



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE ARTES E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE DESIGN
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN**

Filipe Artur Honorato Ferreira de Souza

**Fundamentos para o design de jornadas empáticas para apoio a conversações
difíceis**

Recife

2021

Filipe Artur Honorato Ferreira de Souza

Fundamentos para o design de jornadas empáticas para apoio a conversações difíceis

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do título de Mestre em Design no Programa de Pós-Graduação em Design, da Universidade Federal de Pernambuco.

Área de concentração: Planejamento e Contextualização de Artefatos.

Orientador: Dr. Ney Brito Dantas

Recife

2021

Catálogo na fonte
Bibliotecária Mariana de Souza Alves – CRB-4/2105

S729f Souza, Filipe Artur Honorato Ferreira de
Fundamentos para o design de jornadas empáticas para apoio a conversações difíceis/ Filipe Artur Honorato Ferreira de Souza. – Recife, 2021.
140p.: il., fig.

Orientador: Ney Dantas Brito.
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. Centro de Artes e Comunicação. Programa de Pós-Graduação em Design, 2021.

Inclui referências e apêndices.

1. Planejamento e Contextualização de Artefatos. 2. Jornada empática. 3. Design. 4. Diálogo. I. Brito, Ney Dantas (Orientador). II. Título.

745.2 CDD (22. ed.) UFPE (CAC 2021-133)

FILIFE ARTUR HONORATO FERREIRA DE SOUZA

**“FUNDAMENTOS PARA O DESIGN DE JORNADAS EMPÁTICAS PARA
APOIO A CONVERSÇÕES DIFÍCEIS”**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Design.

Aprovada em: 27/04/2021.

BANCA EXAMINADORA

Participação via Videoconferência

Prof. Dr. Ney Brito Dantas (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco

Participação via Videoconferência

Prof. Dr. Guilherme Ranoya Seixas Lins (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Participação via Videoconferência

Prof. Dr. Marcelo Machado Martins (Examinador Externo)
Universidade Federal de Pernambuco

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer à minha mãe, Josinete, e ao meu pai, Fernando, pelo apoio e amor incondicional. Em seguida, gostaria de agradecer à Rute Harada, pesquisadora e companheira de tantas aventuras, que me ajudou a levar a pesquisa até o fim e me deu suporte emocional em todos os momentos.

Gostaria de agradecer ao orientador, Ney Dantas, que fez as perguntas certas e foi meu parceiro durante o mestrado. Gostaria de agradecer também aos professores do departamento de Design, em especial a Fábio Campos e a Guilherme Ranoya, que me ensinaram muito e me deram muitas oportunidades. Agradeço também ao meu melhor amigo, Renan, pelo companheirismo e pela torcida de sempre.

Finalmente, não poderia concluir o mestrado sem o apoio de tantas mãos e corações que cuidaram de mim. Muito obrigado a cada uma das pessoas que contribuiu, direta ou indiretamente, para a minha formação como cientista e como pesquisador.

Um mundo sem empatia seria como o mito da Torre de Babel, onde todos falam sem parar e nada comunicam. (Autor)

RESUMO

Esta pesquisa visa propor fundamentos para o design de jornadas empáticas que apoiem a experiência de conversação difícil e que contribuam para o bem-estar dos indivíduos e para a regeneração da coesão social. Para tanto, utilizou-se uma metodologia baseada no autoconceito e a observação participante para gerar esses fundamentos. Vale ressaltar que a pesquisa foi realizada durante a pandemia do COVID-19 e, portanto, todas atividades da pesquisa foram adaptas para o contexto remoto. Tendo em vista o respeito às medidas de isolamento social e à nova disponibilidade dos pesquisadores e dos participantes, a alternativa adotada para o experimento final foi a utilização do método *role-playing*. Ao todo, foram oito duplas, agrupadas aleatoriamente, encenando uma conversação difícil apoiada por intervenções de design, no sentido de contribuir para uma relação empática. Os resultados apontam na direção de que as intervenções foram capazes de conduzir a comunicação para um desfecho mais desejável, apoiando a experiência de conversação difícil. Finalmente, os fundamentos para o design de jornadas empáticas que apoiem a experiência de conversação difícil abrangem reflexões e algumas implicações projetuais que podem nortear designers e pesquisadores interessados no tema.

Palavras-chave: jornada empática; design; diálogo.

ABSTRACT

This research aims to propose foundations for the design of empathetic journeys that support difficult conversation experiences and that contribute to the regeneration of social cohesion. For this, a methodology based on self-concept and participant observation was used to generate these foundations. It is worth mentioning that the research was carried out during the COVID-19 pandemic and, therefore, all research activities were adapted to the remote context. In order to respect the measures of social isolation and the new availability of researchers and participants, the alternative adopted for the final experiment was the use of the role-playing method. Altogether, there were eight pairs, grouped randomly, staging a difficult conversation supported by design interventions in order to contribute to an empathic relationship. The results point that the interventions were able to lead communication to a more desirable outcome, supporting the difficult conversation experience. Finally, the foundations for the design of empathetic journeys that support the difficult conversations include reflections and some design implications that may guide designers and researchers interested in the theme.

Keywords: empathetic journey; design; dialogue.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Narciso. Caravaggio, 1599.....	23
Figura 2 - A Terra de Cocanha. Pieter Bruegel, 1567	25
Figura 3 - Dia do metrô sem calças, Improv Everywhere	35
Figura 4 - Modelo de jornada de Hassenzahl	36
Figura 5 - Modelo interdependente da empatia	41
Figura 6 - Matriz de conversação difícil.....	45
Figura 7 - Metodologia baseada no autoconceito para avaliação de artefatos	51
Figura 8 - Anatomia dos questionários de autoconceito.....	52
Figura 9 - Sala online durante o focus group.....	54
Figura 10 - Ficha de Cristina do experimento piloto.....	60
Figura 11 - Ficha de Miguel do experimento piloto.....	61
Figura 12 - Ficha de contexto A do experimento piloto.....	63
Figura 13 - Ficha de contexto B do experimento piloto	64
Figura 14 - Visão geral da jornada empática do experimento piloto.....	66
Figura 15 - Exemplos de atividades da jornada empática do experimento piloto.....	67
Figura 16 - Erguer a mão no Jitsi Meet	72
Figura 17 - Questionário de autoconceito improvisado.....	74
Figura 18 - Inscrição “às cegas” na plataforma Doodle	79
Figura 19 - Fichas antes e depois do experimento piloto.	80
Figura 20 - Jornada empática do experimento final	81
Figura 21 - Cristina grupo de controle 1.1.....	88
Figura 22 - Miguel e Cristina grupo de controle 1.1.	88
Figura 23 - Cristina grupo de controle 1.2.....	89
Figura 24 - Cristina grupo de controle 1.3.....	90
Figura 25 - Miguel e Cristina grupo de controle 2.1.	91
Figura 26 - Cristina grupo de controle 2.1.....	92
Figura 27 - Miguel grupo de controle 2.1.....	93
Figura 28 - Cristina grupo de controle 2.2.....	94
Figura 29 - Cristina e Miguel grupo de controle 3.1.	95
Figura 30 - Cristina instruções orais 1.1.....	97
Figura 31 - Miguel instruções orais 1.1.....	98

Figura 32 - Cristina instruções orais 1.2.....	98
Figura 33 - Miguel instruções orais 1.2.....	99
Figura 34 - Cristina instruções orais 1.3.....	100
Figura 35 - Cristina instruções orais 2.1.....	102
Figura 36 - Miguel Instruções Oraís 2.1.....	103
Figura 37 - Miguel instruções orais 2.2.....	104
Figura 38 - Miguel instruções orais 3.1.....	105
Figura 39 - Cristina e Miguel instruções orais 3.1.	106
Figura 40 - Cristina jornada empática 1.1.	108
Figura 41 - Miguel jornada empática 1.1.	109
Figura 42 - Cristina jornada empática 1.2.	110
Figura 43 - Cristina jornada empática 2.1.	112
Figura 44 - Miguel jornada empática 2.1.	113
Figura 45 - Miguel e Cristina jornada empática 2.1.....	114
Figura 46 - Miguel e Cristina jornada empática 2.2.....	115
Figura 47 - Visão geral da planilha do autoconceito.....	117

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Sistema não complexo e sistema complexo	39
Quadro 2 - Qualificadores da experiência de conversação difícil	56
Quadro 3 - Roteiros do experimento piloto	68
Quadro 4 - Roteiros do experimento final	84

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Problemática	14
1.2	Justificativa	15
1.3	Objetivos	15
1.3.1	Objetivo geral	15
1.3.2	Objetivos específicos.....	16
1.4	Estrutura da Dissertação	16
2	INCOMUNICAÇÃO	17
2.1	Sociedade de desempenho	17
2.2	Bem-vindos a Cocanha	25
2.3	Comunicação Eu-Isso e Eu-Tu	28
2.4	Nem toda conversa é um diálogo	30
3	POR UM DESIGN EU-TU	33
3.1	O design e a experiência	33
3.2	Entendimentos sobre uma jornada empática	37
4	CONVERSAS DIFÍCEIS	43
4.1	O que é uma conversa difícil?	43
4.2	O conflito como uma oportunidade	46
4.3	Ligando os pontos de uma conversa difícil	47
5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	48
5.1	O momento da pesquisa	48
5.2	Parceria inusitada	49
5.3	Desenho experimental	49
5.3.1	Metodologia baseada em autoconceito.....	49
5.3.2	Método role-playing.....	53
5.4	Elaboração dos questionários de autoconceito	54
5.4.1	Focus group	54
5.4.2	Construção dos questionários.....	55
5.5	Experimento piloto	58
5.5.1	Visão geral do experimento piloto	58
5.5.2	Criação das fichas de personagem.....	59

5.5.3	Criação do contexto da conversa.....	61
5.5.4	Criação de instruções orais.....	65
5.5.5	Criação da jornada empática	65
5.5.6	Planejamento do experimento piloto.....	67
5.5.7	Realização do experimento piloto.....	70
5.5.7.1	<i>Experimento piloto do grupo 3 (jornada empática)</i>	71
5.5.7.2	<i>Experimento piloto do grupo 2 (instruções orais)</i>	73
5.5.7.3	<i>Experimento piloto do grupo 1 (grupo de controle)</i>	75
5.5.8	Considerações para o Experimento Final.....	76
5.6	Experimento final	77
5.6.1	Visão geral do experimento final	77
5.6.2	Evolução das fichas de personagem e de contexto da conversa.....	79
5.6.3	Evolução da jornada empática.....	80
5.6.4	Criação da narrativa introdutória.....	82
5.6.5	Planejamento do experimento final.....	83
6	ANÁLISE DO EXPERIMENTO FINAL	87
6.1	Procedimentos Analíticos	87
6.2	Análise da conversa Grupo de Controle 1	87
6.3	Análise da conversa Grupo de Controle 2	91
6.4	Análise da conversa Grupo de Controle 3	95
6.5	Análise da conversa Grupo Instruções Orais 1	97
6.6	Análise da conversa Grupo Instruções Orais 2	102
6.7	Análise da conversa Grupo Instruções Orais 3	104
6.8	Análise da conversa Grupo Jornada Empática 1	107
6.9	Análise da conversa Grupo Jornada Empática 2	112
7	RESULTADOS	117
7.1	Resultados do autoconceito	117
7.2	Fundamentos de uma jornada empática	119
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	124
	REFERÊNCIAS	126
	APÊNDICE A – FICHA PERSONAGEM (CRISTINA)	129
	APÊNDICE B – FICHA PERSONAGEM (MIGUEL)	130
	APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO AUTOCONCEITO IDEAL	131

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO AUTOCONCEITO REAL	132
APÊNDICE E – AUTOCONCEITO CONTROLE 1	133
APÊNDICE F – AUTOCONCEITO CONTROLE 2	134
APÊNDICE G – AUTOCONCEITO CONTROLE 3.....	135
APÊNDICE H – AUTOCONCEITO INSTRUÇÕES ORAIS 1.....	136
APÊNDICE I – AUTOCONCEITO INSTRUÇÕES ORAIS 2.....	137
APÊNDICE J – AUTOCONCEITO INSTRUÇÕES ORAIS 3	138
APÊNDICE K – AUTOCONCEITO JORNADA EMPÁTICA 1	139
APÊNDICE L – AUTOCONCEITO JORNADA EMPÁTICA 2.....	140

1 INTRODUÇÃO

1.1 Problemática

Nos últimos anos, temas como a “empatia” e o “diálogo” estão ganhando espaço no centro do debate público. Por um lado, os avanços nas tecnologias de “comunicação de massa”, como a internet, facilitam a conexão entre pessoas com objetivos comuns e o compartilhamento de informações em rede. Por outro lado, observamos o crescimento das campanhas de desinformação, das polarizações odiantas e do terraplanismo tonto. O fato é que quando atribuímos ao diálogo uma dimensão qualitativa, é raro conseguirmos alcançar a comunicação plena com o Outro (MARCONDES FILHO, 2004).

