 seus 50 anos de existência, que tem se disseminado pelo mundo como uma maneira eficaz de formar profissionais diferenciados pelo perfil empreendedor e experiência prática, o Movimento Empresa Júnior nasceu na França, cresceu e se desenvolveu e vem ganhando destaque nos espaços universitários.

No Brasil, o Movimento Empresa Júnior existe há mais de 30 anos, sendo o país com o maior número de empresas juniores do mundo, atualmente (até novembro de 2017) com mais de 500 EJs e com a meta de ao final de 2017 alcançar 565 EJs espalhadas em cerca de 25 estados. Com a finalidade de serem representadas perante a sociedade, elas se organizam em federações estaduais e, na confederação nacional. Integradas por meio destas organizações, as empresas juniores trocam experiências, metodologias, práticas de gestão e projetos em um ambiente de rede colaborativa.

A Brasil Júnior é a confederação nacional de empresas juniores e, como tal, tem por missão representar e potencializar o Movimento Empresa Júnior no país. Representante de mais de 16.000 universitários por ano, a Brasil Júnior tem a responsabilidade de zelar pelos seus interesses perante os diversos atores da sociedade e potencializar seu desenvolvimento e crescimento por meio de estratégias que considerem a dimensão interorganizacional na qual as empresas juniores estão inseridas.

Buscando que todo o MEJ tenha um **alinhamento de propósito, responsabilidades compartilhadas e resultados integrados**, foi criado o Planejamento Estratégico da Rede. O primeiro foi criado em 2009, desde 2010 já se passaram 3 ciclos trienais, onde a cada 3 anos eles são revisados.

A elaboração do PE da rede, teve inicialmente o horizonte de 2010-2012. Em 2010, porém, esse foi expandido para 2004-2018, incluindo as etapas de “início”, “amadurecimento” e “consolidação” em cada um dos ciclos já existentes. Foi feita uma análise sobre os resultados anteriores (de 2004 até 2010) e verificou-se como eles se encaixavam na nova proposta de Planejamento Estratégico.

Desde 2006 a Brasil Júnior tem ciclos estratégicos como principal orientação de seu trabalho ao longo das gestões. Na revisão estratégica de 2009, a Brasil Júnior e por consequência o Movimento Empresa Júnior passou a ser direcionado por focos estratégicos trienais, como ilustrado na figura 1:

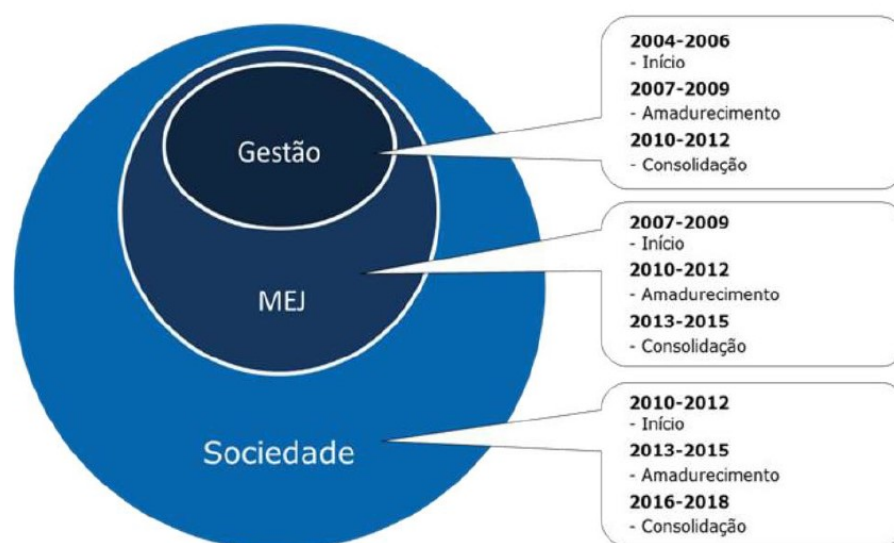


Figura 1 - Representação dos 3 ciclos do Planejamento Estratégico da Rede, em que cada círculo representa um ciclo estratégico e a palavra dentro dele, o foco principal do impacto dele.  
Fonte: Brasil Júnior (2009)

A revisão do Planejamento Estratégico da Brasil Júnior de 2009 traz uma definição dos ciclos estratégicos, que seguem:

**Gestão:** estruturação e consolidação dos processos principais da Brasil Júnior, desenvolvimento de capacidade de gestão estratégica e sustentabilidade de ativos (humanos, financeiros e materiais);

**MEJ:** alinhamento do Movimento Empresa Júnior (MEJ), por meio de sua efetiva regulamentação, e obtenção de reconhecimento da confederação como instituição legítima na representação de seus interesses perante a sociedade;

**Sociedade:** fortalecimento da marca Empresa Júnior perante os diversos atores da sociedade, em especial, Governo, Instituições de Ensino Superior, Micro e Pequenas Empresas e Mídia.

Ao final do ano de 2018 o último ciclo do 3º triênio irá se encerrar. Nesse momento, é importante conduzir um processo de co-criação junto de todos os 16.000 empresários juniores e todos os atores que, assim como o MEJ, possuem o mesmo propósito, construir um Brasil empreendedor, para desenharmos colaborativamente o futuro do MEJ nos próximos anos.

Apesar de parecer um planejamento estratégico tradicional, por ser um planejamento estratégico DA rede e não somente EM rede, ele traz mais que uma estratégia, é acima de tudo um norte, um guia para todo o Movimento. A construção e revisão do PE da rede desde 2009 até 2016 teve uma evolução em relação ao seu processo ser mais co-construído. A Brasil Júnior é a responsável por liderar esse processo, mas a estratégia e os principais insumos para sua construção devem emergir da rede, essa rede que é composta pelos empresários juniores (membros efetivos das empresas juniores ou que fazem parte oficialmente de alguma outra instância do MEJ), núcleos (organizações que representam localmente ou dentro da sua universidade um grupo de empresas juniores), federações (organizações que representam as empresas juniores do seu estado) e o ConselhoBJ (composto por um representante de cada um dos estados confederados a Brasil Júnior). Com isso, todas essas camadas devem ser consultadas para que o processo seja construído de forma colaborativa (figura 2).

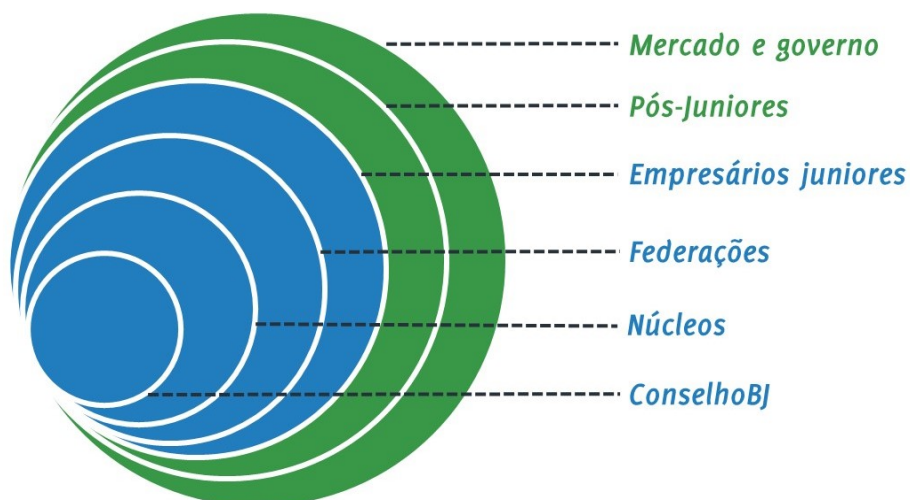


Figura 2 – Figura ilustrando todas as camadas da rede do Movimento Empresa Júnior que precisam ser consultadas para que o Planejamento Estratégico da Rede seja construído. As camadas em azul sendo atores internos do MEJ e em verde camadas externas

## 1.2 Problemática

Contudo, nem sempre todos os envolvidos conseguem visualizar a manifestação das suas ideias. Por serem muitas pessoas, é difícil que todas contribuam para o processo. O pensamento de design tem sido reconhecido como uma ferramenta capaz de ajudar no olhar em conjunto, tradicionalmente focado nos usuários.

Com isso, o projeto irá trazer a lente do design para o processo de co-construção de idealização do desenho final do Novo Planejamento Estratégico da Rede. Explorando dessa forma: o que são as abordagens/princípios do design participativo e colaborativo? Qual a diferença entre essas abordagens? Qual a melhor forma de envolver todas as partes interessadas no processo?

Isso tudo nos leva a expandir nosso pensamento sobre o que a construção de um planejamento estratégico colaborativo deve englobar. Não precisamos nos preocupar somente com a construção dele, muito menos com o estabelecimento das metas. É necessário criar um ambiente em que seja possível também a co-criação, onde a criatividade possa estar latente assim como os sonhos de cada ator envolvido com o Movimento Empresa Júnior.



### 1.3 Objetivos

Então, o que se quer investigar é a contribuição do design para envolver todos os colaboradores nesse processo.

Nesse sentido, o objetivo do presente trabalho é projetar o Planejamento Estratégico da Rede para o movimento empresa júnior a partir de uma abordagem de pensamento de design, visando o envolvimento dos colaboradores em um planejamento mais empático e participativo.

Para criar a partir de uma abordagem de design, o objetivo geral deve ser desdobrado em objetivos específicos que precisam ser alcançados:

1. Analisar o histórico de como aconteceram os últimos processos de construção;
2. Identificar todos os atores envolvidos e depois investigar as demandas de cada um deles;
3. Propor uma síntese de uma visão para o novo Planejamento Estratégico da Rede;
4. Aplicar quais são as abordagens/princípios do design participativo e colaborativo;
5. Manifestar esse produto final, com uma interface adequada ao público.

## 2 MÉTODO

Para começar a desenhar o futuro, é necessário ter muito claro o que é imutável hoje para o MEJ. Após conversas com a Diretoria Executiva de 2017 da Brasil Júnior, alguns membros do Conselho Consultivo (composto por ex-Diretores da Brasil Júnior) e em reunião com o Comitê do PE da Rede (formado por Diego Calegari, Mateus Aguiar e a Ianna Brandão), levamos em consideração tudo que já havia sido revisado no último triênio (2013 a 2015) e cruzamos essas informações com a realidade atual. Com essa análise, vimos que nossa base, do que é imutável para o MEJ e que não precisa ser novamente validado e consultado com a rede são:

- **Missão:** nosso propósito comum, o algo maior que nos une e que vale todo o esforço. “Formar por meio da vivência empresarial, empreendedores comprometidos e capazes de transformar o Brasil”.  
Fonte: Brasil Júnior (2017)
- **Valores:** o jeito de ser e fazer do MEJ. São 5 os valores atuais: Compromisso com resultados, orgulho de ser MEJ, transparência, postura empreendedora e sinergia.
- **Pilares:** como acreditamos que iremos alcançar um Brasil Empreendedor. Por meio de 4 pilares: competitivo, ético, educador e colaborativo.

Com isso, as etapas do projeto envolvem validar com todos os *stakeholders* envolvidos outros aspectos que são relevantes para desenharmos a nova estratégia. Divergir em sonhos e anseios para o MEJ e o Brasil, para depois, ao final do ano, chegar a convergir em uma visão e objetivos estratégicos comuns que emergiram de um processo colaborativo.

O processo de design não ocorreu de maneira linear. Por ser um projeto complexo, a cada descoberta foram surgindo novas perguntas e era necessário voltar a investigar mesmo em etapas avançadas de ideação.



### 3 ESTRUTURAS INICIAIS DO PROJETO

O projeto se iniciou com dois entregáveis para o final de 2017 claros da construção da estratégia: a visão e os objetivos estratégicos, foram levantadas ideias de como o processo poderia ser guiado de forma a envolver mais a rede. Para isso, era preciso compreender o passado, erros e acertos dos últimos 3 triênios em que foram construídos o Planejamento Estratégico da Rede. Essa análise foi feita pela Diretoria Executiva de 2017 da Brasil Júnior, que lidera o projeto, pelo Comitê do PE da Rede e pelo ConselhoBJ. A seguir são descritas como foram feitas as análises com cada *stakeholder*.

#### 3.1 O papel dos atores da rede na construção do projeto

Ao longo do ano acontecem 4 encontros presenciais entre o ConselhoBJ e a Diretoria da Brasil Júnior, esses encontros são denominados de Reunião Presencial (ou somente RP). Na 3ª RP desse ano, em agosto, aconteceu a primeira pauta junto do ConselhoBJ para falar sobre o projeto de construção do Novo Planejamento Estratégico da Rede (figura 4, mostrando o papel de cada um). Uma pauta considerada muito relevante para gerar 3 pontos:

- **Engajamento** com o projeto, para opinar, sugerir e envolver todos os 16 mil empresários juniores;
- **Responsabilização:** Visto que como conselheiros eles possuem a atribuição de deliberar e aprovar a nova estratégia, que irá impactar as vidas das próximas gerações do MEJ brasileiro;
- **Nivelamento de conhecimento sobre o passado do MEJ:** Para decidir sobre o futuro, é necessário conhecer profundamente o passado, os caminhos que já percorremos, o que erramos e o que acertamos. Para que assim, possamos desenhar futuros cada vez melhores e mais desejáveis.