No entanto, considerando que toda conversa é, no máximo, uma tentativa de alcançar o diálogo, é preciso aprender mais sobre como suscitar boas conversas difíceis, tendo como alvo o estabelecimento de comunicações significativas onde outrora poderiam acontecer traumas e confrontos violentos. Compreendemos que o conflito da diferença pode ser uma oportunidade para construir o entendimento mútuo e para enriquecermos os nossos relacionamentos (ANDREATTA, 2013). Nesse sentido, acreditamos que o design orientado à experiência possa ser um aliado a partir do desenho de jornadas empáticas que apoiem a experiência de conversação difícil.

Em linhas gerais, uma conversa pode ser considerada difícil quando a comunicação é difícil para, pelo menos, uma das pessoas envolvidas. Pode ser o término de um longo relacionamento; um pedido de aumento de salário; uma comunicação de má notícia ou a apresentação de um grande projeto; de qualquer modo, as conversas difíceis são experiências pessoais, contextuais e intransferíveis que marcam as nossas vidas e os nossos relacionamentos. No futuro, espera-se que a experiência de conversação difícil possa ser apoiada por assistentes cognitivos, jogos e outros artefatos que tenham como objetivo contribuir para a consolidação de uma relação fundamentada pela empatia.

Ao longo do texto, vamos aprofundar a relação entre o design, a empatia, os tipos de comunicação e as conversas difíceis, propondo reflexões e buscando limites e oportunidades na literatura especializada e nos experimentos que conduzimos e observamos. Finalmente, esta pesquisa tem como objetivo gerar fundamentos sobre como

projetar jornadas empáticas que apoiem a experiência de conversação difícil e que contribuam para o bem-estar de indivíduos e para a coesão social.

1.2 Justificativa

A investigação a respeito da experiência de conversação difícil e de como desenhar jornadas empáticas que contribuam para a remoção de gargalos comunicacionais é fundamental em dois planos diferenciados: em um plano macro, as jornadas empáticas podem contribuir para o cultivo e para a manutenção do espírito democrático e da coesão social entre as pessoas e nas organizações; em um plano micro as jornadas empáticas contribuem para o autocultivo do equilíbrio emocional no indivíduo e para a melhoria de sua experiência de vida privada.

Além disso, desequilíbrios sociais complexos como o acesso à educação, o trabalho digno, o racismo estrutural e a extrema pobreza pedem, além de recursos financeiros e de infraestrutura, o exercício contínuo de conversas difíceis que possam ajudar a revelar e superar processos, estigmas, preconceitos e desinformação, ainda encobertos. Nesse sentido, propomos, metaforicamente, um convite à superação da ideia do artefato final “solucionador de problemas” para experimentarmos as possibilidades de um artefato meio “apoiador de diálogos” inserido no contexto da conversação difícil.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é o de propor fundamentos para a construção de jornadas empáticas que apoiem a experiência de conversação difícil e que contribuam para o bem-estar de indivíduos e para a coesão social.

1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

- (i) Aprender sobre o que são as conversas difíceis, bem como os desdobramentos e oportunidades que são delas decorrentes.
- (ii) Identificar heurísticas, diretrizes, práticas e modelos de design orientado à experiência que contribuam para a construção de jornadas empáticas.
- (iii) Adaptar a metodologia de pesquisa ao contexto remoto, atendendo às necessidades de isolamento impostas pela pandemia do COVID-19.
- (iv) Verificar, no contexto remoto, os limites e oportunidades de uma jornada empática que apoie a experiência de conversação difícil.

1.4 Estrutura da Dissertação

Em linhas gerais, os capítulos dois, três e quatro apresentam a fundamentação teórica que delimita o olhar dos pesquisadores e embasa as decisões metodológicas. Em seguida, o capítulo cinco expõe os procedimentos metodológicos como a definição da metodologia de pesquisa e dos métodos de avaliação, bem como o processo de planejamento e realização dos experimentos. Depois, o capítulo seis contém a análise do experimento final e algumas considerações sobre a experiência e os depoimentos dos participantes do experimento. Finalmente, o capítulo sete exhibe os resultados da pesquisa e os fundamentos para o design de jornadas empáticas que apoiem a experiência de conversação difícil.

2 INCOMUNICAÇÃO

“Você tem essa ideia pré-concebida de que ninguém é capaz de alcançar o mesmo alto nível ético em que você está. Então você os perdoa. Eu não posso pensar em nada mais arrogante que isso. Você perdoa as pessoas com desculpas que, nunca no mundo, você permitiria serem usadas para si mesma.”

“Big Man” em *Dogville*. (Lars von Trier)

2.1 Sociedade de desempenho

Cercados por *outdoors* que vociferam mensagens heroicas e por *gadgets* que prometem transformar o “comunicar-se” em regra, vivemos numa sociedade apelidada por Byung-Chul Han (2015) de *sociedade de desempenho*. Conforme ele defende, superadas a *sociedade de disciplina* de Foucault (1987), marcada pelos hospitais, presídios, hospícios, quartéis, fábricas e asilos; e a *sociedade de controle* de Deleuze (HARDT, 2000), definida pelo controle sutil operado pela “comunicação de massa” e pela destruição de todo e qualquer muro, inclusive o de Berlim; hoje, os centros urbanos expõem em suas vitrines gloriosos aeroportos, *shopping centers*, centros de estética, dietas milagrosas e um *slogan*, em letras grandes e imperativas, que marca o espírito da época: “você pode ser o que quiser”.

Neste capítulo, apropriamo-nos da narrativa de Han (2015) para construirmos a problemática da pesquisa e para apreendermos sobre como a comunicação se transformou ao longo do tempo. Em se tratando de uma pesquisa fundamentada pelo diálogo e a pela relação com o Outro, optamos por iniciar o texto com um olhar para fora, dedicando mais atenção para o que está além da disciplina do Design e para o que nos toca como algo novo. Desejamos que a viagem nos diferentes modelos de sociedade proporcione um momento de autorreflexão e que seja uma experiência repleta de descobertas para o leitor.

A *sociedade de disciplina*, observada por Foucault (1987), teve a sua consolidação entre os séculos XVIII e XIX, alcançando o seu auge no início do século XX (DELEUZE,

1992). Nesse contexto, “disciplina” significa dominar o indivíduo e torná-lo submisso, domesticado. O sujeito disciplinar tinha o seu tempo roubado, perambulando diariamente entre a família, a igreja, o quartel, a escola, a fábrica e, eventualmente, o cárcere ou o hospício. Dentro de espaços de confinamento rígidos e hierarquizados, o sujeito era amansado, classificado, deformado e preparado para a obediência. O Estado já não era soberano como nos impérios, mas o controle social era operacionalizado por outras vias, isto é, a partir de instituições disciplinares, cada qual com suas próprias regras, que fixavam relações sociais e estabeleciam o normativo.

Conformado para produzir o máximo e na maior velocidade, o sujeito disciplinar vivia sob constante vigilância e quando fugia da norma era punido, retificado. A violência física da coerção externa (operacionalizada por meio das instituições disciplinares) denunciava uma sociedade marcada pela negatividade¹: o castigo corrigia o sujeito roubando o seu tempo e rompendo as suas comunicações. As relações de obediência na *sociedade de disciplina*, aparelhadas por um sistema ideológico, burocrático e bélico, determinavam como verbo modal o negativo *não-ter-o-direito*; e os indivíduos, nesse modelo social, se tornavam agentes de reprodução da disciplina e da coerção, exercendo sua influência por meio da força, *do direito sobre* (HAN, 2015). A engrenagem disciplinar, a fim de manter-se funcional e operante, precisava punir publicamente e expor como exemplo as suas partes transgressoras.

O modelo disciplinar, no entanto, encontrou seu limite e precisou ser superado à medida que dependia de estar fisicamente próximo e ser visível para dominar e cobrar obediência. A crise das instituições de disciplina deu espaço, no final do século XX, para a emergência de um novo modelo social, conhecido por Deleuze como *sociedade de controle*, que não era a substituição da máquina disciplinar anterior, mas um modelo de transição, temporário (HARDT, 2000). A sociedade de controle experimenta, ao invés da violência externa coercitiva, a violência viral do controle a distância, uma dominação

¹Vale notar que, nesta pesquisa, os termos *positividade* e *negatividade* não denotam uma relação de bom e mau, portanto, não temos a intenção de atribuir um juízo de valor quando utilizamos esses termos. Entendemos que a negatividade é a ausência de permissão ou de poder, ou um não-poder, enquanto a positividade indica uma relação de poder ou de permissão. Nesse sentido, veremos que tanto a positividade como a negatividade podem ser desejáveis ou danosas em situações diferenciadas.

simbólica baseada em tecnologias de monitoramento contínuo, em padrões de consumo globalizados e no bombardeamento de informações em massa.

Para Deleuze (1992), se a violência disciplinar trabalha com *moldes*, isto é, dentro de instituições fechadas e explícitas; o controle opera com *modulação*, como uma superfície que se deforma a cada instante e engole tudo, preenchendo até os espaços mais íntimos da dimensão humana. Comparando, o sujeito disciplinar estava fadado a começar sempre do zero, encarando a sua vida em fases, pois a escola estabelecia suas próprias regras, depois a fábrica exigia outras e a família também tinha o seu próprio código de conduta. Por outro lado, o sujeito de controle tem como destino nunca concluir nada, uma jornada sempre em progresso.

Isso porque o capitalismo, que inicialmente detinha o poder sobre as fábricas e os meios de produção, aglutinou progressivamente outros espaços como a família e a escola, especificando uma linguagem comum que atravessa essas instituições. Os produtos e símbolos apresentados por meio da televisão, do rádio e dos jornais determinam um normativo que transborda os limites da instituição disciplinar isolada e que promove um padrão de consumo e de comportamento desterritorializado. Nesse sentido, a propaganda é mais eficiente do que o cárcere em moldar os indivíduos à medida que opera a distância, instalando um vírus que corrige a conduta do sujeito antes mesmo que qualquer desvio aconteça. O normativo, na *sociedade de controle*, não é mais uma questão de disciplina e de obediência, mas de legitimação e de desejo.

Na *sociedade de controle* as fronteiras enfraqueceram e, gradativamente, foram derrubados os muros que delimitavam as instituições disciplinares. Nesse modelo de transição, o poder é legitimado pela compra e o indivíduo produz para consumir cada vez mais. A exploração flexibilizou-se e o salário nem é mais fixo, mas modularizado e de acordo com o mérito. Não há sequer tempo para reclamar: é preciso se dobrar e desdobrar para conseguir pagar os cigarros ou a bolsa exibida na televisão, quem sabe até o carro. O verbo modal que define o espírito da *sociedade de controle* é o imperativo *dever*: o indivíduo de controle não é mais o sujeito confinado da sociedade disciplinar, mas um homem em débito, preso o suficiente para não ir muito longe.

Nesse ponto, é preciso ressaltar que a emergência de uma nova configuração de sociedade não significa a extinção do sistema anterior. As engrenagens das sociedades de

disciplina e de controle coexistem e cada novo modelo é, pois, uma evolução que torna o mecanismo de burocratização do grande sistema social, com todas as suas violências extrínsecas e intrínsecas, ainda mais sofisticado e robusto. Para ilustrar, a violência coercitiva disciplinar não desapareceu da história humana, mas foi incorporada pelo modelo de controle e transformada em comunicação de massa, em programa de TV ou em notícia de jornal. Em outras palavras, os modelos sociais emergentes tendem a assimilar práticas de modelos anteriores, ao mesmo tempo em que precisam reimaginar os significados e os papéis de seus indivíduos.

Vivendo no século XXI, estamos observando a emergência de uma nova configuração social, referenciada por Han (2015) como sendo a *sociedade de desempenho* ou a *sociedade do cansaço*. Dessa vez, a dominação não é coercitiva como na sociedade disciplinar e nem viral como na sociedade de controle. A violência no desempenho é subcomunicativa, interna, neuronal e faz parte do próprio ser. O indivíduo de desempenho, transformado em empreendedor de si e em senhor de seu tempo, é manipulado a acreditar que precisa superar-se todo dia, ganhar mais, ocupar-se mais e se tornar-se cada vez mais espetaculoso para que não se sinta um fracassado. Embriagado com expectativas gloriosas sobre si, o indivíduo de desempenho encena, ao mesmo tempo, os papéis de carrasco e de vítima.