## QUAL O PAPEL DE CADA UM?

<b>ConselhoBJ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articulador e facilitador* do Futuro do MEJ</li> <li>• Conhecer profundamente o passado do MEJ</li> <li>• Deliberar sobre temas finalísticos que envolvem o PE da Rede</li> </ul>
<b>Comitê PE da Rede</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suporte, acompanhamento e opiniões sobre o processo de construção</li> <li>• Mostrar o que aconteceu no passado e trazer uma visão de futuro</li> </ul>
<b>Diretoria da BJ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderar e guiar processo de construção do PE da Rede</li> <li>• Coletas com a rede* e demais stakeholders</li> <li>• Redigir tudo que envolve o PE da Rede</li> </ul>

Figura 4 – Slide apresentado para o ConselhoBJ deixando claro qual o papel de cada no projeto do Futuro do MEJ. O \* se refere que o ConselhoBJ deve facilitar esses momentos a partir das instruções que a Diretoria da Brasil Júnior der, para que as coletas tenham as perguntas certas para cada público.

A seguir são apresentados e descritos os *stakeholders*, relacionados à sua atuação no processo:

**ConselhoBJ:** composto por um representante de cada um dos 25 estados confederados, denominadas federações, esses 25 representantes em geral ocupam o cargo de Presidente do Conselho nas suas federações. Possuem papel fundamental de aprovar a estratégia, articular para a construção do projeto, trazendo sempre o contexto dos seus estados e pensando em uma ótica de Brasil também e acima de tudo, o conselho é o grande guardião da estratégia. O ConselhoBJ foi utilizado na construção das ideias chaves da visão, no mapeamento das ameaças internas do MEJ e em questionamentos que deram insumos para construção dos objetivos estratégicos. Cada um desses momentos será explicado melhor mais para frente.

**Comitê do PE da Rede:** o comitê é composto por 1 representante de cada triênio, em geral a pessoa que foi responsável por idealizar e liderar a construção da revisão do planejamento estratégico. Foram convidados para fazer parte do comitê o Diego Calegari (idealizador do PE da Rede em 2009, representando o 1º triênio de 2010 a 2012), Mateus Aguiar (Presidente do ConselhoBJ em 2013, representando o 2º triênio de 2013 - 2015) e Ianna Brandão (Diretora de Desenvolvimento da Rede em 2015, representando o 3º triênio de 2016 - 2018).

O primeiro triênio ficou sem ninguém por indisponibilidade de tempo do Diego Calegari, ficando assim o Comitê com duas pessoas.

Foram acontecendo desde julho diversas reuniões e consultas com eles, que possuem um papel fundamental de trazer aprendizados de como foi guiar o processo em anos anteriores, ajudando assim na gestão do conhecimento e trazendo experiências de tipos de dinâmicas que funcionam mais com a rede. Também outra grande colaboração deles é trazendo questionamentos sobre os tipos de hipóteses que estamos levantando para desenhar a estratégia, o trabalho de saber fazer as perguntas certas, sobre os assuntos certos e para as pessoas certas.

**Diretoria Executiva de 2017 da Brasil Júnior:** o cargo de Diretor de Desenvolvimento da Rede possui a função de liderar o projeto da construção do novo planejamento estratégico da rede. Porém, vale ressaltar que toda a Diretoria tem responsabilidade pelo projeto de participar ativamente em cada discussão, decisão e questionamento sobre o futuro do MEJ.

Na prática, o papel de zelar pela história do MEJ e da Brasil Júnior também é muito grande, trazendo aprendizados e uma visão crítica do que já aconteceu, por conhecerem mais profundamente o passado do Movimento. A Diretoria teve participação ativa nos momentos de validação das ideias, construção das dinâmicas e por vezes, guiando coletas e momentos com a rede.

## 4 FORMAS DE PENSAR, ENGAJAR E AGIR NO PROCESSO

Para entender e construir o processo com uma janela verdadeiramente participativa com os empresários juniores, busquei teóricos do design, administração, psicologia e pessoas que já guiaram anteriormente processos como esse. Conversei com muitas pessoas durante entrevistas não estruturadas e busquei iniciativas e projetos que pudessem colaborar e acrescentar para o que eu pretendia realizar. Os seguintes tópicos foram organizados de duas maneiras:

### Forma de pensar:

- Design participativo e o que é design colaborativo, as diferenças que existem;
- *Design thinking* como uma lente a ser usada para guiar o processo.

### Forma de engajar:

- Facilitação: criando espaços por meio de perguntas para chegar em futuros imagináveis;
- Criatividade individual e criatividade coletiva;
- Como construir uma visão compartilhada, para que através dessa compreensão, fique claro o embasamento e diretrizes que guiaram o processo de co-criação do novo PE da rede.

Essas duas formas juntas resultam na opção escolhida para a condução do projeto.

### 4.1 Design participativo versus Design colaborativo

Elizabeth Sanders e Pieter Jan Stappers (2008), apresentam uma pesquisa sobre como se iniciou a prática de codesign nos anos 1970. Segundo eles, apesar da recente popularização de termos como cocriação e codesign – por vezes usados com significados distintos – as práticas de criatividade coletiva conhecidas como Design Participativo existem desde os anos 1970.

Na Conferência da *Design Research Society* de 1971, em Manchester – Inglaterra, em que o tema era participação no design, Nigel Cross (1972) já alertava os designers sobre a necessidade de repensar e reorientar suas abordagens, para que usuários fossem incluídos em decisões projetuais. Nos comentários de encerramento, Robert Jungk também previa que mudanças radicais iriam ocorrer, mas não antes do final do século (CROSS, 1972: 121), afirmando que **esse envolvimento participativo não deveria estar ligado somente à decisão final, mas também ao processo de geração de ideias.**

Mas quais as diferenças entre o design centrado no usuário tradicional (de origem predominantemente norte-americana) e a abordagem participativa desenvolvida na Europa?

- **Design colaborativo (ou o que podemos chamar de design centrado no usuário):** os designers e os pesquisadores trabalham separadamente na observação do usuário, estudando e planejando. Ou seja, **o usuário colabora apenas em uma ou poucas partes do processo de criação.**
- **Design participativo:** os pesquisadores e designers trabalham juntos, podendo ser até a mesma pessoa. Nessa abordagem, o usuário não é passivo, mas um especialista no assunto que transmite conhecimento com autoridade e “tem um grande papel no desenvolvimento de conhecimento, na geração de ideias e desenvolvimento do conceito” (SANDERS & STAPPERS, 2008:7). Ou seja, **o usuário participa ativamente e acompanha o processo de criação.**

Essa questão também foi discutida em 1975, quando o arquiteto Christopher Alexander recomendou que usuários e estudantes deveriam se envolver de forma conjunta para uma experiência bem-sucedida, com o usuário como parte do processo de criação, contribuindo para o desenvolvimento do projeto. Todas as decisões sobre o que e como construir estavam nas mãos dos usuários (ALEXANDER, 1976).



As metodologias de design participativo se espalharam em um ritmo lento nos últimos 30 anos e, entre as razões para isso, está o fato que:

“...o design participativo tem sido percebido como uma iniciativa acadêmica com pouca ou nenhuma relevância para um mercado competitivo. Em muitas áreas da indústria, o investimento em pesquisa é percebido como um passo não-óbvio; o investimento em estudos com usuários como um passo grande e caro; a participação do usuário como um passo radical na direção do desconhecido. Isso está começando a se modificar, à medida que o desenvolvimento de produtos se torna cada vez mais baseado em conhecimento e indústrias e universidades buscam parcerias para explorações colaborativas em inovação” (SANDERS & STAPPERS, 2008:2).

Com isso, neste trabalho optei por guiar o processo a partir da lente do design participativo, de forma que os usuários, empresários juniores e demais atores envolvidos, tenham valorizadas suas visões individuais para construção do futuro do MEJ, e tratei principalmente de liderar o processo de forma a deixar clara a janela de interação e contribuição de cada um na construção do projeto.

## ***4.2 Design thinking***

Com essa lente, podemos entender a construção do novo planejamento estratégico da rede como um processo iterativo, que vai se construindo aos poucos. Podemos pensar no conhecido duplo-diamante do design, com séries de pensamentos divergentes e convergentes que podem se sobrepor, ir e voltar. Neste caso, fazendo uma analogia ao desenvolvimento proposto por Wallon, é mais interessante tratarmos como o rabisco do processo de design de Damien Newman (2010).

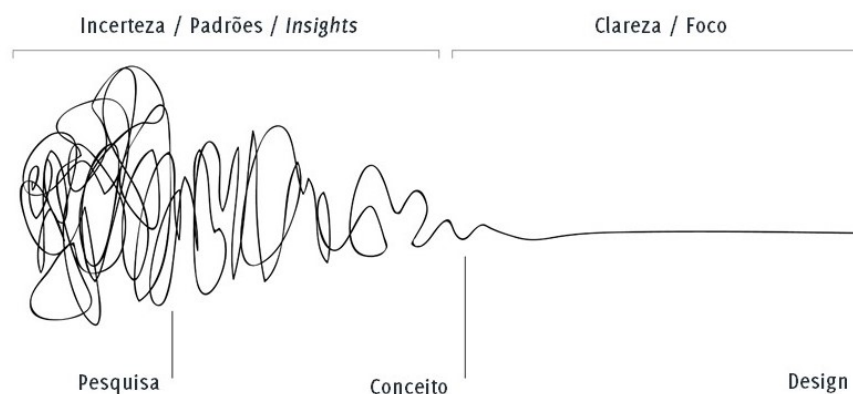


Figura 5 – *Design squiggle*, de Damien Newman, tradução livre. Ela representa um rabisco que vai ficando cada vez mais limpo até se tornar uma linha, mostrando que o processo começa aparentemente caótico e não linear, e vai se desdobrando até uma solução adequada.

Esse jeito de pensar e guiar o processo foi levado para dentro do projeto do Futuro do MEJ de forma adaptável, visto que foi muito cíclico e novas informações e questionamentos vinham e faziam com que a linha se repetisse novamente. O rabisco acima foi então adaptado para que o processo fosse mais colaborativo, trazendo então para o projeto mais técnicas que poderiam ser usadas para otimizar o processo.

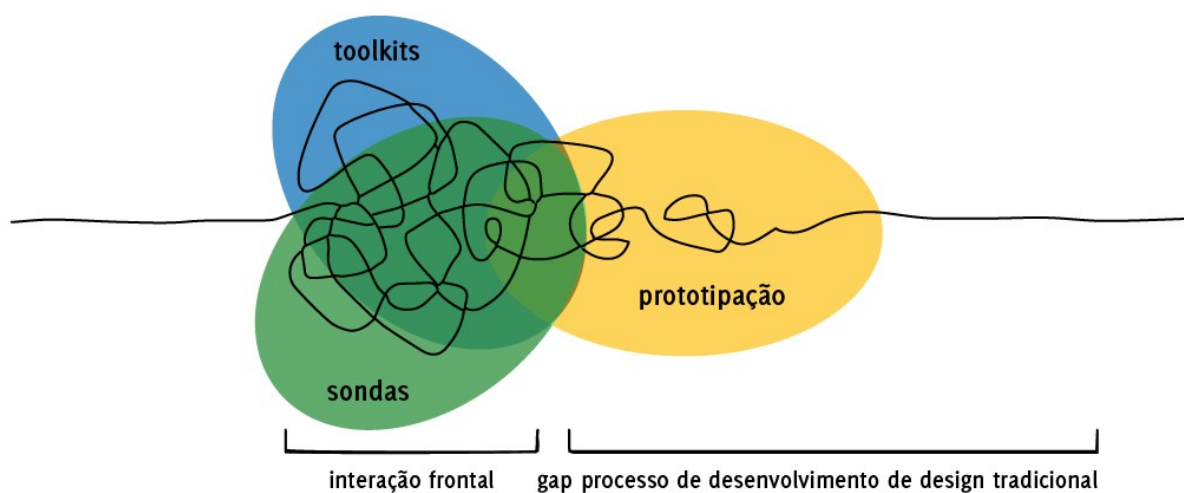


Figura 6 – *Framework* original: três abordagens para realizar que estão dispersas ao longo de uma linha de tempo do processo de design. Fonte: Adaptação baseada em Sanders e Stappers (2008).

Porém, é necessário ter um olhar um pouco mais detalhado para esse *framework*, trazendo a duas perspectivas: projetando e projetando com o usuário. Para assim, saber distinguir quando usar cada tipo, ao longo do projeto fui mergulhando ao mesmo tempo em diversas abordagens.

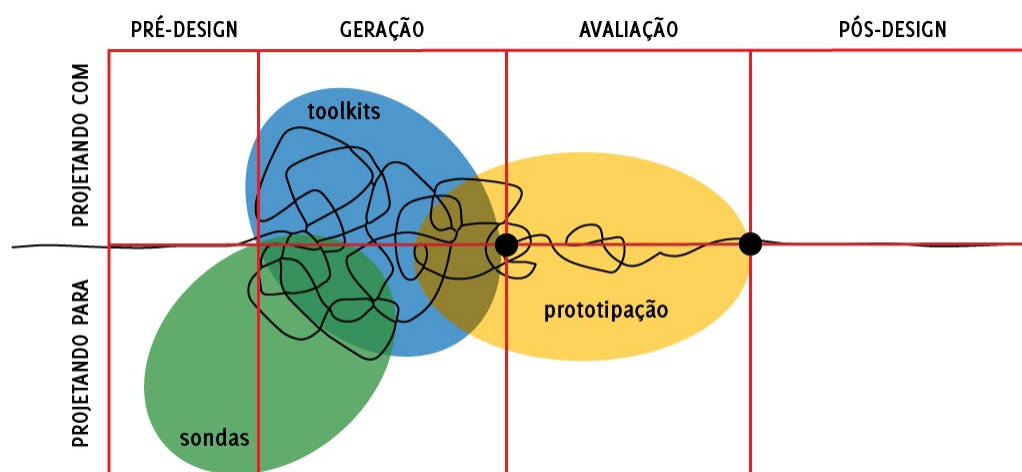


Figura 7 - O mapa da pesquisa de design, mostrando diferentes abordagens colocadas ao longo de dois eixos: papel da usuário (horizontal) e abordagem da pesquisa (vertical). Fonte: Adaptação baseada em Sanders e Stappers (2008).