Conforme vimos, no modelo disciplinar o sujeito era punido roubando-lhe a comunicação, destituindo-o de sua própria individualidade por *não-ter-o-direito*. Na sociedade de controle a comunicação de massa estressa o indivíduo, estabelecendo um padrão de sucesso que o sujeito tem o *dever* de realizar através do consumo. A sociedade de desempenho utiliza como mecanismos de dominação tanto as instituições, que agora não são espaços fechados de confinamento, mas ambientes abertos de liberdade e de diversão; como também a comunicação de massa, dessa vez, não apenas vendendo produtos e comportamentos de moda como na sociedade de controle, mas celebrando o sonho de trabalhar com o que gosta, de festejar a vida e de aceitar o próprio corpo. A sociedade de desempenho estreia uma violência que utiliza a linguagem positiva para provocar a autoexploração, transformando ser livre em uma exigência e ser feliz — o tempo todo — no óbvio.

A partir de determinado ponto de produção, a violência negativa da coerção e da obediência, característica da sociedade disciplinar; e a violência modular do consumo global e do capitalismo desterritorializado, praticada na sociedade de controle, tornam-se menos eficientes do que a violência positivada do estímulo simplista, pois essa última estabelece o normativo social sem precisar apelar para a vulgaridade da violência explícita ou do consumo irracional. O inimigo, que outrora era bem enunciado, já se fundiu com o Eu e se dispersou, tornando-se indissociável da própria carne. Na sociedade de desempenho, é difícil enxergar qualquer coisa além da autoperseguição diária (HAN, 2015).

Em linhas gerais, o indivíduo de desempenho ou de performance é o personagem que trabalha de domingo a domingo, topa qualquer negócio, persegue uma *vita activa* e é multitarefa. Seu lema é superar-se a cada dia e ser hoje sempre melhor do que foi ontem. Na comunicação de massa, a propaganda aplaude e explora a possibilidade de todo mundo poder tudo: ter uma linda família, ter um trabalho que o valorize, poder viajar sem preocupações e comprar vivências; uma vida aparentemente perfeita. O resultado é que na *sociedade de desempenho* as desigualdades são naturalizadas, desde que se faça acreditar que o sucesso é possível para todo mundo.

A imposição do papel heroico do empreendedor de si, por sua vez, provoca uma crise de gratificação: não existem muitas coisas a serem celebradas em um mundo em que se convencionou que o sucesso é óbvio e que o fracasso é uma desculpa dos inúteis. Aliás, na sociedade excessivamente positiva do desempenho, falar de fracasso só é convincente para enaltecer a própria superação. A realidade cotidiana é ordinária demais e precisa ser recoberta por confetes: cada "desvio" no projeto de vida do indivíduo de desempenho serve apenas para torná-lo mais preparado para produzir ainda mais [e esgotá-lo de uma vez por todas] num futuro próximo.

Para elevar ainda mais sua produção, o indivíduo de desempenho investe em se tornar multitarefa, fragmentando sua atenção e dividindo-se entre o passado e o futuro, seu legado e seu propósito. Preocupado com métricas e indicadores de sucesso que ele mesmo estipulou para o seu projeto de vida, perambula entre o trabalho e a casa em estado de alerta constante. Isso, para Han (2015), não representa nenhum avanço civilizatório, mas um retrocesso; posto que essa habilidade, a de fragmentar a atenção, está amplamente

difundida entre os animais selvagens, que precisam manter um estado de alerta permanente para garantir a sobrevivência. Assim, nem durante a alimentação, nem durante a cópula, as pessoas no desempenho são capazes de encontrar um estado contemplativo e de mergulhar no momento.

Ocupado demais consigo, o indivíduo de desempenho, senhor de seu tempo, precisa fazer da própria vida um projeto com capa e contra capa, objetivos e uma justificativa escrita em letras grandes para não esquecer; procura um propósito, sua *raison d'être*, algo que justifique dançar no olho do furacão e não chorar em público. O discurso positivo por trás de “sempre existem oportunidades no mercado para quem é bom no que faz”, característico desse modelo de sociedade, esconde violência, uma agressão neuronal. Quem não está tendo oportunidades é rotulado de ruim, incompetente nos esforços de gerir a própria vida; por outro lado, quem está se deleitando em oportunidades no agora, precisa tomar cuidado, viver na tensão constante do autodesenvolvimento para manter-se bom e, como consequência, não descansa um segundo sequer; sobrevive cansado.

O indivíduo do desempenho é bom, mas não por muito tempo porque ele está exausto e saturado de si. Pela violência subcomunicativa do “poder tudo”, as pessoas na sociedade de desempenho são transfiguradas em projéteis, velozes e poderosos, mas fadados ao descarte. Confuso com a sua própria insatisfação, o indivíduo de desempenho não encontra nada e nem ninguém a quem culpar; e logo percebe que até culpar a si parece muito improdutivo. A ausência de inimigos externos sugere um tempo pobre em negatividades. De fato, a sociedade de desempenho é excessivamente positiva e o verbo modal que a identifica é justamente o *poder*; o indivíduo de desempenho, que já não é mais sujeito, pois não precisa se sujeitar a nada, pode tudo; mas, se não tomar cuidado consigo, tem como único destino o *burnout*, a pane total por não conseguir sair de si.

Um outro sentido identificado na palavra *performance*, equivalente a “desempenho” em português, é o do espetáculo. O indivíduo de desempenho só registra o que é cênico e exhibe nas suas mídias, ou autobiografias digitais, uma vida absolutamente positiva. Ele encena o sucesso, usa maquiagem, ensaia no espelho e faz de contas que vive os louros de um sucesso constante e infindo. Protagonista da sua vida, o indivíduo de desempenho é o próprio Narciso. Se na sociedade de controle a propaganda

apresentava as celebridades como estrelas distantes, alvos de inveja que mereciam perseguição; uma espécie de *comparação por diferenciação* solucionada através do consumo. A pressão da sociedade de desempenho é autoexploratória e rejeita qualquer tentativa de exterioridade. O alvo do empreendedor de si é o próprio umbigo: “não se compare com os outros, apenas com a pessoa que você foi ontem”.

Figura 1 - Narciso. Caravaggio, 1599



Fonte: portal arteeartistas ² (2019).

Ocupado demais com a sua autoperseguição diária, o indivíduo de desempenho atrofia a sua capacidade de conhecer o Outro. Não trata nem de amor-próprio, o amor-próprio conhece o Outro, mas ainda assim, prioriza o Eu; existe nele sabedoria. Por outro lado, o narcisismo, característico da sociedade de desempenho, diz respeito ao indivíduo que está entorpecido consigo, exausto demais com o seu próprio reflexo para enxergar o que está fora e se deixar entregar. Embriagado consigo, o indivíduo do desempenho posiciona as outras pessoas como meros espectadores de seu projeto de vida e, assim sendo, o palco do Eu totalitário situa um monólogo que não dialoga, pois cada pessoa da plateia [do Eu] está ocupada demais com o seu próprio show. Assimetria na comunicação: *emissão de mensagem sem qualquer recepção*.

Quando todo mundo se torna empreendedor de si, todo contato tem objetivo declarado em cartório e toda interação se torna uma conversa de negócios e não passa de

² Disponível em < <https://arteeartistas.com.br/narciso-de-caravaggio/>>. Último acesso em 19/03/2021.

networking. O esforço para perseguir os moldes de uma *vita activa* que satisfaça o próprio narcisismo faz desaparecer o tempo para o Outro. O culto ao espetaculoso e ao não-ordinário elege a todos como campeões da autoprodução e, sendo todos protagonistas solitários enfrentando a “mesma” jornada do herói, o Outro passa a ser confundido como um outro Eu, um alvo que também merece inveja, mas, dessa vez, a *comparação no desempenho se dá pela destruição da distância mínima fundamental*: “como alguém [que pode tudo] como Eu teve a sorte de ser mais brilhante?”. O cansaço resultante, proveniente de estar sempre cheio de si, impede o indivíduo de desempenho de ir para fora e de se relacionar com o Outro.

Aqui temos um paradoxo: a sociedade de desempenho é composta por indivíduos que frequentam os mesmos supermercados, o mesmo curso de pilates e a mesmíssima aula de tango nas terças-feiras, no entanto, apesar da evidente proximidade, a comunicação não se realiza em plenitude e, quase sempre, se resume à troca de algumas poucas palavras genéricas. De fato, o crescente número de *podcasts*, programas de televisão, rádio e aplicativos sociais para *smartphone* que as pessoas podem acessar com o alcance de um *click*, sugere uma crescente dificuldade de comunicar qualquer coisa, “as pessoas continuam a achar que sua maneira de ver o mundo, seus sentimentos, suas angústias, suas alegrias são fatos internos, íntimos, *incomunicáveis*” (MARCONDES FILHO, 2004, p. 7).

Esses canais de comunicação instrumentalizados e que bombardeiam, sem parar, mensagens positivadas de exaltação do Eu tentam suprir um buraco deixado pela solidão e pelo distanciamento do Outro. Nesse contexto, a hiperinformação e a hiperconectividade funcionam como máquinas de ruído para que aquilo que não sou Eu seja tolerável (MARCONDES FILHO, 2004). Os relacionamentos contemporâneos são construídos em rede, conectados e onipresentes; ao mesmo tempo em que são cuidadosamente evitados, medidos para que não cruzem a linha frágil do conforto narcísico (HAN, 2015). Finalmente, o que o indivíduo de desempenho deseja mesmo é a segurança do controle remoto: poder exterminar, de uma vez por todas ou até que seja cômodo, a possibilidade de haver um Outro além de si.

Investigar os modelos de sociedade narrados por Han (2015), que coexistem e se complementam, nos ajuda a compreender como a experiência de comunicação se

transformou ao longo da história, bem como o espírito do tempo atual. Os argumentos apresentados até então contribuem para defender a tese de que *vivemos, numa sociedade de desempenho, um tempo pobre em alteridade*. Conceito que será apresentado e desenvolvido no tópico a seguir.

2.2 Bem-vindos a Cocanha

O indivíduo de desempenho é protagonista, empreendedor de si e heroico, mas também é facilmente substituível por qualquer outro “campeão”. Os relacionamentos interpessoais, na *sociedade de desempenho* ou *sociedade do cansaço*, se tornaram ágeis, pouco consistentes e passíveis de cancelamento. Os meios de “comunicação de massa”, que facilitam como nunca a conexão entre pessoas com objetivos comuns, também estão produzindo um efeito colateral catastrófico e indesejável: a oferta de outros tantos outros provoca a erosão do Outro. Neste tópico, exploramos o conceito de alteridade e como a sua erosão desgasta a experiência de comunicação.

Figura 2 - A Terra de Cocanha. Pieter Bruegel, 1567



Fonte: portal vírus da arte & cia ³. (2017).

Han (2017) compara a *sociedade de desempenho* ao banquete em *A Terra de Cocanha*, pintado por Pieter Bruegel. Nesse país mitológico, o alimento é abundante, o vinho nunca acaba, o sexo é livre, o clima é sempre agradável, a juventude é eterna e

³ Disponível em <<https://virusdaarte.net/pieter-bruegel-o-velho-o-pais-da-cocanha/>>. Último acesso em 19/03/2021.

ninguém precisa estar sujeito à negatividade do trabalho. Os cidadãos de Cocanha são pessoas rechonchudas e saciadas, mas, ainda que haja tanta positividade, na tela de Bruegel, elas parecem solitárias, ocupadas demais consigo para ir para fora. Apesar da proximidade aparente, não há quaisquer sinais de comunicação. Cada indivíduo parece inebriado demais em seu Mesmo, cansado demais em seu Eu narcísico para encontrar o Tu, isto é, o Outro em sua diferença, uma relação de *alteridade*.

Levinas (1988) resgata no conceito de “infinito” de Descartes o que seria a alteridade em sua plena realização e a define como sendo uma relação não-violenta e que escapa o totalitário, ou ainda, a existência de um Outro que não pertence ao Eu e ao seu mundo comum, o Mesmo. Nesta pesquisa, consideramos a configuração da alteridade como sendo a existência do Tu. Alteridade é, portanto, a manutenção de uma postura aberta a um Outro que não pode ser controlado ou possuído pelo Mesmo; é a estranheza total entre a experiência que é comum ao Eu e a subjetividade particular de um Tu.