Tudo isso foi vivenciado e disseminado para a rede por meio dos 3 pilares do *Design Thinking*:

1. Colaboração, enquanto envolvimento de todos os atores, empresários juniores, núcleos, federações, ConselhoBJ, pós-juniores (empresários juniores que já saíram do MEJ), empresas parceiras do MEJ e organizações que contribuem para um ecossistema empreendedor junto da Brasil Júnior;
2. Empatia, enquanto foco na pessoa em seus medos, sonhos e anseios;  
e
3. Experimentação, a possibilidade de um processo iterativo, a prototipação, a aceitabilidade ao erro e o fazer.

Cada técnica foi escolhida em função do que se desejava obter para o projeto, como se pode ver no quadro abaixo (SLEESWIJKVISSER et al., 2005). Na prática, os atores envolvidos nessas interações foram abordados para

entendimento de seus anseios, necessidades e valores. Ou seja, perguntas e dinâmicas diferentes para públicos diferentes (como evidenciado na figura 8).

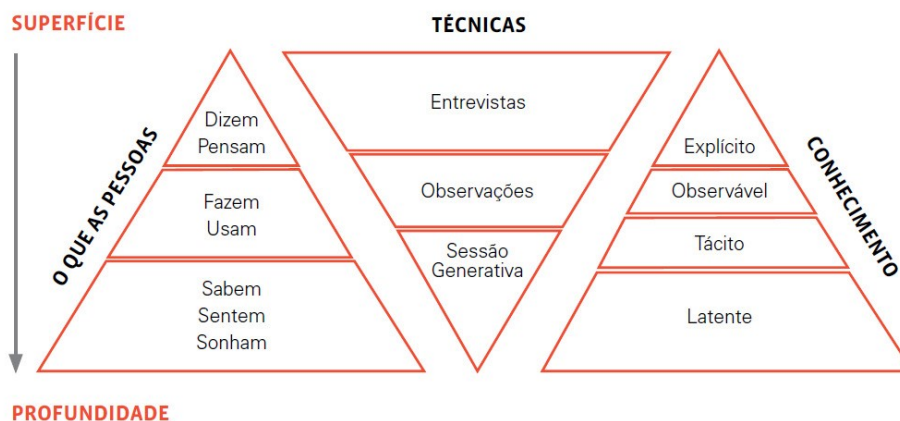


Figura 8 – Diferentes níveis de conhecimento são acessados por diferentes níveis de métodos, com perguntas específicas para cada público. Fonte: Livro *Design Thinking – Inovação no Modelo de Negócios*

O nível de envolvimento em cada etapa dos atores, depende do contexto e das etapas do projeto. Didaticamente podemos ilustrar isso através da figura 9, onde podemos fazer um paralelo e visualizar como será o papel de cada um na linha do tempo desde o início do planejamento estratégico da rede até a sua finalização.

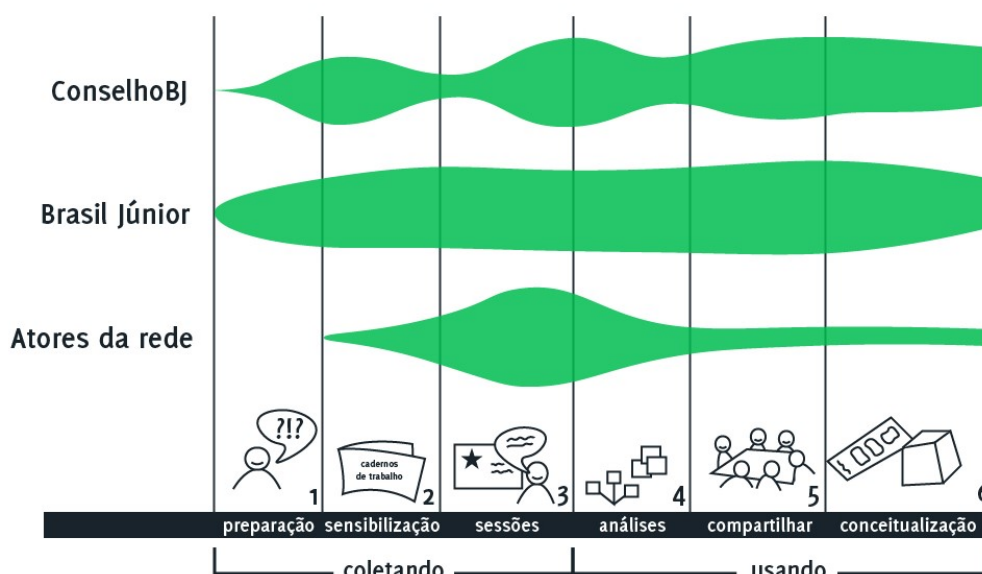


Figura 9 – Procedimento do envolvimento dos diferentes atores nos seus contextos e em etapas do projeto. Fonte: Adaptação baseada em Heather Wolters e Anna Grome (2012)

Praticar o *design thinking* significa estar ciente de que o objetivo do projeto não é apenas cumprir uma meta ou simplesmente resolver um problema, mas **pensar nos meios para que as mudanças sejam repercutidas, é permitir que as pessoas para quem se projeta detenham as ferramentas para seguir em frente e se tornarem as principais responsáveis pelas mudanças de suas vidas**. No processo de *design thinking*, essas pessoas são parte integrante do desenvolvimento de soluções. Designer e usuário são parceiros. Essa abordagem integrativa também é importante para saber que os desafios a serem enfrentados não necessariamente são o que parecem ser. Mais do que uma ferramenta para resolver problemas, **o *design thinking* é uma arma para enquadrar essas questões ou até mesmo (re)enquadrá-las, ou seja, conhecê-las de modo a determinar se em uma dada situação os problemas existentes são realmente os que devem ser enfrentados** (BROWN e KATZ, 2010; NITZSCHE, 2012; SILVERS et al, 2013).

Hoje em dia existe uma certa banalização dos benefícios que de fato o design pode trazer para as organizações (especialmente com o termo *design thinking*).

“...O design thinking é uma abordagem para a solução de problemas complexos e precisa ser visto como tal. Costumo dizer que o profissional de design estratégico combina o mindset de negócios e o mindset do criativo, o que permite certo pragmatismo alinhado ao olhar de oportunidades, mas, ao mesmo tempo, apresenta uma atitude criativa e empreendedora, o que permite a abertura ao risco” (FRANCISCO ALBUQUERQUE, 2016).

Francisco Albuquerque (2016) ainda afirma que **“o design estratégico é visto nesse contexto como um grande maestro, que tem competência para orquestrar e construir processos de mudança com a velocidade de que as empresas precisam nos dias de hoje”**. O que reforça o grande papel e características que tem a responsabilidade de liderar qualquer projeto para construção de um planejamento estratégico precisa ter. Ele ainda afirma que no ambiente de negócios, principalmente, existem formas que podemos avaliar o papel do design em 3 níveis de atuação:

Nível corporativo	Nível de negócios	Nível de projetos
Design como parte da estratégia corporativa	Desenvolver novos produtos e serviços	Equipes de projeto e operação do design
Garantir vantagem estratégica	Garantir novos mercados e novos clientes	Recursos de design e gerenciamento de projetos
Influenciar o foco e ao direcionamento da organização	Gerar vantagem competitiva	Efetividade e eficiência para o processo de design
Visão holística da experiência do cliente	Criar benefícios para o usuário	Empatia com o usuário
Desenvolver a estratégia corporativa	Garantir um processo de desenvolvimento de produtos e serviços	Vantagem colaborativa e criativa
Criar ambiente favorável à inovação e à criatividade	Desenvolvimento de projetos	Melhorar competências

Tabela 1: Adaptado do capítulo “*Transition: becoming a design-minded organization*” do livro *Design thinking: integrating innovation, customer experience and brand value*, de Thomas Lockwood (Allworth Press)

Por fim, o *design thinking* não se trata de uma nova disciplina, mas sim de uma nova abordagem para o Design. Esse novo enfoque visa estender o potencial criador do Design para as diferentes áreas do conhecimento por meio de uma atitude centrada nas necessidades das pessoas e compromissada com a melhoria da vida delas por meio da resolução dos complexos desafios do mundo contemporâneo. O *design thinking* está sustentado sobre o tripé: empatia, colaboração e experimentação, constituindo um novo jeito de pensar e encarar problemas, um novo modelo mental (PINHEIRO; ALT, 2011).

#### 4.3 Facilitação: criando espaços por meio de perguntas para chegar em futuros imagináveis

Uma forma de pensar e agir que é essencial para construir esse novo modelo mental é através da facilitação. Dentro da facilitação uma ferramenta muito importante são as perguntas. As afirmações são como uma fotografia do passado ou do presente, mas as perguntas, elas são uma fotografia do futuro. Por

isso, não tem como falar e pensar na construção de um planejamento estratégico sem saber quais são as perguntas certas e da forma certa a se fazer.

O que significa facilitação? Segundo Fritjof Capra (1996), ele afirma que: “Facilitação em ecologia é o processo pelo qual o estabelecimento de uma espécie pioneira em determinado ambiente altera as condições ambientais de tal forma a permitir ou favorecer o desenvolvimento de uma espécie mais tardia. Essa interação é benéfica para a espécie tardia, mas pode acarretar na substituição da espécie pioneira”. Ou seja, o facilitador é aquele que traz uma folha em branco, junto com as perguntas certas, para que isso cause uma mudança em todos que participam.

Quantas vezes são guiados planejamentos estratégicos em que a Diretoria ou as pessoas que estão à frente na verdade já sabem onde querem chegar? O quão enviesado e pouco inovador são as estratégias criadas atualmente? Como esse projeto se trata de trazer um novo olhar para a forma de liderar o processo de um novo planejamento estratégico, faz muito sentido explorar qual a melhor forma de facilitar e quais as perguntas certas a se fazer para cada ator da rede.

Juanita Brow e David Isaacs (2005) trazem uma abordagem fantástica para isso no livro “O World Café”, na introdução ao capítulo (que eles chamam de princípios) chamado “Explore questões significativas” já podemos perceber um olhar diferente para o tema: “Uma vez que as perguntas estão intrinsecamente relacionadas à ação, elas despertam e orientam a atenção, a percepção, a energia e o esforço, e estão, por isso, no centro das formas de evoluir que nossas vidas permitem. A criatividade exige que façamos perguntas legítimas, aquelas para as quais uma resposta não é conhecida de antemão. As perguntas funcionam como convites generosos à criatividade, trazendo à tona aquilo que ainda não existe”. Disse Marilee Goldberg. *The Art of the Question* (A arte da Pergunta).

Mais adiante no mesmo livro, é possível ver o conceito da arte e a arquitetura das perguntas poderosas, que pode ser visualizado na figura abaixo.



Figura 10 - Figura ilustrando a arquitetura das perguntas poderosas. Fonte: Adaptado do livro “O World Café”

As perguntas menos poderosas são aquelas em que as respostas são mais óbvias ou binárias, conforme a pirâmide vai subindo, a forma da pergunta vai ficando mais aberta, com isso, as possibilidades de respostas são mais complexas.

Fazer perguntas poderosas é importante, mas ainda é preciso garantir uma arquitetura mais detalhada. Um outro ponto importante dentro da arte de facilitar, de perguntar, é saber usá-las da melhor forma, para isso, o segundo passo é pensar no escopo das perguntas. Não tem como dar uma pergunta muito poderosa para alguém que não tem base de conhecimento e/ou experiências o suficiente para poder responder. Por exemplo: Como podemos acabar com a fome no mundo? Não é qualquer pessoa, de qualquer perfil que conseguiria realmente responder essa pergunta.

O terceiro passo é pensar nas premissas que estão por trás. As perguntas podem conter ou não premissas como fatos dentro de si. Alguns exemplos para ajudar a compreender.

Exemplo 1: como podemos criar um sistema educacional bilíngue?

A premissa por trás dessa pergunta é que precisa existir um sistema educacional bilíngue, não está em discussão se deve ou não ser assim. Além



disso é necessário pensar em quais sentimentos e percepções as perguntas com premissas geram em quem irá recebê-las. Os exemplos 2 e 3 a seguir deixam claro a diferença que uma mesma pergunta, sobre o mesmo assunto, com premissas diferentes, pode causar emoções diferentes.

Exemplo 2: o que fizemos de errado e de quem é a culpa?

Exemplo 3: o que podemos aprender do que aconteceu e quais possibilidades enxergamos agora?

No exemplo 2, alguns possíveis sentimentos ao receber esse questionamento podem ser de raiva, frustração, culpa e/ou fuga. Já no exemplo 3, alguns possíveis sentimentos que podem gerar são de aprendizado, melhoria e/ou construção contínua.

Além disso, existe uma outra forma de pensar em perguntas poderosas, através da ferramenta da escada de perguntas, retirado do *DIY Toolkit (2017) – Desenvolvimento, Impacto & Você*, versão em português, que é composto por ferramentas práticas para estimular e apoiar a inovação social.