O Tu seria mais como um estrangeiro um completo desconhecido que bagunça a casa do Mesmo e, por conseguinte, transforma o Eu (MARCONDES FILHO, 2011). Aliás, se os verbos modais que representam as sociedades de disciplina, de controle e de desempenho são, respectivamente, *não-ter-o-direito*, *dever* e *poder*; o verbo modal que representa a alteridade é, conforme Han (2017) defende, justamente o negativo *não-poder*. A relação de alteridade rejeita a possibilidade de narcisismo, assim como a atitude narcisista de igualar tudo à experiência do Eu exclui qualquer possibilidade de exterioridade. A alteridade é essencialmente negativa e rejeita qualquer tentativa de fusão entre o Eu e o Tu, ela determina uma distância mínima fundamental e comunica a impossibilidade de um Nós igual.

Não obstante, o sistema da sociedade de desempenho opera na tentativa de positivar toda e qualquer experiência, erodindo pouco a pouco sua alteridade original: a experiência sexual é positivada na pornografia ao alcance de um *clique*; a presença de pessoas queridas é positivada na troca de mensagens por aplicativos sociais; o cultivo da autoestima é positivado no número de curtidas e comentários conquistados etc. A manobra sutil que está em jogo é que a positividade no desempenho não se trata de uma simplificação, mas do uso deliberado do simplismo e da generalização grosseira para

dominar o indivíduo, que, preso em suas próprias expectativas, perde o contato com as negatividades intrínsecas de uma relação com um Tu.

A linguagem positivada da sociedade de desempenho é cuidadosamente fundamentada pela fabricação de pseudo-especialistas, pela negação do fato e da ciência, pela destruição da complexidade do Tu e pelo terraplanismo tonto. Essa máquina do desempenho, que também é um projeto estético de dominação, fabrica uma pressa pelo autodesempenho que provoca a diluição da experiência do Outro pela experiência do Eu e contribui para desvalorizar o tempo ocioso do pensamento crítico e da hesitação. O projeto da vida do Eu narcísico, no desempenho, é como um tiro apressado em direção a uma perfeição inalcançável: a busca por um mundo onde não exista a negatividade do conflito com o que é diferente. Nesse processo sistêmico de erosão da alteridade em curso, perde-se de vista o Tu e a comunicação sofre muito.

Competindo contra si, os indivíduos de desempenho até são capazes de definir metas e objetivos, mas já não conseguem celebrar as suas conquistas, pois vivem uma eterna crise de gratificação. De fato, há quase nada a ser celebrado diante do abismo entre o Eu-atual e o Eu-ideal e assim, o indivíduo do desempenho esgota-se na solidão de um cansaço-só. Na tentativa de realizar a sua *vita activa* sem tempos intermediários para a comunhão com o Outro, ele se torna ocupado demais para o mundo, cego, surdo e impaciente demais para o que está além da própria experiência. Relembremos que na sociedade de desempenho observada por Han (2015), o sintoma que define o espírito do tempo é esgotamento (autoexploratório, intrínseco e subcomunicativo) e a doença que segue é o *burnout*, o afogamento total em si.

Nos termos apresentados, “[...] os relacionamentos humanos trabalham contra a comunicação” (MARCONDES FILHO, 2004, p.98) e a contemporaneidade, marcada pela totalidade do Eu narcisista, expõe um excesso de pessoas dispostas a falar e a escassez de pessoas disponíveis para ouvir; característica essa que evidencia uma crise de percepção: é difícil enxergar o Outro (MARCONDES FILHO, 2015). O cenário pintado para a sociedade de desempenho em curso nos sugere a *Terra de Cocanha*, retratada por Pieter Bruegel (1567), como um futuro possível e indesejável; quando a alteridade foi perdida e não há quaisquer sinais aparentes de comunicação.

2.3 Comunicação Eu-Isso e Eu-Tu

No espetáculo da sociedade de desempenho, o indivíduo compete consigo e só encontra algum tipo de pertencimento no que é familiar ao Eu. O convívio é diário, massificado, superficial e tudo em prol do *networking*. No entanto, apesar do esgotamento óbvio, os chamados aparelhos de comunicação de massa continuam nos enganando e fazendo acreditar que estamos comunicando o tempo todo, para todos. Estamos perdendo a ligação com o Tu, ninguém conhece ninguém e a presença, atenta e respeitosa, está sendo substituída pelas mensagens automáticas em poucos caracteres e pobres de significado. A *comunicação plena*, isto é, o encontro do Eu com o Tu, se tornou um fenômeno raro em tempos de tanta conectividade. (MARCONDES FILHO, 2004)

A essa altura, precisamos definir com clareza o que compreendemos como comunicação nesta pesquisa. Para tanto, nos fundamentamos na proposta de Marcondes Filho (2008), que, fundamentado pelas categorias de Buber (1958) e de Levinas (1988), propõe que existem, fundamentalmente, dois tipos de comunicação:

A primeira categoria de comunicação é caracterizada pela relação Eu-Isso, mesmo quando o Outro é uma pessoa. Esse tipo de comunicação reforça o Eu e não carrega novidade, apenas função. A comunicação Eu-Isso acontece nos corriqueiros “bons-dias” ao chegar na empresa; na leitura rápida das manchetes do jornal; nos debates espetaculosos da televisão; quando utilizamos o GPS para encontrarmos a melhor rota para o nosso destino ou quando pedimos orientações a um pedestre qualquer. Nesse tipo de situação, extraímos da outra “coisa” informações que nos interessam, mas não há transformação. Na comunicação Eu-Isso, nem Eu, nem o Outro, mudam de opinião ou a forma como se relacionam com o mundo. A comunicação Eu-Isso é um *meio* de obter informações úteis para si ou para reconfirmar o Mesmo. (MARCONDES FILHO, 2008).

A comunicação Eu-Isso é também a comunicação predominante (mas não a única) dos *smartphones* e das campanhas publicitárias massificadas. Produzida para satisfazer o Eu, esse tipo de comunicação impera na sociedade de desempenho e é muito importante, necessária. No entanto, se reduzirmos todo o espectro comunicacional à troca de mensagens corriqueiras e ao “leio o que eu concordar”, corremos o risco de produzirmos uma sociedade absolutamente dominada pela centralidade do Eu e intolerante para o

Outro. Nas relações humanas, ainda conforme Marcondes Filho (2011), o Eu não deveria ser totalitário, posto que a consciência do Eu só existe na presença de um Tu. É somente para o Tu, em alteridade, que o Eu se reconhece como individualidade. O Tu, completamente alheio ao Mesmo, rejeita a ideia do Nós absoluto e sinaliza a inexistência de um todo igual.

O segundo tipo de comunicação, compreendido nesta pesquisa como *comunicação plena* ou *diálogo*, é justamente caracterizada pela relação Eu-Tu, mesmo quando o Outro é uma coisa. A comunicação Eu-Tu é um *acontecimento*, uma *experiência*, portanto é preciso esvaziar-se de si e abrir mão do narcisismo do desempenho para receber a novidade do Outro. Só assim a comunicação nos atravessa, nos leva a um outro lugar e quando nos deixa, nem Eu, nem ela, nem o Outro, somos os mesmos. Esse tipo de comunicação ocorre quando encontramos não um poema qualquer, mas *aquele* poema; ou quando olhamos nos olhos, sentimos a respiração, o cheiro e o calor da outra pessoa, mas não avaliamos, nem comparamos ou julgamos, apenas nos colocamos diante e nos permitimos ser surpreendidos por um Tu. (MARCONDES FILHO, 2008)

A mitologia grega tem duas divindades associadas ao tempo, Cronos e Kairós, e podemos relacioná-las diretamente aos dois tipos de comunicação: Eu-Isso e Eu-Tu. Cronos é o titã do tempo *cronológico*, o tempo marcado em dias, meses e anos. Ele controla passado, presente, futuro e o seu tempo é essencialmente utilitário, tem função definida e é implacável, determina o começo e o fim de todas as coisas. Por outro lado, Kairós, o filho mais jovem de Zeus, qualifica o tempo; seu tempo é *oportuno*; representado, justamente, pela suspensão do tempo cronológico de Cronos. O tempo de Kairós é o acontecimento, a experiência, o momento certo; é quando o tempo para ou quando tudo passa em um piscar de olhos. A temporalidade de Kairós se manifesta sempre no presente e é construída instante a instante, no *entre* e no *durante*.

Interpretamos que o *tempo cronológico* de Cronos pode ser comparado à comunicação Eu-Isso, que é fundamental em nossas vidas, mas pobre em profundidade. Essa é a comunicação das burocracias do dia a dia, das fofocas rápidas e da propaganda de massa; uma comunicação essencialmente utilitária e que reforça o Eu. Já Kairós representa o *tempo oportuno* de uma comunicação Eu-Tu, o estabelecimento do diálogo,

a suspensão do Eu pelo Outro, um acontecimento comunicacional que expande e transforma o modo como enxergamos e nos relacionamos com o mundo.

Os conceitos de Eu-Tu e Eu-Isso apresentam modos *qualitativamente* distintos de se comunicar, mas Buber (1958) sugere a fluidez desses estados. Quando nomeio Tu, sinto o cheiro, enxergo o movimento e as cores, mas a partir do momento que classifico e rotulo, o rosto é perdido e se torna máscara. A relação com o Tu não é garantida e quando o Eu se torna violento e totalitário, coisifica a relação e posiciona imediatamente o Outro no patamar de Isso. O caminho inverso também é verdade, podemos ser surpreendidos pela novidade contida em uma relação que habitualmente tratamos como Isso. A dualidade desses estados sugere a importância da sustentação da disponibilidade para o Outro e da presença no *durante* comunicacional.

Em resumo, o Tu é livre, isento de posse ou de domínio, e quando é transformado em coisa e destituído de sua liberdade, torna-se Isso e encerra, imediatamente, a relação de alteridade. Em algumas situações, no entanto, pode acontecer o caminho inverso e o Isso pode ser elevado ao patamar de Tu. Pode ser um poema, uma pintura, um filme, ou até mesmo um objeto que remonta à infância. Nesse caso, o verso vira rosto e o Eu é transformado pela novidade que o Outro provoca. A relação do Eu com o Tu ou com o Isso é fluída e associada ao nível de interesse e ao grau de disponibilidade para esse Outro. (MARCONDES FILHO, 2008)

2.4 Nem toda conversa é um diálogo

“No começo está a relação” (BUBER, 1958, p.18) ⁴e, na *comunicação plena*, antes mesmo do Eu e do Tu, existe o *entre*. O diálogo, muito mais do que a troca de sons e palavras emitidas por dois falantes, consiste no encontro de espíritos e no estabelecimento, momentâneo, de um solo comum. No diálogo, já não existe o Eu narcisista no jogo, somente o Eu para o Outro. A experiência dialógica “transcende a distância sem suprimi-la” (MARCONDES FILHO, 2011, p.29), é o encontro do Eu com o Tu, do reto com o torto, dois desconhecidos que não formam um conjunto, mas transbordam em si.

⁴ Tradução livre do Autor.

Marcondes Filho (2004, 2008, 2011) propõe a comunicação Eu-Tu como sendo o alvo de sua teoria intitulada de *Nova Teoria da Comunicação*, que considera comunicar não um ato que sai do indivíduo quando ele identifica e interpreta signos, mas um acontecimento que emerge de uma relação entre estranhos que superaram o ímpeto de apreender o Outro. É justamente com base nesse conceito de comunicação, na ligação do Eu e do Tu, que esta pesquisa está fundamentada e, portanto, nossa lente está direcionada para a investigação da *comunicação Eu-Tu, da comunicação plena* ou do *diálogo*. Como consequência dessa decisão e reconhecendo que esse enquadramento oferece oportunidades e limites para a pesquisa, estabelecemos uma diferenciação qualitativa entre uma “conversa” e um “diálogo”, como veremos na sequência:

Entendemos que toda conversa é, no máximo, uma tentativa ou um potencial diálogo; e que o acontecimento dialógico não exige, necessariamente, que uma conversa o preceda. Conversamos muitas vezes todos os dias, mas raramente estabelecemos uma relação Eu-Tu. O diálogo é transformação, é a suspensão do Eu e o vislumbrar do novo, uma experiência cada vez mais incomum numa sociedade de desempenho, marcada pela centralidade do Eu e pela erosão da alteridade fundamental. Algumas vezes, inclusive, o diálogo é estabelecido num instante diferente do da conversa; por exemplo, algo que nos foi dito há muito tempo, mas que não demos muita atenção, faz muito sentido com o momento que estamos vivendo e provoca um *insight*, só então somos comunicados.

Finalmente, a comunicação plena só se realiza em alteridade e como o Eu e o Tu não são sujeitos fixos no espaço, o acontecimento comunicacional será tratado aqui como uma experiência de diálogo que tem caráter “único, efêmero e irrepetível” (MARCONDES FILHO, 2008, p. 9). Um momento singular que atravessa e transforma as pessoas envolvidas; uma circunstância específica que corrobora com a recepção do novo; um espaço onde as subjetividades compartilham, momentaneamente, uma atmosfera comum e, até mesmo, um encontro pré-linguístico, uma interação entre rostos que olham e que são olhados. (MARCONDES FILHO, 2004)

Marcondes Filho (2011) defende um modelo assimétrico para a comunicação: ela não pode ser cíclica, isto é, dividida entre os momentos de emissão e recepção de dois indivíduos equivalentes ou até mesmo iguais. A comunicação é uma experiência, o encontro do Eu com o Outro e a sua alteridade, portanto, não há retorno. A comunicação

se dá quando o Eu está para o Tu, mas há uma distância mínima fundamental na relação que garante ao Tu exterioridade total e que veta qualquer possibilidade de fusão. Por fim, a comunicação plena ou Eu-Tu está fadada a ser um processo interno, um diálogo, uma palavra situada *entre*, que conecta subjetividades distintas ao mesmo tempo em que sinaliza a incapacidade de experienciar igual.

Na contramão da positividade autoexploratória que marca a sociedade de desempenho, o diálogo sempre se apresenta como uma perda; como o desmoronar do que estava estabelecido; o destronar do Eu totalitário ou ainda uma fissura no tempo cronológico e utilitário do projeto narcisista. Ainda de acordo com Marcondes Filho (2004, 2008, 2011), a era da hiperinformação e da hiperconexão é também a era da *Incomunicação*. Com tantos meios de comunicação de massa bombardeando sinais e saturando as pessoas com comunicações Eu-Isso e autoperseguições diárias, o cansaço resultante escancara a assimetria entre a nossa capacidade de emitir palavras quaisquer e de receber o Outro com atenção e disponibilidade.

Falamos muito o tempo todo, no entanto, se a comunicação Eu-Tu ou o diálogo têm um ponto crítico não é o da emissão, mas o da recepção (MARCONDES FILHO, 2011). O Eu nomeia se é o Tu ou o Isso; ele escolhe se está à procura de confirmar-se no Mesmo narcisista ou de acolher a o Outro; se entra no jogo da comunicação plena e o quanto vai despir-se. É na capacidade de receber que podemos compreender se o Eu está disponível, ou não, para o *acontecimento comunicacional*. Essa constatação, a de que a recepção é o momento central do diálogo, inaugurou em nós, pesquisadores, uma mudança paradigmática em relação ao processo de comunicação.

Este segundo capítulo, *Incomunicação*, introduziu a narrativa da problemática e alguns dos fundamentos teóricos estruturadores da pesquisa. A partir do próximo capítulo será apresentada uma perspectiva de Design compatível com a experiência de comunicação Eu-Tu, bem como o processo de tomada de decisão e afinilamento da pesquisa até chegarmos em um recorte adequado para a realização do experimento, tendo em vista o objetivo de *propor fundamentos para a construção de jornadas empáticas que apoiem a experiência de conversação difícil e que contribuam para o bem-estar de indivíduos e para a regeneração da coesão social*.

3 POR UM DESIGN EU-TU

“Você pensa que as únicas pessoas que são pessoas são as pessoas que parecem e pensam como você, mas se seguir os passos de um desconhecido, vai aprender coisas que nunca soube que não sabia”.

Pocahontas – Colors of the Wind (Alan Menken e Stephen Schwartz)

3.1 O design e a experiência

Compreendendo a comunicação Eu-Tu, nosso alvo, como uma experiência pessoal, contextual, intransferível e transformadora, faz-se necessário explorar os limites e oportunidades de o designer projetar experiências. Para isso, nos fundamentamos nos estudos reflexivos e nos seminários que aconteceram durante o curso “Design orientado à experiência”, disciplina eletiva ofertada pelo professor Dr. Guilherme Ranoya, em 2019, no Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal de Pernambuco. Ao longo de vinte encontros, alunos de mestrado e doutorado vinculados ao programa entraram em contato com bibliografia direcionada e pesquisaram outras literaturas que contribuíssem para a consolidação do constructo da experiência no campo do Design.

O resultado dessas conversas culminou na escrita coletiva e na publicação de artigos com a intenção de refletir sobre como o designer pode considerar o atributo ou elemento experiência na sua prática projetual. Para apresentar uma visão geral do que aprendemos ao longo do curso, começaremos com Larrosa (2011), que explica a noção de experiência a partir da frase “isso que me passa”. Para o autor, a experiência é um fenômeno abstrato, uma energia, um clima ou, ainda, um acontecimento. A experiência de Larrosa (2011) sugere a existência de um *Isso*, isto é, de alguma coisa que não sou Eu, mas que me atravessa e que produz significados, sentidos e afetos.

Para ilustrar a sua proposição, Larrosa (2011) nos convida a pensar na experiência de leitura: quando lemos um livro e somos tocados tão intensamente que mudamos a maneira como enxergamos o mundo, podemos dizer que vivemos uma experiência. Por

outro lado, se a leitura não impactou ou não proporcionou qualquer transformação, podemos até ter aprendido sobre algum assunto ou técnica, mas sem o “isso que me passa” foi só mais uma leitura. O interessante é que, quando aproximamos o “isso que me passa” de Larrosa (2011) dos tipos de comunicação de Marcondes Filho (2008) e da comunicação Eu-Tu, entendemos que a experiência possa ser ainda mais bem qualificada pela frase “Tu que me passa”.

Com Damásio (2000), aprendemos que a experiência tem origem na consciência e surge de um emaranhado de emoções, estados de interação e ponderações que não pode ser reduzido a uma sequência linear ou a um processo estritamente racional. Por causa da sua natureza complexa, Damásio (2000) sustenta que a visão que temos da experiência de alguém é sempre desfocada e imprecisa. Retomando a questão para o Design, Cardoso (2012) comenta que a complexidade da experiência pode ser interpretada a partir da inter-relação pessoas-artefatos-contexto, elementos que frequentemente escapam do domínio e da competência do designer.

Apesar da impossibilidade de controlar a experiência e entendendo que um artefato de design não é capaz de garanti-la, autores como Blythe et al. (2004) e Hassenzahl (2010) defendem que a natureza holística da experiência não inviabiliza a prática de design e não deve incorrer em niilismo projetual. Um design orientado à experiência pode contribuir para estabelecer limites e para caracterizar a construção de significados, sentidos e afetos pelo “usuário”. Além disso, a discussão sobre “como projetar experiências” é um degrau fundamental para que o debate no campo do Design avance para além da dimensão subjetiva.

Blythe et al. (2004), por exemplo, explicam que esforços de design que tentam dar forma e projetar experiências podem ser muito ricos à medida que cada pessoa interage com o artefato projetado de modo particular e único, isto é, utilizando como referencial suas próprias vivências e opiniões preconcebidas. Nesse sentido, mesmo que tenhamos um padrão ou uma jornada compartilhada, teremos no artefato de design orientado à experiência uma tentativa de provocar a emergência de experiências que dialogam com o mundo particular e interno de cada um.

O design orientado à experiência é uma tentativa de provocar um “Tu que me passa”; uma interação ou um conjunto de interações que toca cada pessoa de modo

singular e que pode, ou não, provocar um diálogo. No entanto, Hassenzahl (2010) reconhece a impossibilidade de controlar os resultados de uma jornada projetada, mas argumenta que os conhecimentos em design podem contribuir para a emergência da experiência à medida que conecta pessoas a artefatos em contextos que também são, até certa medida, projetáveis. Finalmente, o desafio do “paradigma de experiência do usuário é, dentre as abordagens maduras, a mais recente, complexa e impraticável.” (RANOYA, 2018, Pg. 1015).

Para ilustrar a reflexão sobre artefatos orientados à experiência, podemos citar como exemplo as pegadinhas do coletivo nova-iorquino *Improv Everywhere*, discutidas também em sala ao longo do curso.

Figura 3 - Dia do metrô sem calças, *Improv Everywhere*



Fonte: portal *Improv Everywhere* ⁵ (2018).

O grupo, fundado em 2001 por Charlie Todd, tem como objetivo planejar e executar brincadeiras urbanas que provoquem experiências compartilhadas de caos e alegria. Seja no “dia do metrô sem calças” (ilustrado na figura acima) ou no “*flash mob* em uma loja de departamento”, o grupo de atores disfarçados interage com não-atores e criam, juntos, uma cena com muitas risadas, reações inusitadas e momentos memoráveis. O que pode parecer uma brincadeira gentil para quem assiste ao vídeo depois, em termos

⁵ Disponível em <<https://improveverywhere.com/2018/01/08/no-pants-subway-ride-2018/>>. Último acesso em 19/03/2021.

de design, é uma alternativa que contribui para a descoisificação da relação urbana e que promove benefícios nas dimensões pública e privada de cada indivíduo.

Compreendendo a complexidade e a grandeza do acontecimento da experiência, nosso esforço nesta pesquisa é o de contribuir para o campo do Design explorando as oportunidades, os limites e gerando fundamentos sobre como delimitar um processo design orientado à experiência. Dentre as tantas possibilidades que o paradigma tem para oferecer, decidimos experimentar uma *jornada empática*, que será discutida em detalhes a partir do próximo tópico e ao longo dos próximos capítulos.

Além dos entendimentos sobre a relação design-experiência que pontuamos até então, optamos por utilizar como base estruturadora da nossa jornada empática o padrão experimentado por Hassenzahl (2010), que abrange três etapas, conforme ilustra a figura a seguir:

Figura 4 - Modelo de jornada de Hassenzahl



Fonte: adap. de Hassenzahl (2013)

Em nossas palavras, a primeira etapa é a de *antecipação*, que contempla a ambientação, a regulação de expectativas e a busca por uma atenção plena, isto é, pela suspensão dos estados emocionais que antecederam a jornada. A segunda etapa é o *evento principal*, que é o momento central da jornada e que carrega a maior carga de excitação ou de qualquer outra emoção que o designer estabeleça como alvo. Por fim, a etapa de *resfriamento* ou de *reflexão* diz respeito a um momento de comunhão, de entendimento e de partilha; é o tempo de baixar a guarda, digerir e compartilhar os sentidos e afetos construídos ao longo da jornada.

Confiantes em relação aos fundamentos do design orientado à experiência que apresentamos ao longo desta seção, seguiremos o texto discutindo sobre o nosso

entendimento de uma jornada empática, bem como ensaiando uma aproximação do campo do Design com a problemática que foi construída ao longo do capítulo 2.

3.2 Entendimentos sobre uma jornada empática

Especialmente em tempos de tanta *Incomunicação*, aportar ao Design os tipos de comunicação Eu-Isso e Eu-Tu abre portas para novos desafios e muitas oportunidades. Entender a comunicação plena ou diálogo como uma relação qualificada ou uma experiência pode nos ajudar a projetar artefatos orientados à experiência que apoiem o encontro com o Tu e que contribuam para a remoção de gargalos comunicacionais em contextos diversos. Além disso, vale ressaltar que jornadas de design que tenham como alvo contribuir para o cultivo da empatia e apoiar relações Eu-Tu promovem benefícios em duas dimensões como será discutido na sequência:

Em uma dimensão macro as jornadas empáticas podem contribuir para amenizar polarizações, para a manutenção do espírito democrático e para o cultivo da coesão social entre pessoas e nas organizações. Uma sociedade fundamentada em diálogos tende a ser proativa e atenta às necessidades do coletivo, bem como mais tolerante e acolhedora em relação as diferenças. Em uma dimensão micro, as jornadas empáticas contribuem para o autocultivo do equilíbrio emocional do indivíduo e para a melhoria de sua experiência de vida privada, qualificando os seus vínculos sociais com a família, amigos e pessoas próximas em geral.