Eu quero coletar informações dos outros  
ao saber o que, no coração, as motiva de verdade

**ESCADA DE PERGUNTAS**

QUESTÕES SIMPLES ←		→ QUESTÕES COMPLEXAS				
	É	Fez	Pode	Irá	Faria	Poderia
Quem	Quem é	Quem fez	Quem pode	Quem irá	Quem faria	Quem poderia
O que	O que é	O que fez	O que pode	O que irá	O que faria	O que poderia
Onde	Onde é	Onde fez	Onde pode	Onde irá	Onde faria	Onde poderia
Quando	Quando é	Quando fez	Quando pode	Quando irá	Quando faria	Quando poderia
Por que	Por que é	Por que fez	Por que pode	Por que irá	Por que faria	Por que poderia
Como	Como é	Como fez	Como pode	Como irá	Como faria	Como poderia

FERRAMENTAS PRÁTICAS PARA ESTIMULAR E APOIAR INOVAÇÃO SOCIAL | Desenvolvimento, Impacto & Você

Figura 11 – Ilustrando como usar a ferramenta escada de perguntas. Fonte: Toolkit DIY (2017)

Ainda no mesmo livro, Juanita e Isaac afirmam que

“nas organizações, do mesmo modo que em comunidades, perguntas significativas podem estimular um campo de pesquisa produtivo e centrado, que se caracteriza pelo que chamamos de ‘coerência sem controle’, como redes de pessoas que dividem suas próprias respostas para perguntas centrais de sua investigação comum. Explorar as grandes perguntas de sua organização ou comunidade e semear campos de conversação mais amplos com perguntas estratégicas que atraiam energia e ‘viajem bem’ está no coração do cultivo do conhecimento de que precisamos para prosperar hoje, bem como da sabedoria necessária para assegurarmos um futuro sustentável”.

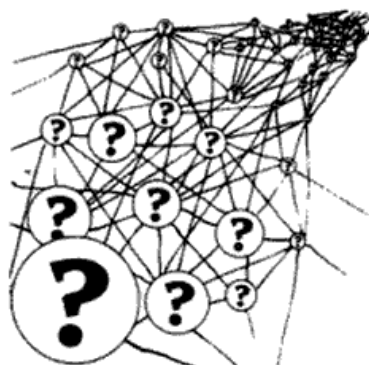


Figura 12 – As perguntas viajam por meio de redes. Fonte: Livro “O World Café”

Com isso, percebe-se mais ainda a importância de delimitar o recorte de perguntas certas, para que elas possam ser cultivadas e levadas por meio da rede. Para isso, foi elaborado um banco de perguntas, que pode ser lido na íntegra nos anexos, destrinchando por assuntos e para cada público.

Para chegar nas temáticas gerais de cada pergunta, foi feito um processo qualitativo a partir da visão crítica da Diretoria da Brasil Júnior e depois validado com o Comitê do PE da Rede. O processo segue basicamente: Hipótese, frase e pergunta. Começa escrevendo tudo partindo de uma hipótese, uma hipótese que temos sobre o MEJ hoje, seja uma hipótese aberta, positiva ou negativa. Depois de ter uma hipótese, foram formuladas frases que traduzissem da melhor forma o anseio que tínhamos a respeito da hipótese gerado. Com a frase formulado, era o momento de criar uma pergunta.

Alguns exemplos de perguntas que fizemos para extrair insumos para a construção da visão, ou seja, coletar os sonhos dos empresários juniores, foram a sequência dessas 3 perguntas:

1. Qual manchete você quer ler sobre o MEJ em 2033?

2. Qual manchete você quer ler sobre o MEJ em 2021?
3. Se o MEJ pudesse resolver só 1 problema, qual seria?

É importante entender qual limite vai à janela de interação com a rede, para não frustrar as pessoas em relação ao que estão vendo e opinando, o gerenciamento de expectativas é um grande desafio.

#### 4.4 Criatividade individual e coletiva

Com o modelo mental do *design thinking* aplicado a realidade da construção de um novo planejamento estratégico alguns podem levantar o seguinte questionamento: "Qual a relação entre estratégia e criatividade?". Busquei alguns autores das áreas de administração, design e psicologia acreditam que existe uma relação, essa possível causa consequência entre criatividade e pensamento estratégico é algo que pesquisei mais a fundo, para poder construir nos momentos de contato com os atores da rede um ambiente propício para a criatividade e a partir disso, tangibilizar em um pensamento estratégico que desse um insumo para construção do novo PE da Rede.

Existe uma diferença entre planejamento estratégico e pensamento estratégico. Segundo Henry Mintzberg (como resumido por Lawrence, 1999) ele argumenta que "o **planejamento estratégico** é a programação sistemática de estratégias pré-identificadas das quais um plano de ação é desenvolvido. O **pensamento estratégico**, por outro lado, é um processo de síntese que utiliza intuição e criatividade, cujo resultado é uma perspectiva integrada da empresa." Hamel e Prahalad (1989) referem-se ao pensamento estratégico como elaboração de arquitetura estratégica, enquanto Raimond (1996) refere-se ao pensamento estratégico como imaginação criativa. É claro que a criatividade é um núcleo componente do pensamento estratégico. Então, nestes tempos de mudança rápida e incerteza, isso ocorre para explorar o que conhecemos e não sabemos sobre a criatividade e como fomentá-lo.

Existem muitas teorias sobre criatividade. Acredito que existe um modelo que pode traduzir melhor o que o MEJ vivencia, seus empresários juniores e cada

uma das instâncias envolvidas. Esse é o modelo que segundo Sanders (2012), é uma grande imagem que mantém e organiza o que sabemos sobre criatividade aplicando-a na prática.

O autor mostra que a criatividade individual tem três camadas de contexto em torno do indivíduo. Isso mostra que a criatividade individual não está apenas na cabeça, mas no coração também: envolve emoção. E a criatividade ocorre no corpo. É manifestada através da atividade e movimento. Existe o que podemos chamar de um “período” para a criatividade. A criatividade pode ser aprimorada através da preparação e com a passagem do tempo. E a última camada mostra que a criatividade está no ambiente, ou seja, é influenciada pelos lugares, espaços e pelos adereços e materiais que estão disponíveis para uso.



Figura 13 – Contextos da criatividade: o *framework* para a criatividade individual. Fonte: Adaptação baseada em Sanders (2012)

Esse *framework* foi aplicado ao processo de construção do PE da Rede nos momentos de construção com o ConselhoBJ e principalmente nas coletas com a rede, onde houve uma preocupação grande com a facilitação e preparação dos momentos, para que o contexto fosse o mais favorável possível para contribuir para um ambiente criativo. Para isso, existia um toolkit, onde as pessoas que eram responsáveis por guiar o processo recebiam os slides prontos, onde na parte das anotações, havia um roteiro detalhado explicando o que falar e o que fazer para guiar o momento. Explicarei em detalhes como foi construído esse material.

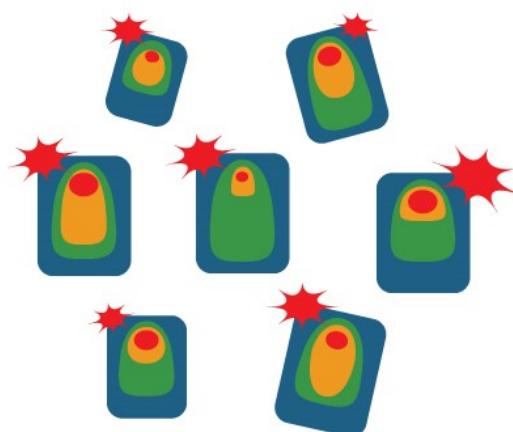


Figura 14 – Representação do *brainstorming*. Fonte: Adaptação baseada em Sanders (2012)



Figura 15 – Representação da criatividade coletiva. Fonte: Adaptação baseada em Sanders (2012)

#### 4.4.1 *Toolkits para coletas do Futuro do MEJ*

A Brasil Júnior como responsável por liderar o projeto deve articular para que o máximo de pessoas possível contribua no processo. Os momentos de maior escala, onde temos o maior número de empresários juniores reunidos são os eventos regionais, onde cada estado organiza o seu em datas e dias diferentes. Esses eventos sempre contam com a presença de pelo menos 1 membro do time da Brasil Júnior (chamados carinhosamente de timeBJ).

A preparação então de quem guiou os processos de grandes coletas pôde ter mais qualidade por estar centralizada com quem guiava o projeto. Para cada evento regional, haviam perguntas diferentes, para determinar quais perguntas seriam feitas em quais coletas, os critérios foram:

- **Tempo de coleta:** com mais tempo, é possível fazer perguntas mais complexas, que demandam mais tempo de discussão.
- **Momento magno ou não:** com todos do evento é um tipo de pergunta, se acontecer em um momento paralelo na programação é necessário buscar qual o outro tipo de programação e supor qual tipo de público iria para cada, dependendo do público isso altera a pergunta. Partindo que não tem como dar uma pergunta com escopo complexo para um grupo que não é capaz de responde-la.
- **Particularidades do estado:** pelo Brasil ser muito grande, é importante aproveitar os momentos nos eventos regionais para explorar mais profundamente as particularidades de cada lugar. Para isso, deve-se conhecer bem os anseios das EJs do estado e a cultura local.
- **Quantidade de pessoas:** sendo muitas pessoas e tendo pouco tempo, são perguntas menos complexas e vice-versa.

Todas as coletas tinham uma apresentação padrão, que dentro dela continha na parte das anotações um guia, de como deveria ser facilitado o processo, para garantir que a explicação seria numa linguagem acessível a todos e também que a ambientação, o envolvimento emocional com aquele momento fosse criado da melhor forma. Pensando nisso a apresentação tinha objetivos definidos por partes:

1. *Check-in:* preparação da ambientação com o momento, dependia muito de como as pessoas chegavam da programação anterior. Se fosse a primeira programação do dia, era necessário fazer uma dinâmica para que todos acordassem, interagissem entre si, mas

também não poderiam ficar tão elétricos assim, pois depois seria difícil de acalmar os ânimos.

2. Contar como surgiu o primeiro PE da Rede, quais inquietações levaram a primeira estruturação.
3. Explicar objetivos do PE da Rede e ressaltar que é diferente da criação do planejamento estratégico de uma EJ, importante esse momento para que eles não comparem com a realidade que eles conhecem.
4. Contar que não é a 1ª vez que aquele momento de coleta acontece. Explicar brevemente o 1º, 2º e 3º triênio, contando quem foram os responsáveis, qual era a visão daquele período e como foi feito.
5. Reforçar que aquele é um momento histórico para o MEJ, trazer um senso de contribuição para a construção do futuro das próximas gerações.
6. Facilitação do momento: dividindo em grupos, mostrando as perguntas para refletir, olhando o tempo, sentindo o momento e as pessoas, etc. Esse é o momento mais importante, onde acontece a coleta em si. Quanto melhor o planejamento para esse momento, melhor será. Os direcionamentos detalhados para realizar essa etapa estão nos anexos.
7. Após a facilitação tem o momento de registro, onde pedimos para cada grupo gravar um vídeo registrando a ideia geral que o grupo discutiu. Depois eles devem enviar esse vídeo para um número no whatsapp que fica reservado somente para isso.
8. Agradecer ao momento, pedir para entregarem as folhas em que eles registraram e dar um retorno, dizendo que o que eles contribuíram e muito mais estará disponível através do site do Futuro do MEJ, onde eles vão poder acompanhar o projeto.

Desde a primeira coleta em agosto, até hoje (final de novembro), já colaboraram em coletas mais de 5.200 empresários juniores e foram mais de 300 vídeos enviados. Um número de participações nunca visto antes na história do

Movimento Empresa Júnior. O que é um ótimo indicador que o projeto está sendo de fato construindo com a rede. Um grande desafio que enfrentei durante todo o projeto foi como fazer a curadoria de toda essa quantidade de insumos, são muitos dados e informações qualitativas para serem tratadas. O processo para isso foi de assistir todos os vídeos, ir anotando o que repetia, o que não repetia e através disso vendo o que era mais frequente de sonhos e anseios da rede.

#### 4.5 Sobre construir uma visão compartilhada

Segundo Senge (2008), existem dois níveis de visão: visão pessoal e visão compartilhada. Embora o enfoque, quando se trata de formulação das estratégias, em geral, esteja na visão compartilhada (ou dita “organizacional”), ambas estão intimamente relacionadas, pois a visão pessoal é como um combustível essencial para a formação de visões genuinamente compartilhadas.

Para o autor, a visão pessoal vem de dentro e a maioria das pessoas tem pouca noção da verdadeira visão (ou mesmo está ausente nas mesmas uma visão pessoal orientadora de comportamento). Muitas pessoas confundem metas e objetivos com visão pessoal que, segundo Senge, se diferenciam, pois a última está relacionada com os desejos intrínsecos mais intensos, não apenas metas secundárias. O exercício da pergunta “Por quê?” aqui é fundamental, de maneira a se evitar que o foco esteja nos meios disfarçados de fins.

Existe uma diferença entre visão pessoal e propósito, não é possível entender uma ideia sem a outra. O propósito está presente quando se está em função de um trabalho ou atividade pela qual se tem genuíno interesse. Contudo, o propósito não é visão, pois o primeiro é abstrato e o segundo é concreto. Segundo George Bernard Shaw (1950, apud SENGE 2008, p. 176), a visão pessoal é gratificante quando as pessoas reconhecem nela a possibilidade de ser usado para “um propósito que nós mesmos reconhecemos como superior”. Dessa forma, por detrás percebe-se interesse genuíno.

Analisando pessoas com baixo nível de domínio pessoal elas enxergam e lidam com a distância entre o estado atual e os objetivos como um contra-estímulo à sua busca, olhando o que podemos chamar de indivíduos excepcionais tornam



a mesma uma fonte de tensão criativa. A tensão criativa é aquilo que impulsiona a pessoa rumo a sua visão pessoal, fornecendo perseverança e paciência, conforme pictoricamente representada na Figura 16.

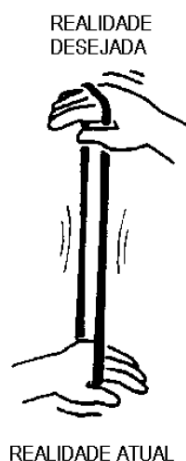


Figura 16 – Tensão criativa. Fonte: SENGE, 2008.