Além dos benefícios citados acima, alguns desafios, conhecidos na literatura como *problemas sistemicamente complexos* (NIJS, 2019), não podem ser solucionados objetivamente, mesmo que tenhamos recursos ilimitados à disposição. Alguns exemplos são os desequilíbrios sociais como o acesso à educação, o trabalho digno, o racismo estrutural e a pobreza, que exigem, além de recursos financeiros e de infraestrutura, o exercício continuado de comunicações que possam ajudar a revelar e superar processos, estigmas, preconceitos e desinformação, ainda encobertos. Vasconcelos e Ramirez (2011) explicam que, diante de um desafio sistemicamente complexo, tanto o escopo do “problema” como a “solução” precisam ser inventados e definidos coletivamente.

Outra maneira de ilustrarmos a importância da comunicação Eu-Tu em processos de design é a partir da dicotomia orgânico-mecânico apresentada por Taleb (2016). O autor defende que sistemas complexos como a sociedade, os comportamentos culturais e os mercados, mesmo sendo aparentemente criados pelo homem, alcançaram um nível de auto-organização e de organicidade que funcionam como um organismo vivo, não-linear e imprevisível. Por outro lado, engenharias como uma máquina de lavar ou um automóvel são sistemas mecânicos, previsíveis e desprovidos de novidade. Quando você aperta o mesmo botão ou puxa a mesma alavanca, obtém sempre a mesma resposta exata; ou pior.

Comparando a classificação de Taleb (2016) com os tipos de comunicação Eu-Isso e Eu-Tu, entendemos que o Tu é o sujeito complexo e orgânico; o interlocutor que transforma o Eu e que, em alteridade, contribui para o acontecimento do diálogo. Por outro lado, quando o Eu é totalitário e não está disponível para o Outro, temos uma comunicação com o mecânico Isso, uma relação essencialmente utilitária e superficial. O Isso é um interlocutor coisificado, alguém que teve sua complexidade natural deslegitimada pelo Eu. Baseado nas considerações de Nijs (2019) e de Taleb (2016), compilamos em um quadro algumas das características que diferenciam sistemas complexos e sistemas não complexos:

Quadro 1 - Sistema não complexo e sistema complexo

NÃO COMPLEXO	COMPLEXO
Mecânico.	Orgânico.
Eu-Isso.	Eu-Tu.
Simétrico.	Assimétrico.
Uma única resposta ideal.	Muitas alternativas possíveis, a problemática precisa ser acordada coletivamente.
Intervenção provoca resultados exatos/previsíveis.	Intervenção provoca resultados não-lineares.
Precisa de reparos e manutenção contínua.	Autorreparação/autorregeneração.
Pouca ou nenhuma interdependência.	Alto grau de interdependência.
Agentes estressores causam fadiga do material.	Ausência de agentes estressores (isolamento) causa atrofia.
Não há necessidade de recuperação entre os eventos estressantes.	Necessidade de recuperação entre os eventos estressantes.
Equilíbrio é bom.	Equilíbrio é a morte. Aprecia (moderada) volatilidade.
Envelhece com o uso (desgaste).	Envelhece com a falta de uso.
Subcompensação dos danos.	Sobrecompensação dos danos.

Fonte: adap. de Taleb (2016).

Entender a experiência de comunicação Eu-Tu como um acontecimento complexo ou como uma experiência implica no entendimento de que é impossível projetá-la de maneira objetiva como se houvesse uma única resposta ideal. Uma jornada empática, como a entendemos nesta pesquisa, é um artefato que tem como objetivo promover a autorreflexão, o entendimento do Outro e a manutenção da possibilidade de diálogo, isto é, do acontecimento de comunicações Eu-Tu. Para tanto, faz-se necessário extrapolar o pensamento projetual linear, compreender que a problemática da comunicação, para além da elaboração das palavras e da fabricação de um ambiente propício, mora na observação do *clima*; na sutileza do vento que passa *entre* os interlocutores. (BATAILLE, 1943)

Propomos que, em se tratando de jornadas de design orientado à experiência empática, seja preciso sensibilizar o olhar de designer para o artefato meio “apoiador de diálogos” e superar a ideia do artefato final “solucionador de problemas”. A comunicação Eu-Tu é uma experiência temporária e fugaz, mas absolutamente transformadora e que

regenera a relação. Não obstante, interpretar a ausência de diálogo como um problema que precisa ser “resolvido” permanentemente por um processo de design implica na coisificação da relação, na concepção de algemas metodológicas ou na recepção do Outro como um ser desprovido de sua complexidade natural. Uma jornada empática, como a entendemos, deve abrir mão do controle e ter como início a alteridade, como fim o desejo de suscitar diálogos e como meio a *empatia*.

Aliás, o constructo da empatia, que abrange pesquisas em diversas áreas como Biologia, Psicologia Social e Neurociência, também é familiar para o Design em abordagens como o *Design Centrado no Humano* (DCH) de Krippendorff (2000, 2007) e o *Design Thinking* (DT) de Tim Brown (2010). Nesta pesquisa, nos fundamentamos na proposta de Roman Krznaric (2015, p.10), que define empatia como “[...] a arte de se colocar no lugar do outro por meio da imaginação, compreendendo seus sentimentos e perspectivas e usando essa compreensão para guiar as próprias ações”. A definição do autor é notável porque considera que a nossa capacidade de oferecer empatia compreende, pelo menos, duas dimensões interdependentes, mas distintas: a *empatia cognitiva* e a *empatia afetiva*.

A empatia cognitiva é desenvolvida principalmente durante a primeira infância, quando construímos a noção do que é Eu e do que é Outro. Ela compreende “o reconhecimento de que outras pessoas têm gostos, experiências e visões de mundo diferentes do nosso” (KRZARNIC, 2015, p.40) e a nossa capacidade de adotar perspectivas, colocando-se momentaneamente, pela *imaginação*, no lugar de outra pessoa. Cabe ressaltar que a adoção de perspectiva praticada durante o exercício da empatia cognitiva é apenas uma aproximação imaginada e não representa, de maneira alguma, a experiência objetiva de outrem. A empatia cognitiva pressupõe a exterioridade do Tu e a configuração de alteridade, cuja premissa é a impossibilidade de experienciar igual.

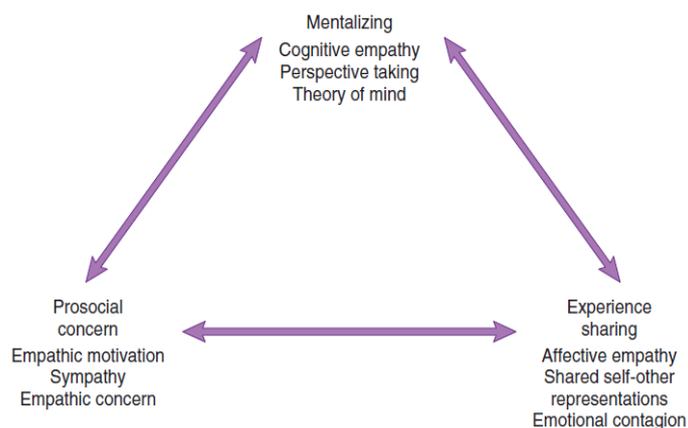
Já a empatia afetiva diz respeito a nossa capacidade de “sentir junto” e de reconhecer e compartilhar emoções. Estamos experimentando a empatia afetiva quando, por exemplo, a nossa alegria contagia os nossos amigos ou quando sentimos tristeza porque alguém que conhecemos está triste. Krznaric (2015) nos ajuda a diferenciar a empatia afetiva da compaixão, conceitos que são frequentemente confundidos e, até

mesmo, utilizados como sinônimos em alguns textos, ao propor que a compaixão representa uma reação emocional não compartilhada e ocorre, por exemplo, quando sentimos piedade pela angústia de alguém. Em contrapartida, a empatia afetiva sugere o espelhamento emocional, isto é, uma reação emocional compartilhada.

Apesar de a empatia possuir duas dimensões interdependentes, uma cognitiva e uma afetiva, considerá-las estreitamente entrelaçadas nos ajuda a evitar algumas armadilhas conceituais. Alguns artigos científicos sugerem a existência de um “lado obscuro” da empatia, argumentando que a nossa capacidade de adoção de perspectiva tende a priorizar pessoas que possuem pontos de vistas concordantes com o nosso (BREITHAUPT, 2018) ou que a empatia cognitiva pode ser utilizada para manipular, enganar e dominar o Outro (BUBANDT e WILLERSLEV, 2015). Considerando a definição de Krznaric (2015), que abrange tanto a adoção de perspectiva como a reação emocional compartilhada, não deveríamos, sob nenhum pretexto, considerar práticas violentas como um desdobramento do exercício da empatia.

Ainda sobre esse respeito, Zaki e Ochsner (2012) apresentam um modelo tríplice que resume o nosso entendimento sobre o conceito de empatia:

Figura 5 - Modelo interdependente da empatia



Fonte: adap. de Zaki e Ochsner (2012)

Conforme a figura acima, o constructo da empatia pode ser representado por um processo iterativo de três etapas: exercício da empatia cognitiva, que compreende o salto imaginativo e a premissa de que as outras pessoas possuem gostos, experiências e necessidades diferentes das nossas; exercício da empatia afetiva, que compreende o compartilhamento de emoções, identificação de expressões e regulação emocional; e,

por fim, a preocupação pró-social, que compreende o interesse genuíno pelo bem-estar e pela experiência do Outro. Fundamentados por Krznaric (2015) e por Zaki e Ochsner (2012), entendemos que o conceito de empatia não deve ser interpretado de maneira isolada e utilizado como argumento para “decidir por” ou adivinhar os modos do Outro. A empatia é um salto imaginativo, uma tentativa que somente pode ser legitimada pela aproximação, esforçada e respeitosa, de um Tu.

Enquanto a relação Eu-Isso generaliza, enquadra e é construída a partir de um *poder* sobre o Outro, a relação Eu-Tu contextualiza, transborda e acontece em alteridade, no *não-poder*. No contexto da comunicação Eu-Tu, compreendemos que ser empático significa reconhecer o Outro, que é diferente e exterior a si, como um Tu, isto é, como um interlocutor legítimo que possui pontos de vista, experiências e argumentos valiosos. O acolhimento empático, que abrange de modo interdependente o exercício das empatias afetiva e cognitiva, além da preocupação pró-social, favorece o acontecimento de diálogos à medida que contribui para o cultivo de uma relação equânime e para a suspensão de julgamentos e estigmas outrora encobertos.

Finalmente, propomos que uma jornada empática seja um artefato orientado à experiência que tem como objetivo contribuir para a aproximação atenta e respeitosa de outras perspectivas e visões de mundo; para a superação de vieses e de gargalos comunicacionais que coisificam a relação; para a manutenção da possibilidade de diálogo e para conduzir os participantes para *além de si* (para fora do Eu narcísico). Fundamentados nos aprendizados sobre a relação design e experiência, bem como no nosso entendimento sobre empatia, construímos uma jornada empática para a realização dos experimentos piloto e final desta pesquisa. No próximo capítulo, apresentaremos o contexto onde decidimos experimentar o nosso artefato.

4 CONVERSAS DIFÍCEIS

“O inimigo é a mentalidade de gramofone, concordemos ou não com o disco que está tocando agora”.

A Revolução dos Bichos (George Orwell)

4.1 O que é uma conversa difícil?

A busca por um tema ou contexto para experimentarmos os pressupostos teóricos do design orientado à experiência e a nossa própria jornada empática foi objeto de discussão durante as orientações de mestrado. Ao longo de uma série de conversas, questionamentos e de reflexões coletivas, chegamos a uma pergunta que norteou a nossa decisão. *“Quando é mais difícil oferecer empatia?”*, a resposta que encontramos foi investigar um episódio corriqueiro, mas extraordinário; um acontecimento que estressa e que regenera as relações interpessoais ao longo das nossas vidas, uma experiência em si. Sem mais delongas, decidimos conceber uma jornada empática com o intuito de apoiar a experiência de *conversa difícil*.

O que parecia um conceito genérico e periférico à primeira vista, revelou-se como um caminho repleto de oportunidades para o Design ao longo da pesquisa. Quando visitamos a literatura especializada com o objetivo de identificarmos as principais questões em aberto, tendências e oportunidades relacionadas ao constructo da conversa difícil, notamos que a temática é transversal e que interessa a diferentes áreas do conhecimento. A abrangência do conceito dificulta o estabelecimento de uma definição única e consensual sobre a experiência de conversa difícil, mas evidencia a relevância, a complexidade e a sensibilidade da discussão.

Na Administração, é fundamental que as lideranças sejam competentes em observar, suscitar e gerir conversas difíceis sempre que necessário, pois ignorar comportamentos tóxicos pode comprometer os relacionamentos e causar danos para as pessoas e as instituições envolvidas (FARRELL, 2015). Na Oncologia, a qualidade da comunicação médico-paciente-família, que envolve o acontecimento de conversas difíceis, influencia na satisfação do paciente, na anuência dos tratamentos, na satisfação profissional e até nos resultados clínicos (BACK *et al.*, 2003 & 2005). Na Educação, a

construção de um clima seguro que possa acomodar boas conversas difíceis sobre temas como racismo, família e sexualidade é uma oportunidade para desenvolver o senso crítico dos envolvidos na comunicação, docente e discentes, e para promover a aceleração de processos de transformação social. (COPENHAVER-JOHNSON, 2006)

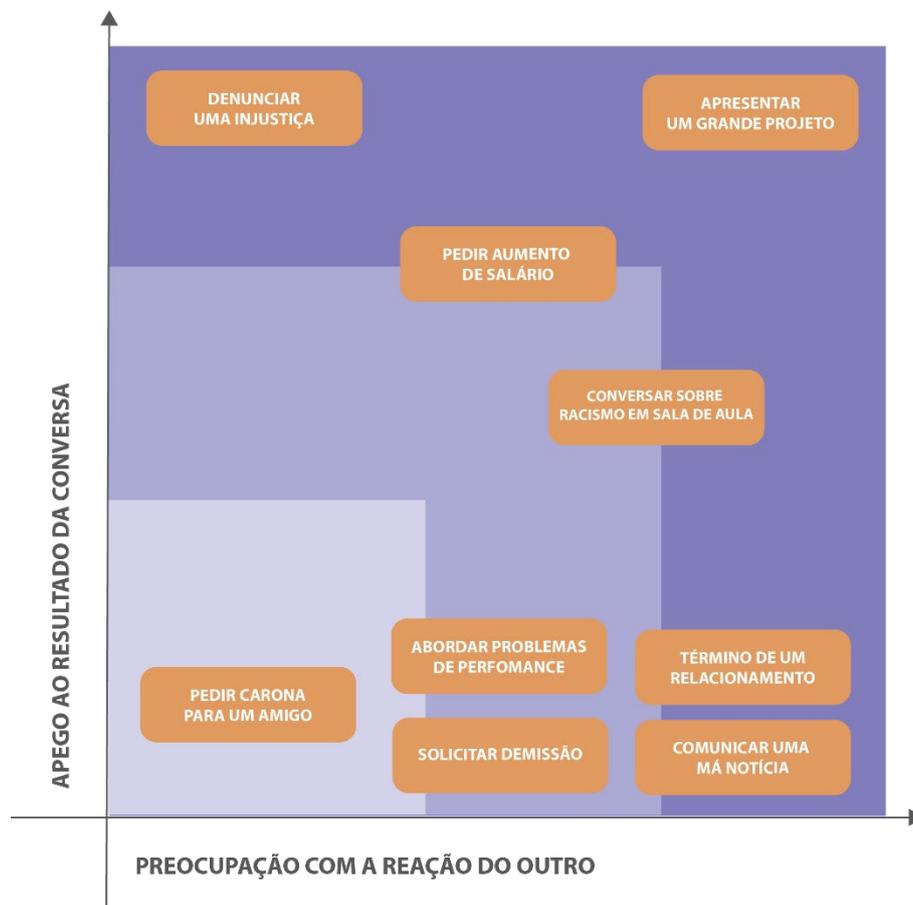
Observamos que são muito diversos os contextos estudados na literatura especializada, assim como são muitas as tentativas de explicar o que exatamente é uma conversação difícil. Nesta pesquisa, acolhemos a definição de Andreatta (2013), que defende que uma conversa pode ser considerada difícil quando é desafiadora para pelo menos um dos interlocutores ou uma das partes envolvidas. A autora adiciona que essa dificuldade atribuída às experiências de conversação difícil está associada, geralmente, a dois fatores: apego ao resultado da conversa e/ou preocupação com a reação do outro.

Em nossas palavras, apego ao resultado diz respeito à quando esperamos ou dependemos de um resultado favorável. Por exemplo, num episódio em que precisamos de um aumento salarial, conversar com o chefe sobre o aumento pode ser uma conversa difícil por causa do apego ao resultado. Por outro lado, a preocupação com a reação do outro é mais expressiva quando o resultado da conversa já está decidido previamente. Para ilustrar, numa situação de término de relacionamento, se um dos envolvidos decidir acabar o namoro é o fim, está encerrado; mas a conversa pode ser difícil por conta da preocupação e do temor de uma reação muito intensa ou negativa do outro.

Vale ressaltar que os fatores dificultadores não são excludentes e uma experiência de conversa difícil pode envolver, simultaneamente, um nível alto de apego ao resultado e de preocupação com a reação do outro. O gráfico abaixo apresenta a ferramenta matriz de conversação difícil ⁶de Andreatta (2013), que ajuda a situar diferentes episódios de conversação difícil em função dos fatores dificultadores:

⁶ Tradução livre do Autor.

Figura 6 - Matriz de conversação difícil



Fonte: adap. de Andreatta (2013)

A partir da matriz apresentada acima, é possível imaginar alguns exemplos de possíveis conversas difíceis. No entanto, é preciso reconhecer a natureza contextual dessas tentativas de diálogo: uma conversa que é difícil para alguém pode ser uma conversa fácil em um outro contexto ou para outra pessoa. Desse modo, entendemos a conversação difícil como uma experiência, isto é, um acontecimento irrepetível, pessoal, transformador e que engloba, de maneira interdependente, tanto os aspectos do contexto da conversa como as expectativas, as emoções, as memórias e as competências das pessoas envolvidas na comunicação.

4.2 O conflito como uma oportunidade

Os contextos são diversos, mas no cerne de uma conversa difícil está o *conflito* que, para Barter (2019), nada mais é do que um aviso de que alguma coisa mudou e que o relacionamento precisa ser atualizado. O autor compara o surgimento do conflito com um alerta de atualização que aparece na tela de um *smartphone*, ou seja, um processo regular e necessário para manter o sistema humano saudável e funcional. No entanto, o autor reconhece a predominância de uma cultura que evita o conflito como se ele fosse o prenúncio da violência. Barter (2013) reitera a sua posição: a ausência do conflito é uma fantasia totalitária.

Fazendo referência ao que foi apresentado no segundo capítulo, entendemos que a sociedade de desempenho, marcada pela centralidade do Eu, cultiva a negação do conflito e evita conversas difíceis. Portanto, Andreatta (2013) nos recomenda uma mudança de lente, a autora sugere que o conflito e as experiências de conversação difícil não devem ser interpretados como uma ameaça, mas como oportunidades para construir o entendimento e para enriquecermos os nossos relacionamentos. Aliás, é preciso destacar que o diálogo sempre vem como uma perda, como o desmoronar do que estava estabelecido, mas que precisava ser atualizado.

Reiterando a argumentação que vem sendo construída ao longo do texto sobre os benefícios de um design orientado à comunicação Eu-Tu, entendemos que a investigação a respeito da experiência de conversação difícil e de como desenhar jornadas empáticas que contribuam para a remoção de gargalos comunicacionais é fundamental em dois planos ou duas dimensões: em um plano macro as jornadas empáticas podem contribuir para o cultivo e manutenção do espírito democrático e da coesão social entre as pessoas e nas organizações; em um plano micro contribuem para o autocultivo do equilíbrio emocional no indivíduo e para a melhoria de sua experiência de vida privada.

Projetar artefatos que apoiem experiências de conversação difícil não é uma tarefa simples. São muitos os elementos em jogo, e o diálogo é um acontecimento que não pode ser contido pelo pensamento projetual linear. Desse modo, investigar como minimizar gargalos comunicacionais a partir de processos de design exige que os pesquisadores mergulhem nos conflitos, nos preconceitos, nos estigmas e nas polarizações; que

aprendam sobre como lidar com interlocutores que rejeitam qualquer tentativa de diálogo e, até mesmo, sobre como provocar conversas difíceis, mas absolutamente necessárias.

Além dos benefícios citados acima, entendemos que explorar a relação entre a conversação difícil e o Design seja uma oportunidade para abordar desequilíbrios sociais complexos, que pedem o estabelecimento de acordos coletivos e o acontecimento de boas conversas difíceis. Para tanto, reforçamos a necessidade de uma mudança paradigmática: o designer que deseja se aventurar no campo da comunicação Eu-Tu precisa superar a ideia do artefato final “solucionador de problemas” e apropriar-se da intenção de projetar um artefato meio “apoiador de diálogos”.

4.3 Ligando os pontos de uma conversa difícil

Concluimos a etapa de pesquisa bibliográfica com a compreensão de que iríamos experimentar a concepção de uma jornada empática que apoie a experiência de conversação difícil, tendo em vista o objetivo de apreender fundamentos sobre como delimitar e caracterizar a construção de sentido nesse contexto. O caminho percorrido pelo pesquisador será apresentado ao longo do próximo e do quinto capítulos, quando tratamos dos procedimentos metodológicos da pesquisa.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

5.1 O momento da pesquisa

Nos capítulos anteriores, apresentamos uma narrativa sobre o espírito do tempo atual e levantamos desafios e oportunidades para a relação entre o design orientado à experiência, a comunicação Eu-Tu, a conversação difícil e a idealização de jornadas empáticas. Antes de expormos a metodologia e os métodos utilizados ao longo da pesquisa, vale a pena comentarmos sobre o momento e o contexto únicos em que a pesquisa foi realizada.

No início de 2020, fomos surpreendidos pela pandemia da COVID-19 e a humanidade precisou aprender a lidar com um novo inimigo invisível. Perdemos muito e a nossa relação com o mundo lá fora mudou completamente. Por causa do risco de contaminação, as pessoas precisaram manter o isolamento social e utilizar equipamentos de proteção individual, como máscaras e óculos, sempre que fossem se expor. A preocupação com a saúde da família e dos amigos ainda é constante e a saudade de um abraço apertado passou a fazer parte do dia a dia de todos nós.

Estamos mais sensíveis e a pesquisa precisou mudar as orientações iniciais para se adequar a esse novo momento que foi instaurado. Para tanto, todo o desenho experimental, que havia sido imaginado antes da pandemia, precisou ser remodelado para o contexto remoto, tendo em vista o cumprimento das medidas sanitárias, bem como a manutenção da saúde física e emocional dos pesquisadores e participantes. Acreditamos que a ansiedade causada pela pandemia do COVID-19 contribuiu para o desenho de uma metodologia que, além de gerar conhecimento para o campo do Design, proporcionasse momentos significativos para os participantes da pesquisa e quem sabe até uma experiência de comunicação Eu-Tu.

Olhando para trás, o caminho que percorremos, com todas as adaptações e algumas conversas difíceis para discutir sobre o futuro da pesquisa, foi muito rico e inovativo à medida que fomos provocados a explorar novas ferramentas e técnicas para contornar a distância da comunicação remota. Ao longo deste capítulo, apresentaremos o passo a

passo da nossa jornada em busca de apreender e compartilhar fundamentos sobre como construir jornadas empáticas que apoiem a experiência de conversação difícil.

5.2 Parceria inusitada

O contexto da pandemia também trouxe mais uma surpresa inusitada e digna de nota para a pesquisa: em conversa com o orientador, foi decidido pela realização de um experimento conjunto em colaboração com a pesquisadora Rute Harada; mestranda no Programa de Pós-Graduação, em Design, na Universidade Federal de Pernambuco que, nas palavras dela, pesquisava “a relação entre a Comunicação Não-Violenta e o alinhamento de expectativas no ambiente organizacional”. A parceria foi fundamental para o planejamento e a execução dos experimentos; além do mais, a convivência e as frequentes conversas com outra pesquisadora ajudaram em todo o processo de análise e organização dos resultados da pesquisa.

Não obstante, é preciso reconhecer que a colaboração exigiu o acontecimento de algumas poucas conversas difíceis e o estabelecimento de acordos para nortear a relação. O resultado desses conflitos iniciais foi a decisão de que o novo desenho experimental, a partir daquele momento, conjunto, deveria abranger uma jornada empática fundamentada pela teoria da Comunicação Não-Violenta de Marshall Rosenberg (2006), que seria utilizada em um contexto de conversação difícil no ambiente organizacional. Tal recorte ajudou na definição de uma metodologia que possibilitasse olhar para fenômenos distintos durante as sessões dos experimentos piloto e final.