A visão compartilhada, ainda segundo Senge (2008), é a resposta à pergunta: “O que queremos criar?”. Trata-se da imagem assumida por um grupo ou organização e que se caracteriza por sua força geradora de cooperação e conectividade entre os indivíduos que partilham da mesma. O poder das visões compartilhadas resulta de interesses comuns e, mais importante, resulta do **“desejo de [as pessoas] se sentir conectadas a um empreendimento importante”** (p. 234). Sua presença é essencial para a organização que aprende, pois fornece o foco e a energia necessárias para a aprendizagem.

Para estabelecer uma visão raramente elas possuem as características apontadas por Senge. Em geral, é estabelecida por uma pessoa ou grupo que redige a visão, as vezes sendo validada por um conselho ou outros atores interessados. Nas organizações que tencionam criar visões compartilhadas é estimulado que seus integrantes cultivem visões pessoais, pois estas são requisitos indispensáveis para que haja uma visão genuinamente compartilhada.

“À medida que as pessoas falam nela, a visão fica mais clara” (SENGE, 2008, p. 254). Assim, a disseminação de uma visão resulta de um processo de **reforço de crescimento da clareza, do entusiasmo, da comunicação e do comprometimento**. Rapidamente ela começa a se disseminar em uma espiral

auto-reforçadora, onde a comunicação e os sucessos iniciais em sua busca geram mais compromisso com seu conteúdo. As visões compartilhadas são colocadas em risco quando há o envolvimento de um número maior de pessoas e as visões pessoais conflitantes entram em choque; não havendo efetivo gerenciamento do atrito resultante desta interação, a visão compartilhada enfraquece e a tensão criativa diminui. Senge coloca sobre os ombros da liderança a responsabilidade de coordenar esforços para a efetiva retroalimentação da visão compartilhada com o intuito de adaptá-la ao todo organizacional, mantendo assim o ciclo positivo de reforço. Como o próprio autor assinala, “esta é a arte da liderança visionária – construir visões compartilhadas a partir de visões pessoais”. A Figura 17 apresenta o ciclo de reforço típico da renovação e fortalecimento da visão compartilhada.

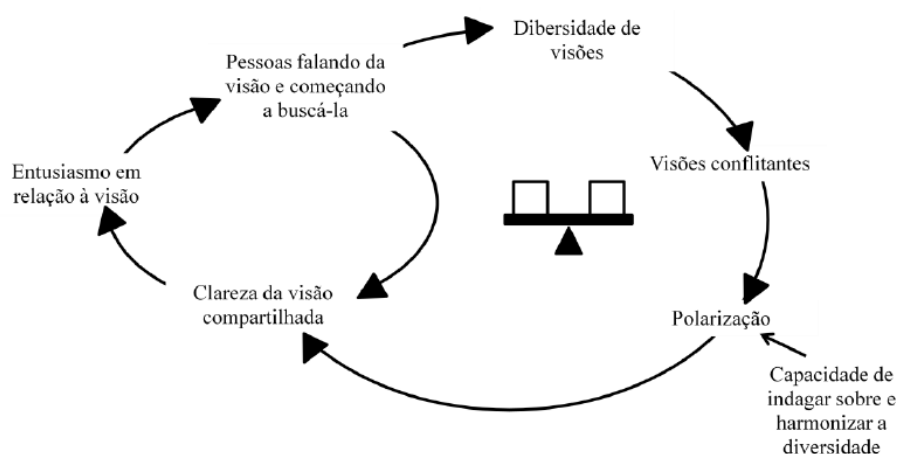


Figura 17 – Ciclo de crescimento e equilíbrio do entusiasmo com a visão. Fonte: SENGE, 2008.

## 5 ARTEFATOS DE INTERAÇÃO NA CONSTRUÇÃO DA ESTRATÉGIA COM A REDE

Ao entender o design como estratégia focada em pessoas – podemos citar o design de interação e design de serviços. O design de interação é sobre conectar pessoas por meio de produtos (interfaces, tecnologias, artefatos, sistemas). O design de serviços é sobre projetar relacionamentos a longo prazo por meio de serviços e a experiência que eles trazem consigo (STICKDORN & SCHNEIDER, 2011). Ao longo do projeto foi essencial trazer o olhar do design de interação e do design de serviços. Assim como várias outras abordagens que tem como objetivo de projetar para pessoas e o usuário no centro.

Podemos entender então esse sistema como um sistema complexo com centro nas interações entre os atores da rede, e a partir disso, entender como esse sistema interage entre si e quais são as oportunidades de intervenção para a criação de artefatos e demais coisas que reforcem a janela de interação com a rede. A seguir falarei de como foi pensado e executado cada um desses pontos de contato, que tinham como objetivo o de usar o design como meio para transformar a realidade e a percepção de que estamos construindo algo colaborativo.

### 5.1 Identidade visual

A identidade visual é o primeiro contato que qualquer *stakeholder* tem com o projeto, sendo assim é essencial que ela transmita a essência do projeto: construído de forma colaborativa com a rede e reforçando a ideia de Brasil empreendedor, visto que a estratégia é desenhada para alcançar esse fim. Trata-se de algo extremamente importante para o projeto, visto que em nenhum dos 3 triênios na etapa de construção ou revisão do PE da Rede existiu uma identidade.

Fazendo uma breve análise de como foi a comunicação visual de cada triênio, manifestada através dos documentos e apresentações oficiais, temos:

- **Triênio 2010 – 2012:** houve pouca divulgação dos documentos que continham informações sobre o PE da Rede. O documento principal,

feito em 2009, era o TCC do Diego Calegari, que por ser um TCC era muito extenso, com isso a comunicação era falha pela baixa atratividade a leitura. Os documentos que existiam eram em papel timbrado e logo da Brasil Júnior, o que era péssimo, visto que por alguns anos houve o problema de algumas EJs verem como “o PE da BJ” ou “as metas da BJ”, não enxergando como suas as metas, quebrando então um dos objetivos do próprio PE da Rede que é o de ter responsabilidades compartilhadas.

- **Triênio 2012 – 2015:** nesse período já tinha desde o começo um documento com um resumo da estratégia, porém ele continha na capa a logo da Brasil Júnior e também era no papel timbrado da mesma, o que ainda perpetuou durante anos o problema citado anteriormente, de deixar claro que é uma estratégia DA rede e não DA BJ. No documento principal para disseminar a estratégia ficou mais claro o papel de cada um: empresário júnior, empresa júnior e das instâncias. O que foi muito positivo para comunicação com cada ator envolvido.
- **Triênio 2016 – 2018:** uma linguagem mais simples, um documento mais enxuto. A partir de então todos os documentos que se referem ao PE da Rede começam a ter um layout específico, tendo alguns elementos gráficos para demarcar isso como as linhas inclinadas em tom de cinza e sem aplicar a logo da Brasil Júnior, mantendo ainda as cores do Brasil, por ser a essência do PE da Rede. Assim como pode ser observado na figura a seguir:



Figura 18 – Exemplos de slides feitos pela Brasil Júnior para disseminar um novo PE da Rede

Após analisar o passado e ter muitos aprendizados, é necessário ter uma compreensão mais completa sobre o papel da marca, para construção de uma comunicação com a rede. A marca reúne uma série de conceitos que Kapferer (1998, p. 190) resume da melhor forma: “Uma marca é ao mesmo tempo signo, palavra, objeto, conceito. Signo, pois a marca é multiforme: ela integra os signos figurativos, como os logotipos, os emblemas, as cores, as formas, as embalagens e o design. Palavra, no caso o nome da marca, que é o suporte de informação oral ou escrita sobre o produto. Objeto, pois a marca distingue um ou vários produtos de outros produtos ou serviços. Conceito, enfim, pois a marca, como todo signo, tem um significado, ou seja, um sentido.”

Um dos primeiros passos para construção da janela de interação com os atores da rede, foi a criação da identidade do projeto Futuro do MEJ, que deveria desde o começo reforçar especialmente a grande diferença em como estamos construindo o novo PE da Rede.

Com os aprendizados da comunicação dos últimos triênios em mente, em relação a forma e conteúdo, tanto visuais quanto na linguagem, o *briefing* foi passado para que a área de Comunicação da Brasil Júnior pensasse na melhor forma de traduzir a identidade visual do projeto, que ficou da seguinte forma:



Figura 19 – Logo da identidade visual do projeto do Futuro do MEJ versão principal.

A tipografia escolhida foi uma fonte gratuita chamada Anurati, desenvolvida por Emmeran Richard, ela reforça um dos pilares da identidade visual, de transmitir a ideia que é um processo colaborativo, que não tem nada fechado, está em construção e será concluído a partir do olhar de cada um quando lê e quando contribui para o projeto.



Figura 20 – Tipografia Anurati, desenvolvida por Emmeran Richard. A fonte possui apenas caracteres alfabéticos e em caixa alta.



Figura 21 – Cores utilizadas na logo do projeto Futuro do MEJ, junto dos seus respectivos códigos CMYK, RGB e hexadecimal

As cores reforçam o propósito do PE da Rede, desenhar uma estratégia para alcançarmos cada vez mais um Brasil Empreendedor, propósito do MEJ. É muito importante reforçar a ideia de Brasil, para que ao olhar para a logo os *stakeholders* tenham esse senso de identidade com o país. É importante ressaltar que não são as mesmas cores da logo da Brasil Júnior, que também levam as cores da bandeira do Brasil, esse é um detalhe que faz com que seja reforçado a ideia de que o projeto do novo planejamento estratégico da rede ele é apenas liderado pela BJ, com isso, não deve ter suas cores, logo, etc. Para reforçar cada vez mais a ideia de ser um projeto a parte para a rede e da rede. Os elementos gráficos da logo como as setas, apontando para cima e para baixo, foram criados a fim de reforçar a relação com a bandeira do Brasil, também podem dar uma ideia de expansão.

As versões em preto e branco da logo foram criadas para outros tipos de aplicações, em fundos policromáticos, materiais impressos, etc.



Figura 22 – Logo da identidade visual do projeto do Futuro do MEJ versão monocromática.

## 5.2 Sonda cultural: Bússola de viagem

Paralelamente a construção da identidade visual, já estava sendo planejado como seria o 1º momento de contato da rede com o projeto, que precisava ser apresentado para rede de forma encantadora, o objetivo desse momento era compartilhar realidades imaginadas para o futuro do Movimento Empresa Júnior e engajá-los a contribuir.

Esse momento aconteceu no ENEJ17 – Encontro Nacional das Empresas Juniores, que ocorreu em Porto Seguro – Bahia, dos dias 16 a 19 de agosto de 2017, com a presença de 3200 empresários juniores, cerca de 530 empresas juniores federadas e não federadas e 25 estados participantes, o ENEJ é o maior evento de empreendedorismo jovem do mundo. Com isso, o projeto tinha tudo para ser apresentado para a rede em grande estilo.

Dentro dos 4 dias de eventos, houveram duas programações para falar diretamente sobre o Futuro do MEJ, uma com as lideranças do MEJ (presidentes das EJs, Diretores das Federações e núcleos) e outro momento magno, onde paralelamente seria possível fazer coletas com todos os 3.200 empresários juniores simultaneamente. Irei explicar como foi guiado o momento com as lideranças e mais para frente, em outro tópico, a facilitação do momento magno.

### 5.2.1 A importância da criação do ambiente

A programação com as lideranças do MEJ aconteceu durante a AGO – Assembleia Geral Ordinária, que acontece apenas 1 vez ao ano. Ao final, sempre

fazemos o que denominamos de *check-out*, que é basicamente um momento que reforça a mensagem principal do momento, podendo ter um formato mais de dinâmica, mais pragmático ou mais sentimental.

Pensando no que já foi citado anteriormente sobre a criatividade individual e coletiva, era necessário criar nas lideranças do MEJ um *mindset* de “eu sou responsável por ajudar a construir o futuro das próximas gerações, para isso, preciso contribuir com minhas opiniões e levar as opiniões da minha EJ”. Seguindo o *framework* da criatividade, como disse Sanders (2012): “a criatividade individual não está apenas na cabeça, mas no coração também: envolve emoção.” Foi criado um ambiente onde todos pudessem ficar vulneráveis para deixar latente o que cada um sente e sonha para o MEJ e criar um primeiro vínculo emocional ao projeto.

### 5.2.2 A facilitação e entrega da sonda cultural

Na parte dos anexos tem detalhado como foi facilitado o momento a partir de um passo a passo, para que fique mais fácil de visualizar como aconteceu, em itálico e entre aspas estará o que foi falado, vale ressaltar que não exatamente com essas palavras, pois no momento em que eu estava guiando, tinha o objetivo final em mente e alguns *check-points* de ideias principais que deveria percorrer, não foi feito um texto engessado também para poder sentir como os participantes estavam e poder adaptar ao tom mais adequado.

Foram entregues uma sonda cultural para cada participante, as sondas tinham formato de cadernos em A5 e foram chamadas de “Bússola de Viagem Futuro do MEJ”. Dentro tinham frases para engajar, uma explicação do projeto do Novo PE da Rede e perguntas para instigar as lideranças do MEJ a pensarem mais sobre o tema ao longo dos dias do evento. Como a entrega foi feita na quarta e a devolutiva seria apenas no sábado, eles teriam todo esse tempo para irem pensando a respeito e deixando mais latente em seus pensamentos os seus sonhos para sua EJ, para o Brasil e o MEJ, também poderia ter conversas com outras pessoas para ir introduzindo o assunto, aumentando assim o seu engajamento e dos outros.





Figura 23 – Foto do 1º momento com a rede durante o ENEJ17, em que foi apresentado o projeto do Futuro do MEJ

Para definir as perguntas que iriam ou não compor a sonda, foi necessário utilizar o embasamento de saber criar as perguntas certas. Por serem lideranças das suas Empresas Juniores, acreditamos que eles poderiam se comprometer e responder não somente a sua opinião, mas também coletar com os membros da sua EJ algumas informações. Com isso, foi feito um *brainstorming* inicial e uma classificação das perguntas que envolvia, perguntas que eram insumos sobre o presente ou sobre o futuro e também se seriam perguntas coletivas ou individuais.

- **Perguntas coletivas:** onde para responder o dono da bússola teria que encontrar pelo menos 2 outras pessoas, além dele, para registrar a opinião;
- **Perguntas individuais:** para parar, refletir sozinho e responder o que pensa sobre.

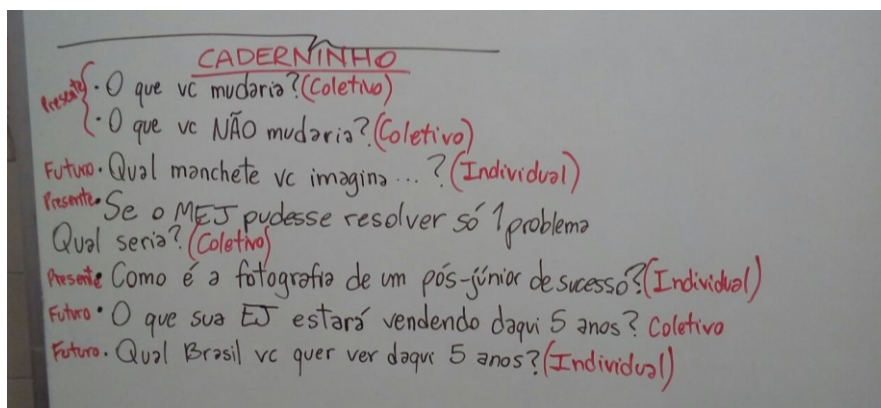


Figura 24 – Imagem do quadro branco onde estavam sendo definidas as perguntas finais que iriam estar dentro do caderninho, que era a sonda cultural

Uma grande referência para a construção da bússola foi o “Guia de viagem pelo aqui e agora” do projeto Criativos da Escola, disponibilizado de graça. Segundo André Gravatá, poeta autor dos textos, o guia conta com “inúmeros convites para acordar os olhos, com espaços para anotações esparsas e percepções dispersas que rearranjam os passos”. O guia foi elaborado como um convite aos jovens premiados pelo Desafio Criativos da Escola em 2015 e 2016, com o objetivo de provocá-los a continuarem próximos dos seus territórios, atentos e sensíveis às belezas e aos inesperados que os rodeiam. A iniciativa faz parte do *Design for Change*, movimento global que surgiu na Índia e está presente em 57 países, inspirando mais de 2,2 milhões de crianças e jovens ao redor do mundo.

A Bússola de Viagem na íntegra pode ser encontrada nos anexos. Já era previsto que a maior parte das pessoas não devolvessem o caderno, por esquecimento ou por terem tido preguiça de preencher. Porém, acreditávamos que o investimento financeiro valeria a pena por dois motivos, o primeiro porque o mais importante era realizar um momento de engajamento e vínculos emocionais, por meio do *check-out*, a bússola da viagem era apenas artefato para marcar o momento e o segundo motivo é porque em processos colaborativos todos tem que ter a oportunidade de participar, mas não necessariamente 100% das pessoas irão de fato participar, o mais importante é dar a oportunidade a todos e não ter a adesão de todos. A quantidade que se engajasse, nós acreditávamos que seria o suficiente para causar engajamento e comentários durante o evento sobre o projeto.

### 5.3 Janela de interação digital por meio de um site

A grande janela para garantir que o processo seja feito a partir do design participativo e não do design colaborativo, é através de um site, nele é possível ter escala para mostrar para todos os atores da rede que o processo está sendo colaborativo.

As primeiras ideias para o site do Futuro do MEJ tinham alguns critérios:

- Ter uma identidade própria: para que as pessoas não confundissem com o portal da Brasil Júnior (ver figura abaixo);
- Participativo: onde é possível ver o que foi criado e também contribuir, interagir e proporcionar novos insumos para o processo;
- Simples: para que qualquer pessoa compreenda a mensagem e possa interagir facilmente com o conteúdo.

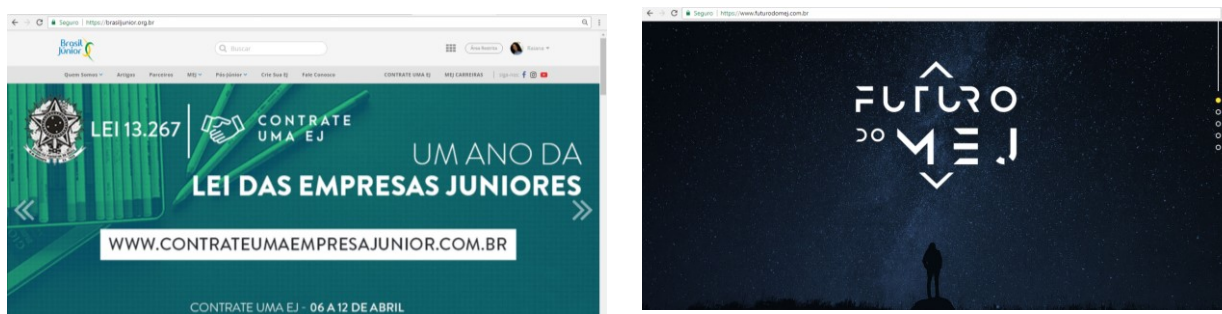


Figura 25 – Ao lado esquerdo a figura da tela inicial do portal da Brasil Júnior e ao lado direito a figura da tela inicial do site do projeto do Futuro do MEJ

Muitas ideias surgiram do que poderia ser feito. Porém, tivemos uma limitação de execução, visto que o site quem realizaria seria uma empresa da área de TI que é terceirizada e cuida dessa parte digital da Brasil Júnior. Várias das ideias eram muito complexas de ser executadas e demandariam mais tempo, acabamos tendo que excluir algumas e adaptar outras. As seções que ficaram ao final foram:

1. **Apresentação do projeto:** vídeo institucional para engajar com o projeto e um texto explicativo, convidando a participar a navegar pelo site para contribuir mais. Para isso, mostrar a quantidade de pessoas que até agora já colaboraram com a construção do futuro do MEJ, esse número é atualizado de acordo com a quantidade de eventos cadastrada no site.



Figura 26 – Tela para apresentar o projeto do futuro do MEJ

- 2. O que está acontecendo pelo Brasil:** dar o panorama geral para mostrar que o projeto é muito grande e precisa envolver a todos, com isso o mapa do Brasil, onde ao clicar em cada estado o usuário consegue ter acesso aos vídeos que foram feitos lá, fotos e saber a quantidade de pessoas que contribuiu.



Figura 27 – Seção para mostrar o panorama Brasil de participação no projeto

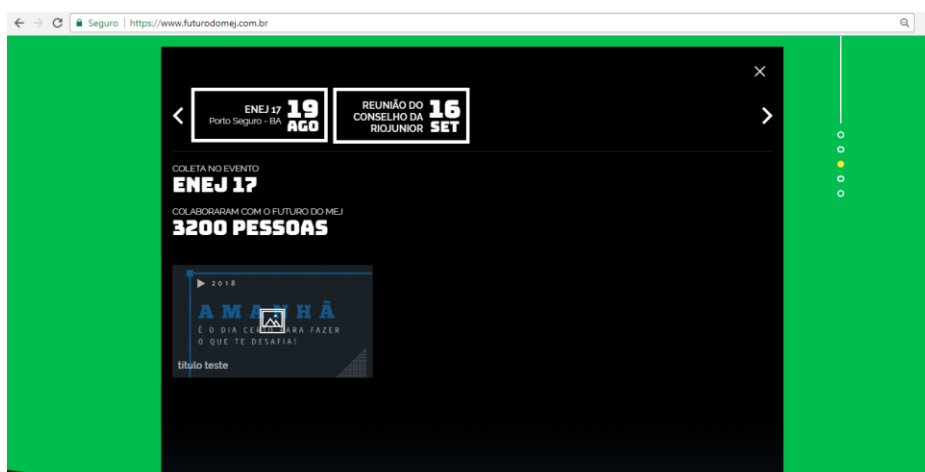


Figura 28 – Essa tela aparece ao clicar em algum estado onde já aconteceu coleta. Nesse caso do exemplo seria ao clicar na Bahia.

- 3. Perguntas para colaborar o projeto:** a ideia é que tenham perguntas que possam ir mudando quinzenal ou mensalmente, para poder coletar insumos rapidamente dos empresários juniores e mantê-los sempre pensando e envolvidos com o futuro do MEJ. A quantidade de caracteres nas respostas seria limitada, para poder ficar mais fácil de fazermos um filtro.

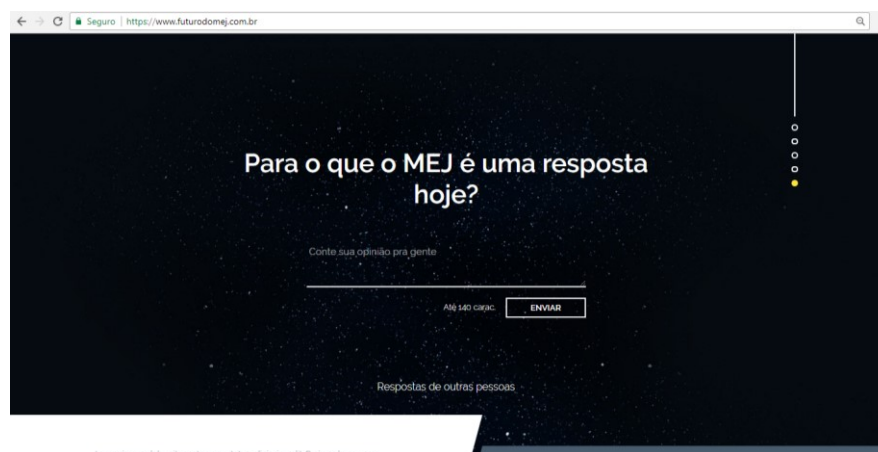


Figura 29 – Layout de como ficariam as perguntas para o usuário.

- 4. TOP 10 com mais curtidos e mais recentes:** Não basta só contribuir, é importante que eles se conectem, vejam que não são os únicos a fazer isso. A ideia é que todos possam ler as respostas de todos e apareçam dois panoramas, um com o TOP 10 das respostas mais curtidas e o outro com as respostas mais recentes que vão

aparecendo. Para responder é necessário o usuário estar logado no Portal da Brasil Júnior, todos os empresários juniores podem ter login.

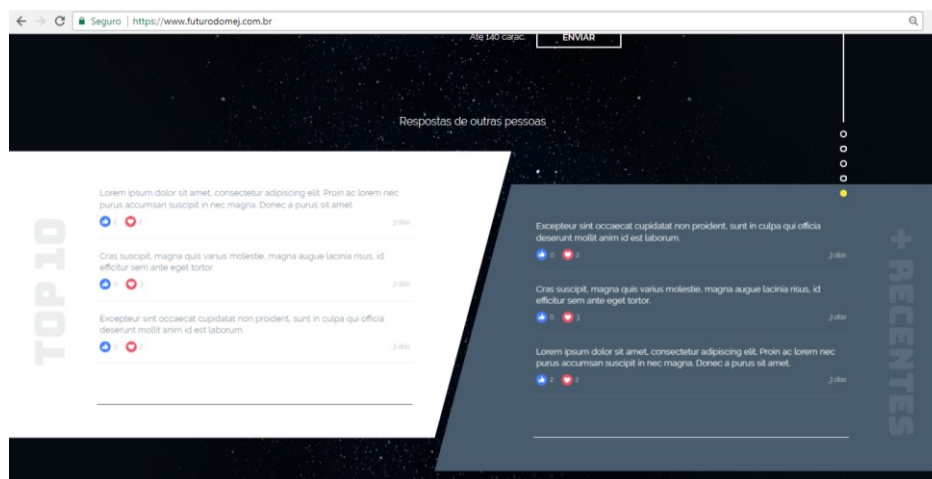


Figura 30 – Layout de como seria a tela com TOP de respostas mais curtidas e respostas recentes que foram enviadas.

É importante ressaltar os prints das telas que estão aqui ainda não são os finalísticos, já foram pedidas diversas alterações no *layout* e em algumas partes do conteúdo, o site vai ser lançado em breve e, aos poucos, as atualizações devem acontecer.

## **6 FACILITAÇÃO DE INSUMOS DE MAIS DE 5 MIL EMPRESÁRIOS JUNIORES EM UMA VISÃO ESTRATÉGICA**

O maior desafio de todo o projeto sem dúvidas foi em após divergir em tantas perguntas, fazer coletas com a rede e ter a maior quantidade de insumos da história do MEJ. Como convergir para uma visão do novo Planejamento Estratégico da Rede? Esse momento aconteceu durante uma dinâmica com duração de 4 horas, com o ConselhoBJ e os candidatos a Diretoria Executiva da BJ para 2018. O objetivo era de convergir em palavras-chave que irão ser ideias centrais para nortear a visão do novo PE da Rede. A condução do processo passou por 4 etapas macro: explorar, sintetizar, criar e avaliar.

### *6.1 Critérios norteadores*

Antes de tudo era necessário definir critérios norteadores, aspectos que não poderiam ser perdidos de vista ao longo de todas as etapas de desenvolvimento. Foram levadas sugestões de 3 critérios, essas sugestões foram pensadas pela Diretoria da BJ e junto com algumas sugestões do Comitê do PE da Rede, nos primeiros minutos da apresentação foi discutido em conjunto se essas sugestões contemplavam a maioria, se gostariam de mudar e/ou acrescentar algo. A proposta era de existir de 3 a 5 critérios no máximo. Os 3 critérios foram que as palavras-chave da visão deveriam transmitir as ideias de:

- Simples (de interpretar): que qualquer um ao ler a palavra ou se deparar com a ideia dela consiga interpretar com facilidade;
- Linguagem do MEJ: não poderia ser uma palavra muito distante da realidade e do linguajar atual do ME. Por exemplo, palavras em latim ou muito difíceis de entender;
- Impactante: precisam ser palavras que como um todo transmitam ideias fortes, impactantes, para engajar quem lê.

### *6.2 Análise e entendimento*

Nessa fase, foi feito um convite para vivenciar uma empatia nunca antes vista, para percorrer os caminhos que um estranho andou, calçar as sandálias dos empresários juniores que falaram e contribuíram nas coletas para construção da visão. Para isso, o ambiente estava todo preparado e a sala dividida em 3 partes, em cada parte tinham diferentes insumos. Eram cerca de 30 pessoas no total, eles foram divididos em 3 grupos, ficando cada grupo em uma parte diferente da sala e ao final, todos iriam passar em todos os grupos. Cada pessoa recebeu uma quantidade de post-its, para que ela fosse registrando os principais *insights* que estava pensando, esse registro deveria acontecer apenas com palavras.



Figura 31 – Simplificação dos slides que explicava como iria acontecer o processo de análise e entendimento

Na parte 1 da sala, estavam alguns *flash drives* e *notebooks* para que durante 5 minutos as pessoas selecionassem os vídeos que quisessem das coletas para assistirem. Na parte 2, estava todos os insumos de papéis e *flipcharts* que fomos guardando das coletas que foram acontecendo ao longo dos meses anteriores, a ideia era que todos os participantes tivessem um impacto visual com a quantidade de insumos e isso acionasse um vínculo a mais com o projeto. Na parte 3, haviam copilados do que o próprio ConselhoBJ construiu na Reunião Presencial do ENEJ, durante a primeira pauta do ano com eles sobre o novo PE da Rede, haviam insumos em forma de *flipcharts*, sendo 3 *flipcharts* representando análises de como foram os últimos triênios em relação a forma e conteúdo e outros 3 *flipcharts* com insumos gerais dados pelo Conselho para a visão.



Foi colocada uma música ao fundo, para ajudar a focar e absorver. Após os 5 minutos absorvendo conteúdo, foram dados 10 minutos para que o grupo discutisse sobre o que mais viram que se repetiu. Todo grupo tinha um escrivão, o papel do escrivão era registrar as ideias que mais se repetiam e eram da maioria do grupo, através dos cartões de *insights*, que seguiram o modelo a seguir:

O cartão de insight é um formulário retangular com o seguinte layout:

- Na parte superior esquerda, o texto "CARTÃO DE INSIGHT".
- Na parte superior direita, um pequeno logotipo com o texto "FUTURO" e "20" abaixo dele.
- Logo abaixo do logotipo, o campo "Título:" seguido por uma caixa retangular com uma borda tracejada.
- Logo abaixo do campo "Título:", o campo "Fato:" seguido por uma caixa retangular com uma borda tracejada.
- Logo abaixo do campo "Fato:", o campo "Fonte (baseado em...):" seguido por uma linha horizontal para escrita.
- Logo abaixo do campo "Fonte", o campo "Qual desafio relacionado ao tema:" seguido por uma linha horizontal para escrita.

Figura 32 – Cartão de *insight* para registro do escrivão de cada grupo.

Ao final de cada rodada eram recolhidos os cartões de *insights*, de onde pegávamos apenas as palavras (que estavam no título) e escrevíamos em um outro *post-it*, reunindo todas as palavras em um mural a parte na sala.

### 6.3 Agrupar semelhantes

Finalizadas todas as rodadas, tínhamos um grande mural com *post-its* que eram da mesma cor, com a mesma caneta e escritos pela mesma pessoa, para não enviesar e nem destacar nada sem querer. Esse mural continha todos os títulos dos cartões de insights que foram coletados na etapa anterior. Foi pedido para que todos ficassem de frente para o grande mural e simplesmente observassem, tentando ver quais palavras eles uniriam por semelhança de segmentos, sentidos ou qualquer outro padrão que eles enxergassem. Ficamos em silêncio observando, alguns anotando, durante uns 3 minutos.

Depois disso, cada um foi falando e sugerindo como acreditava que deveriam ser reunidos os *post-its*, o processo foi muito colaborativo, onde cada um falava, outro justificava e assim a criatividade coletiva do grupo estava emergindo.

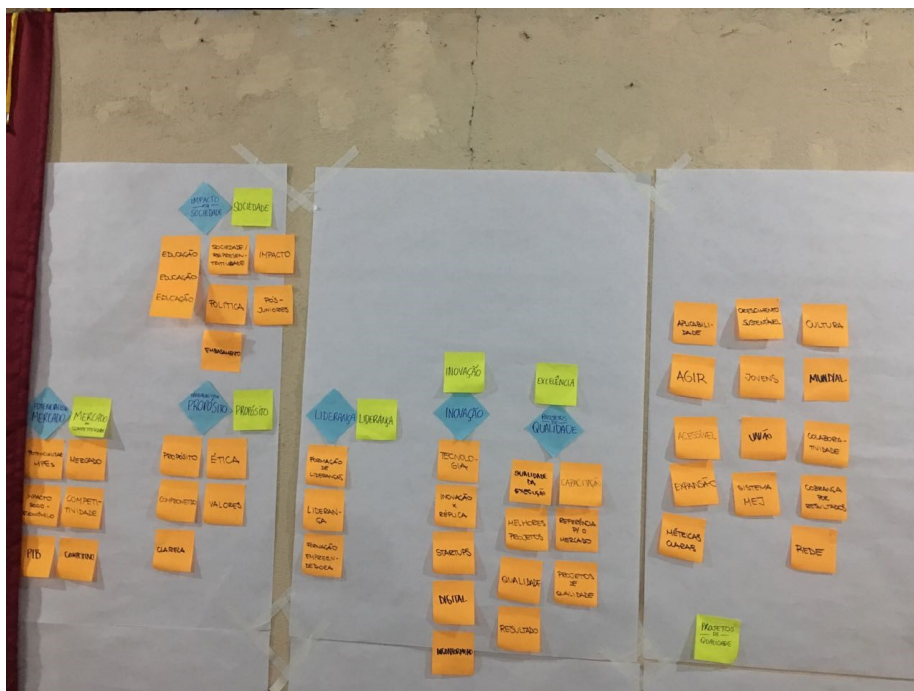


Figura 33 – Agrupamento de semelhantes. *Post-its* em laranja eram os títulos dos cartões de *insight*, em azul o nome do grupo de semelhantes que agrupamos e em amarelo o nome/palavra final que representava aquele grupo.

#### 6.4 Matriz de posicionamento

Ao final da etapa anterior ainda existiam muitas palavras, com isso, nessa etapa para usar a matriz de posicionamento foi mais difícil de filtrar. A matriz tem como objetivo ser uma ferramenta para auxiliar na tomada de decisão, para selecionar as ideias mais estratégicas. Nessa etapa os critérios norteadores definidos lá no começo do processo reaparecem para auxiliar no processo de filtro

maior. Cruzando os critérios norteadores com as palavras que foram agrupadas, o panorama final da matriz ficou assim:

CRITÉRIOS NORTEADORES	Liderança	Propósito	Sociedade	Competitividade	Mercado	Excelência	Inovação
Simple (de interpretar)	Verde	Vermelho	Vermelho	Vermelho	Verde	Vermelho	Vermelho
Linguajar do MEJ	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Vermelho	Verde
Impactante	Verde	Verde	Verde	Vermelho	Verde	Verde	Verde

Tabela 2 – 1ª versão da matriz de posicionamento preenchida, sendo verde o que todos concordavam que preenchia ao critério e em vermelho o que não preenchia.

Ao final dessa etapa, já tinham se passado 2 horas intensas de construção. Todos saíram do processo felizes e instigados a continuar pensando no tema, elogiaram como foi a construção e ficaram curiosos sobre os próximos passos, esses que aconteceriam na própria Reunião Presencial, alguns dias depois.

#### *6.4 Replanejamento e ajuste do processo*

Ao final, pude ter tempo para analisar, junto da Diretoria da BJ o que vimos que deu certo e o que poderia ter sido melhor, a grande parte dos pontos de melhoria foram muito micro detalhes operacionais, como por exemplo, ter as músicas selecionadas e testadas antes, para não ter tido o pequeno atraso que aconteceu para tocar música.

O grande problema principal, que já era um risco mapeado, era o tempo. O processo estava correto, mas era necessário mais tempo para discutir e chegar nas melhores decisões juntos. Com isso, as outras 2 horas de pautas que tinham sobre o tema, foram focadas em finalizar a construção das palavras-chave. Ao reavaliar como foi o processo e olhando as 7 palavras finais, percebi que várias delas poderiam vir de um mesmo anseio original em relação ao tema, decidi agrupar essas palavras e ajustar o processo da dinâmica do dia seguinte.

#### *6.5 Rediscutir as palavras finais*

O objetivo era de recordar as palavras finais da etapa anterior e rediscutir o que levou ao grupo a chegar naquelas palavras, tudo isso através dos cartões

de *insight*. Para isso, todos foram divididos em 4 grupos, que eu agrupei por acreditar que a origem da discussão teria semelhanças.

- Grupo 1: Excelência e inovação;
- Grupo 2: Mercado e competitividade;
- Grupo 3: Sociedade e propósito;
- Grupo 4: Liderança.

Depois de divididos devidamente os grupos, os participantes de cada grupo se reuniram. Para que a discussão não fosse baseada em opiniões pessoais ou na memória de alguns, os cartões de *insight* tiveram papel fundamental nessa etapa. Foram expostos em uma parte da sala todos os cartões. Com os grupos já divididos, cada grupo deveria desenhar uma estratégia de quais conjuntos de cartões eles gostariam de pegar, para poder discutir mais profundamente baseado no que está descrito no cartão e não na sua opinião.

O fato de cada grupo ter que escolher apenas alguns cartões de *insight* para discutir em cima disso, acionou um gatilho da escassez nos participantes, o que fez com que todos lessem muito mais atentamente o que estava descrito em todos os cartões. Com isso, o desapego as suas ideias foi mais rápido e o foco total na temática apenas do seu grupo, aconteceu rapidamente.

Depois de alguns minutos dos membros dos grupos discutindo quais cartões eles pegariam, cada grupo, um por vez, teve a oportunidade de pegar um cartão. No total cada grupo só poderia ficar com 5 cartões. Com os cartões em mãos, foram entregues uma folha de *flipchart* para cada grupo. Foi solicitado que todos os grupos tivessem um escrivão novamente, para registrar os principais pontos da discussão. A proposta foi de discutir sobre as suas temáticas e depois levantar: O que foi o PRINCIPAL da discussão? Qual(is) palavra(s) traduz(em) melhor?

Nessa etapa foi dado muito tempo, cerca de uns 30 minutos ou um pouco mais, porque a ideia era realmente discutir em cima dos cartões e esgotar a discussão ao máximo.

#### 6.6 Convergindo com a sabedoria do grupo

Ao final dos 30 minutos, alguns grupos já tinham conseguido chegar em novas palavras e ótimas conclusões sobre, outros ainda estavam com problemas para chegar em novas palavras e conclusões comuns, acabavam se perdendo nas discussões.

Durante todo momento fiquei avisando do tempo quando necessário e passando pelos grupos, acompanhando para ver se o processo estava fluindo da melhor forma ou se precisava ser adaptado. Esse é um detalhe bem importante da facilitação, acompanhar e intervir só e somente quando necessário com a pergunta certa para orientar e não dar a resposta.

Passando pelos grupos, pude perceber que haviam dois grupos falando das mesmas temáticas e que, se eles se juntassem, as conclusões e opiniões de um grupo, somariam muito para o outro grupo. Ao final dos 30min, pedi para que os seguintes grupos se unissem:

- Grupo 1: Excelência e inovação (os que precisavam de ajuda) com Grupo 2: Mercado e competitividade (foram ajudar);
- Grupo 3: Sociedade e propósito (os que precisavam de ajuda) com Grupo 4: Liderança (foram ajudar).

As discussões começaram novamente, mas agora uma pessoa dos grupos que estavam precisando de ajuda, tinha que resumir e contar as principais travas da conversa para quem chegava para ajudar. Ao fazer isso, as próprias pessoas do grupo também tiveram que rapidamente pensar em uma forma de resumir suas dúvidas e anseios principais.

As pessoas dos grupos que foram ajudar conseguiram trazer questionamentos diferentes, embasamentos distintos e com isso, fizeram um processo de polinização, levando o conhecimento de um grupo para outro, de forma que eles mesmos conseguissem se ajudar a convergir.

### *6.7 Matriz de posicionamento novamente e as palavras-chave da visão*

Ao final, foi pedido para que um membro de cada grupo fosse lá na frente e apresentasse para todos um resumo da sua linha de raciocínio e qual palavra-chave final eles chegaram. Tudo isso está documentado e guardado em fotos e *flipcharts*. As novas palavras chave foram 4: empreendedor consciente, mais soluções, impacto socioeconômico e propósito. Lembrando que não precisavam ser exatamente só 1 palavra, poderiam ser duas desde que elas transmitissem uma ideia só.



Figura 34 – Fotografia tirada no dia da construção, com mural dos cartões de insight, 1ª matriz de posicionamento nos *flipcharts* e no slide a 2ª versão da matriz de posicionamento

Agora com as palavras, voltamos para a matriz de posicionamento, antes de preencher verificar com o grupo se alguém gostaria de trocar e/ou acrescentar algo. Expliquei novamente a ideia de cada um critério norteador, pois da outra vez alguns se confundiram. A 2ª versão da matriz de posicionamento preenchida ficou assim:

CRITÉRIOS NORTEADORES	Empreendedor consciente	Mais soluções	Impacto socioeconômico	Propósito
Simple (de interpretar)				
Lingajar do MEJ				
Impactante				

Tabela 3 – 2ª matriz de posicionamento preenchida com as palavras-chave finais da visão

O processo foi intenso. Mas com certeza foi empático, colaborativo e com muita experimentação, passando pelos 3 pilares do *design thinking* o tempo todo.

Depois de tudo isso: Se um processo de definição de planejamento estratégico não tem como ter relação com o design, qual processo tem? Reflexões a parte, todo esse processo foi de um enorme aprendizado para os participantes e para que compreender qual a melhor forma de guiar cada momento, com cada ator da rede. A etapa das palavras-chave da visão foi muito relevante para que hoje possamos formular possíveis frases para traduzir a visão, o sonho coletivo que queremos imaginar juntos.

Esses critérios possuem relação com o site, as formas em que as coletas foram feitas com os atores da rede, como guiar o momento da construção da visão, etc. O projeto possui uma previsão de continuidade com as etapas de investimento maior na janela de interação através do site, onde a rede poderá acompanhar todo os próximos passos do projeto e as conclusões gerais de cada etapa. Fazendo com que o processo seja cada vez mais guiado pelo design participativo.

## 7 CONCLUSÃO

Retomando o objetivo geral do projeto, posso julgar que o cumpri por ter não só guiado um processo com a lente do *design thinking*, mas deixando registrado não só nesse documento, mas na vivência dentro da Brasil Júnior, no ConselhoBJ e em todos os atores da rede, de como vivenciar um processo de fato participativo. Este projeto contribuiu para envolver e engajar cerca de 16 mil empresários juniores com uma nova estratégia da rede. É necessário, no entanto, que o site do futuro do MEJ, principal janela de interação com a rede, esteja no ar completamente logo. O site para acessar é [www.futurodomej.com.br](http://www.futurodomej.com.br).

Além disso, vejo que não foi possível ter o acompanhamento próximo de pessoas que tinham embasamento técnico ou conhecimento da área mesmo. Ao decorrer do projeto, poderia ter aproveitado melhor os contatos da orientação e demais estudos, para sessões de co-criação e até mesmo de validação dos caminhos que eu estava tomando, que foram muito baseados em experiências anteriores e na intuição do momento.

Senti dificuldade em encontrar referências, principalmente relacionadas a administração, formas de realizar um planejamento estratégico que não sejam as tradicionais, que sejam mais visuais, interativas, etc. Acredito que não sou a primeira, e espero não ser a última, designer a enxergar uma grande oportunidade dentro do mundo muitas vezes “quadrado” de planejamentos a longo prazo, de poder contribuir para construção de um processo mais empático, colaborativo e interativo.

Apesar do que foi exposto acima, fico feliz com o resultado, pois consegui demonstrar uma aplicação do método de design da pesquisa até a criação de artefatos para interação. O Design, enquanto abordagem, guia e lente de um processo, se mostrou caber como uma luva para o MEJ, em um contexto em que é preciso pensar nas particularidades (de cada empresário júnior, núcleo e federação) e ao mesmo tempo pensar no macro (como disseminar ideias gerais para todos). Observei e vivenciei que o papel do designer como facilitador é



essencial para o contexto de construção de uma estratégia, conseguindo conectar dados, transmitindo informações, coletando e instigando sonhos e aspirações para um futuro melhor. Acredito que essa abordagem tem muitas possibilidades de aplicação, dentro de outros contextos de construção de planejamentos estratégicos, seja em órgãos do governo ou empresas juniores. O que não faltam são oportunidades para aproveitar da sabedoria coletiva, resta saber, onde estão os designers para facilitar esse processo? Acredito que existem muitos chamados pelo mundo.

## 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALEXANDER, C. et al. 1976. *Urbanismo y participación. El caso de la Universidad de Oregon. São Paulo*: Ed. Gustavo Gili. Design Frontiers: Territories, Concepts, Technologies 92
- BROWN, Juanita & ISAACS, David & a Comunidade do World Café. *O World Café. Dando forma ao nosso futuro por meio de conversações significativas e estratégicas. São Paulo*: Editora Cultrix. 2005.
- BROWN, T. *Design Thinking: Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro*: Elsevier. 2010.
- CAPRA, Fritjof. *A Teia da Vida. Uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. São Paulo*: Editora Cultrix, 1996.
- CALEGARI, D. Planejamento Estratégico em Rede: criação e aplicação de um modelo na Brasil Júnior Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, 2009.
- CROSS N. (Ed.) 1972. *Design Participation. In: Proceedings of the Design Research Society's Conference DRS 1971, Academy Editions, London*
- FALASCA, Victor. *A revolução do design. Conexões para o século XXI. São Paulo. Ed. Gente, 2016*
- GRAVATÁ, André. *Guia de viagem pelo aqui e agora. Março, 2017. Disponível em [http://criativosdaescola.com.br/wp-content/uploads/2017/02/guia-de-viagem\\_criativos-da-escola.pdf](http://criativosdaescola.com.br/wp-content/uploads/2017/02/guia-de-viagem_criativos-da-escola.pdf) Acesso em julho de 2017.*
- KAPFERER, Jean-No\_I. *As marcas: capital da empresa. São Paulo*: Bookman, 1998.
- LOCK, Thomas. *Design thinking: integrating innovation, customer experience and brand value. New York. Ed. Allworth Press, 2009*
- MJC Press. *Design Thinking: Inovação em negócios. Rio de Janeiro. 2011*
- NESTA. *Toolkit DIY. 2017. Disponível em <http://diytoolkit.org/toolkit/DIY-Portuguese.pdf> . Acesso em 18 de maio de 2017.*
- NEWMAN, D. *The Design Squiggle. 2010. Disponível em: <http://cargocollective.com/central/The-Design-Squiggle> - Acesso em 13 de junho de 2015.*
- PINHEIRO, T.; ALT, L. *Design Thinking Brasil: Empatia, Colaboração e Experimentação para pessoas, negócios e sociedade. Rio de Janeiro: Elsevier. Em parceria com Felipe Pontes. 2011.*
- PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. *Lei nº 13.267, de 6 de abril de 2016.*
- SANDERS, Elizabeth e SAPPERS, Pieter J. *Co-creation and the new landscapes of design. 2008*

- SANDERS, Elizabeth e SAPPERS, Pieter J ., 2008. *Co-creation and the new landscapes of design*. *CoDesign*, Taylor & Francis [www.journalsonline.tandf.co.uk](http://www.journalsonline.tandf.co.uk) Acesso em 02 de janeiro de 2012.
- SENGE, Peter M. A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. 24. ed Rio de Janeiro: Best Seller, 2008.
- SERRA. In: ANGELONI, Maria Terezinha; MUSSI, Clarissa Carneiro. Estratégias: formulação, implementação e avaliação: o desafio das organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2008.
- STICKDORN, M.; SCHNEIDER, J. *This is Service Design Thinking*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 2011.
- WHEATLEY, M. (2005). *How is your leadership changing?*. March 14, 2012. Disponível em <http://margaretwheatley.com/articles/howisyourleadership.html> Acesso em 18 de novembro de 2017.
- WOLTERS, Heather, Ph.D. (U.S. Army Research Institute); GROME, Anna, (Applied Research Associates); HINDS, Ryan, (Consortium of Research Fellows Program). 11 de novembro de 2012. *Enhancing the Army's Strategic Thinking Capability: Insights to Assess, Develop, and Retain Strategic Thinkers*

## 9 ANEXOS

Nas próximas páginas, disponibilizo os anexos do projeto.

**ANEXO A – Planilha enviada para o ConselhoBJ preencher antes da 1ª reunião em que teria uma pauta sobre o Novo PE da Rede. Eles deveriam preencher após ler os documentos de cada triênio.**

Análise dos últimos triênios do Planejamento Estratégico da Rede						
Critérios / Triênio	Nota de 1 a 5	2010 - 2012	Nota de 1 a 5	2013 - 2015	Nota de 1 a 5	2016 - 2018
1. Clareza do documento						
2. Clareza do caminho para alcançar a estratégia (desdobabilidade)						
3. Transparência com a rede (durante o processo de co-construção)						
4. Objetividade da visão						
5. Resultados do MEJ no triênio (analisem nos aspectos gerais: projetos, faturamento, nº EJs, federações, impacto na sociedade, etc)						
6. Direcionamentos claros para o trabalho em rede (Federações, núcleos e EJs)						

**ANEXO B – Última listagem do banco de perguntas, separado por assuntos**

### Banco de Perguntas - Futuro do MEJ [Assunto: Melhores projetos]

Quem é o público?	Qual pergunta fazer?
Empresários Juniores	O que melhores projetos podem trazer para mim?
EJ	O que é um bom projeto?
	Você compraria o melhor projeto da sua EJ? E o pior? E o que sai mais?
ConselhoBJ	Como fazer melhores sem desacelerar o mais?

### Banco de Perguntas - Futuro do MEJ [Assunto: Público alvo das EJs]

Quem é o público?	Qual pergunta fazer?
Empresários juniores / EJs	No mercado, o que o MEJ pode ser o melhor do mundo?
	No meu ecossistema, qual público mais precisa do MEJ?
	No meu ecossistema, qual público mais precisa da minha EJ?
Federações / núcleos	Qual é a lacuna que o MEJ deveria preencher no mercado?

Banco de Perguntas - Futuro do MEJ [Assunto: Conceito de projetos]	
Quem é o público?	Qual pergunta fazer?
Empresários juniores	Como fazer a minha EJ fazer mais projetos por membro?
	Quantos projetos você já fez esse ano? O quanto você avalia que você se tornou mais capacitado?
Federações/ núcleos	O que os núcleos/federações podem fazer para ter mais projetos por empresário júnior?
EJs	No que o conceito limita sua EJ a crescer?
Todos	Por que o conceito precisa existir?
	Por que o conceito precisa não deveria existir?

Banco de Perguntas - Futuro do MEJ [Assunto: Visão]	
Quem é o público?	Qual pergunta fazer?
EJ / federações / núcleos	Qual resultado você acha que o Brasil vai ter do MEJ em 5 anos?
Todos	Qual manchete você quer ler sobre o MEJ em 2033? E em 2021?
	Se o MEJ pudesse resolver só 1 problema, qual seria?

Banco de Perguntas - Futuro do MEJ [Assunto: Cultura empreendedora]	
Quem é o público?	Qual pergunta fazer?
Todos	O que te inspira à ação?
	Quais os maiores desafios você enfrentou no MEJ até hoje?

### ANEXO C – Passo a passo de como foi a facilitação do 1º momento do contato com a rede com o projeto do Futuro do MEJ

1. **Introdução:** Música ao fundo, acústica, sem palavras ou nada para desfocar. Pedir para todos ficarem de pé, da forma mais confortável possível. Fazer um convite para quem se sentir a vontade fechar os olhos. É muito importante que todo o ambiente de introdução ao momento tenha um tom leve, descontraído e que as pessoas se sintam à vontade e não na obrigação de fazer, porque isso pode vir a criar uma trava na imaginação do participante. Com os olhos fechados, em uma

posição confortável, pedir para que respirem profundamente, foi guiado o momento para que todos respirassem juntos. Isso trouxe maior presença física e mental ao momento.

## **2. Reviver o vínculo emocional com o passado:**

Foram feitas algumas perguntas, com as devidas pausas e entonações corretas. Especialmente as pausas são muito importantes para que o participante possa visualizar mentalmente o que está sendo pedido, criando assim um vínculo emocional mais forte. As perguntas feitas foram:

*“O que te fez entrar no Movimento Empresa Júnior? Como você ficou sabendo que a sua empresa júnior existia?”*

Após as perguntas-chave do assunto principal, é necessário acionar gatilhos mentais para que a pessoa visualize imagens, pessoas, cenas, dentre outras coisas que possam trazer a mente de forma mais clara o que está sendo perguntado. Esses gatilhos também foram acionados através de perguntas ou narrativas conduzidas, como: *“Você se lembra de como foi seu 1º dia como trainee? Quem estava lá? Quem são as pessoas que mais te marcaram nesse período? Foi intenso né? Qual o primeiro treinamento que você assistiu? Foi bom ou ruim? Você aprendeu muita coisa né?”*

O processo com perguntas-chave e depois perguntas para visualização mais profunda da situação foi feito novamente, mas pedindo para imaginar depois que a pessoa foi efetivada na sua empresa júnior. Após esse momento, foi conduzido um outro processo para imaginar onde cada um se imagina trabalhando daqui a 10 anos.

## **3. Fortalecendo a responsabilidade com o presente:**

A ideia principal girava em torno da frase “A única forma de adivinhar o futuro é cria-lo” (Abraham Lincoln). Após esse momento de pensar em toda sua trajetória no MEJ, desde o trainee, até visualizar seu futuro, fazer um convite para mudar o agora. Esse convite foi feito através da

seguinte frase: *“o líder é aquele que visualizando o futuro, começa a fazer hoje as mudanças”*. Ao final foram feitos muitos questionamentos sobre *“o que falta para você fazer essa mudança? E se, você pudesse visualizando esse futuro pra você, pra sua EJ, adiantar tudo isso no tempo? Quantas vidas nós seríamos capaz de impactar?”*

#### **4. Entrega das sondas culturais**

Pedido para abrirem os olhos e dizer que a Brasil Júnior tem um presente, que através desse presente queremos que eles compartilhem o que eles imaginam para o futuro das próximas gerações do MEJ. Explicar que nesse instante estamos nos questionando todos os dias e pensando em qual o melhor futuro para o Movimento. Cada um poderia pegar os cadernos em cima do palco principal ou da saída.