5.3 Desenho experimental

5.3.1 Metodologia baseada em autoconceito

Por influência das aulas do Dr. Fábio Campos ao longo do programa do mestrado e de colegas mestrandos e doutorandos com quem tivemos o prazer de trabalhar e conviver ao longo do mestrado, decidimos planejar o nosso desenho experimental a partir de uma metodologia baseada no autoconceito. De acordo com Morris Rosenberg (1979, p.7), o autoconceito representa “a totalidade de pensamento e sentimentos que um indivíduo tem sobre ele mesmo” e pode ser fragmentado em autoconceito real, ideal, social, ideal social, obrigatório e esperado.

Atualmente, o autoconceito é uma variável consolidada nas áreas de Marketing e de Comportamento do Consumidor para entender o processo de compra e caracterizar os perfis de consumidor. Contudo, em estudos recentes, a avaliação baseada em autoconceito vem sendo experimentada com sucesso no campo do Design, no contexto de encapsular a experiência de diferentes *stakeholders* e de medir o potencial de adoção de artefatos. Esse tipo de avaliação encontra fundamento na *Teoria da Autocongruência*, que sugere que os consumidores respondem mais positivamente às marcas e produtos que estão alinhados com os autoconceitos dos consumidores.

Partimos do pressuposto teórico de que quanto menor for a distância entre uma experiência considerada ideal e uma experiência real, maior será o sucesso do artefato no mercado e o seu potencial de adoção. Para tanto, consideraremos apenas os autoconceitos *ideal* e *real*, sendo que o ideal diz respeito a como o indivíduo gostaria de se sentir e o real sobre como ele se sente de fato. O resultado da avaliação, que é realizada por meio da aplicação de questionários antes e depois de uma interação com o artefato analisado, gera um valor numérico correspondente a essa distância entre uma experiência considerada ideal e uma real. Finalmente, pode-se comparar o valor de diferentes artefatos similares tendo em vista que quanto menor for o número obtido na avaliação, mais bem sucedido é o artefato.

Os dados obtidos ao longo da aplicação da metodologia baseada em autoconceito podem ser analisados tanto qualitativa como quantitativamente, de acordo com o escopo da pesquisa e as descobertas do processo. Além da flexibilidade, outra vantagem dessa metodologia é a possibilidade de aplicar as avaliações de maneira remota, obedecendo as medidas sanitárias de isolamento social impostas pela pandemia da COVID-19. Tendo em vista as vantagens e limitações da aplicação da metodologia baseada em autoconceito no contexto da conversação difícil, decidimos adicionar o método da observação participativa durante os experimentos para ajudar na compreensão da narrativa e da dinâmica desse tipo de comunicação.

O esquema abaixo apresenta a visão geral da metodologia baseada em autoconceito utilizada nesta pesquisa:

Figura 7 - Metodologia baseada no autoconceito para avaliação de artefatos



Fonte: produzido pelo Autor (2020).

Em linhas gerais, a metodologia baseada em autoconceito acontece em três etapas conforme o esquema acima: durante a fase de *Preparação* ou de *Definição do Desafio* deve acontecer uma primeira delimitação do objeto de pesquisa, do contexto e do perfil dos participantes, bem como a consideração de possíveis barreiras e oportunidades do processo. A segunda etapa, *Elaboração do Questionário*, contempla a pesquisa bibliográfica e a realização de um ou mais grupos focais, tendo em vista a geração de qualificadores ou balizadores da experiência personalizados que possam compor os questionários do autoconceito ideal e autoconceito real. Por fim, a etapa de *Avaliação da Experiência* conta com a aplicação do questionário ideal antes da interação com o artefato e a aplicação do questionário real depois dessa interação.

Para referência, a figura abaixo apresenta uma visão geral da anatomia dos questionários de autoconceito:

Figura 8 - Anatomia dos questionários de autoconceito

Por favor, imagine por alguns segundos o seguinte contexto:

"Você se deparou com uma situação em que precisaria ter uma conversa difícil no ambiente de trabalho, mas, quando a conversa aconteceu, você sente que foi uma conversa difícil ideal."

Marque no questionário abaixo o que seria mais importante para você, em termos de como você gostaria de se sentir, idealmente, após ter uma conversa difícil, em termos do quanto cada um desses sentimentos/percepções seriam importantes para você.

Se o sentimento/percepção for indiferente ou muito pouco importante para você, marque "0".

Caso o sentimento/percepção não seja indiferente para você, marque o quanto ele é importante para uma experiência de conversa difícil ideal, em sua opinião, onde "+" é pouco importante, "++" importante, "+++" muito importante.

Só faça uma marca em cada linha e, por favor, lembre-se que não existe resposta certa ou errada, importa o que você acha menos ou mais importante.

Então, ao ter uma experiência de Conversa Difícil Ideal, eu gostaria de ter os seguintes sentimentos/percepções:

* 1. Qual é o seu Nome?

* 2.

Aliviado/ Leve +++	Aliviado/ Leve ++	Aliviado/ Leve +	0	Angustiado/ Pesado +	Angustiado/ Pesado ++	Angustiado/ Pesado +++
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 3.

Nervoso/ Aprensivo +++	Nervoso/ Aprensivo ++	Nervoso/ Aprensivo +	0	Confiante/ Tranquilo +	Confiante/ Tranquilo ++	Confiante/ Tranquilo +++
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 4.

Honesto/ Objetivo +++	Honesto/ Objetivo ++	Honesto/ Objetivo +	0	Evasivo/ Equivoco +	Evasivo/ Equivoco ++	Evasivo/ Equivoco +++
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

→ Cabeçalho ou texto introdutório

→ Identificação do respondente

→ Escalas de diferencial semântico do tipo Likert de sete pontos

Fonte: produzido pelos pesquisadores (2020).

A anatomia dos questionários de autoconceito conta com um cabeçalho que situa o participante em relação ao tema e a como preencher o questionário; com uma seção que ajuda a identificar o respondente coletando informações como nome e e-mail; e, por fim, com um conjunto de escalas diferencial semântico, do tipo Likert de sete pontos, com os qualificadores da experiência (e seus adjetivos opostos) gerados a partir de pesquisa bibliográfica e dos grupos focais. Vale ressaltar que ambos os questionários, isto é, do autoconceito ideal e do autoconceito real, compartilham um conjunto idêntico de escalas, divergindo apenas em seus cabeçalhos e no título dos questionários, que deve ser bastante evidente para não confundir o participante.

Esta seção apresentou, de modo resumido, a metodologia baseada em autoconceito que guiou o nosso processo de pesquisa e a elaboração dos experimentos

piloto e final. Mais detalhes serão dissertados ao longo do texto nas seções dedicadas à cada uma das atividades propostas pela metodologia.

5.3.2 Método role-playing

Tendo em vista a necessidade de proporcionar uma experiência real de conversação difícil para a avaliação baseada em autoconceito, bem como o momento delicado da pandemia da COVID-19, decidimos pela aplicação do método de *role-playing*, que consiste em uma prática em que os participantes assumem o papel de um personagem e encenam (com ou sem o uso de adereços) uma situação ou um cenário estabelecido previamente (SIMSARIAN, 2013). Esse método, que lembra o teatro de improvisação, foi escolhido para viabilizar o acontecimento dessas conversas difíceis no contexto remoto, para facilitar o processo de recrutamento e, principalmente, para preservar a integridade e a segurança dos participantes durante essa interação.

Não tínhamos experiência conduzindo esse tipo de experimento no contexto remoto e, por causa disso, entendemos que uma conversa difícil encenada poderia gerar *insights* e dados relevantes sobre a dinâmica da experiência de conversação difícil. Vale ressaltar que o designer frequentemente utiliza protótipos ainda em processo de evolução para avaliar a experiência real de autoconceito, assim sendo, entendemos que as conversas encenadas, apesar de não conterem a mesma carga emocional e os riscos de uma situação real, podem ser consideradas um tipo de protótipo e gerar direcionamentos importantes.

Em processos de design, o *role-playing* pode ser aplicado para testar ergonomia, usabilidade, aceitação e, até mesmo, a experiência. Em linhas gerais, nosso desenho experimental consistiu em formar duplas que encenam uma situação de conversação difícil, no contexto do ambiente organizacional, entre um gestor e um integrante de sua equipe. Mais detalhes sobre os personagens, o cenário, os grupos de análise e as jornadas empáticas inseridas no contexto da conversação difícil serão apresentados ao longo dos tópicos de experimento piloto e experimento final, quando explicaremos o processo de construção desses instrumentos e comentaremos os imprevistos e aprendizados.

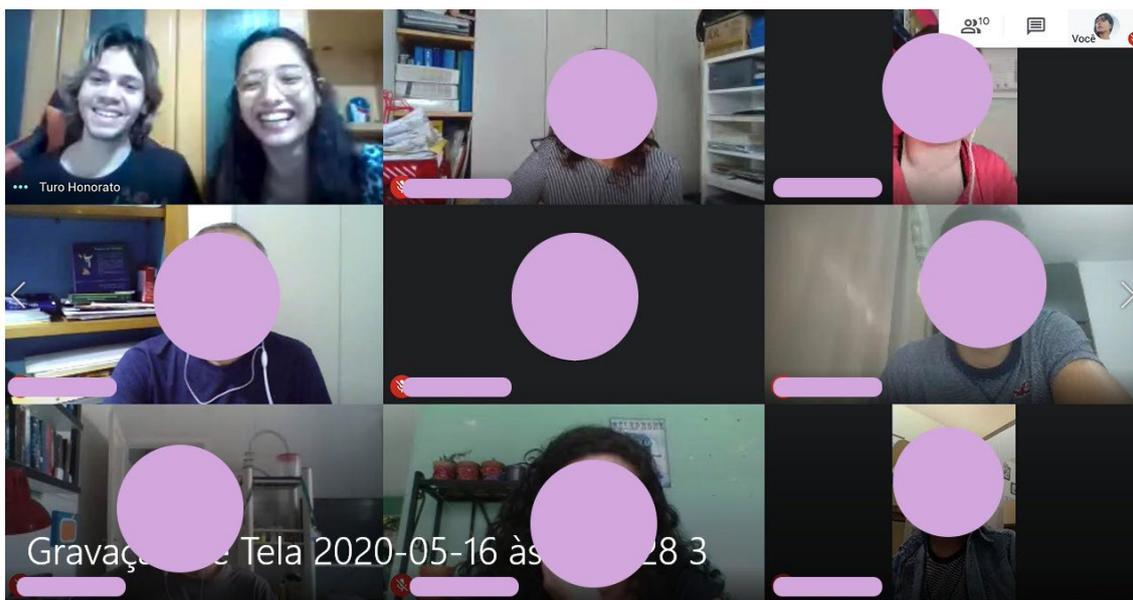
5.4 Elaboração dos questionários de autoconceito

5.4.1 Focus group

Em linha com a metodologia baseada em autoconceito apresentada no tópico 5.3.1, consideramos que a etapa de *Preparação* ou de *Definição do Desafio*, que abrange a primeira delimitação do objeto de pesquisa, do contexto e do perfil dos participantes, foi cumprida a partir da pesquisa bibliográfica, da decisão de realizar o experimento conjuntamente com a pesquisadora Rute Harada e do desenho experimental construído adequadamente para o contexto remoto.

Tendo como recorte a investigação da experiência de conversação difícil no contexto do ambiente organizacional, iniciamos a etapa de *Elaboração dos Questionários* de autoconceito com a aplicação de uma sessão de *focus group*. O encontro contou com a participação de oito pessoas — de idades, experiências profissionais e personalidades muito diversas — que foram recrutadas através de convite nas mídias sociais e que participaram voluntariamente sob a condição de assinatura dos termos TCLE e de uso de imagem, que estão disponíveis no apêndice.

Figura 9 - Sala online durante o focus group.



Fonte: produzido pelo Autor e pela pesquisadora Rute Harada (2020).

O encontro foi realizado em uma sala online na plataforma Google Meet no sábado, dia 16 de maio de 2020, das 10:00 às 12:00 horas, e começou com a apresentação dos pesquisadores (cf. primeiro quadro da fig. 9) e em seguida o convite para que cada

um dos participantes se apresentasse, comentando sobre a sua experiência profissional, expectativa para o encontro e alguma curiosidade que gostaria de compartilhar com o grupo. Ao longo da sessão perguntamos sobre experiências de conversa difícil, sobre os ambientes onde esse tipo de conversa costuma acontecer para eles e sobre as emoções que aparecem antes, durante e depois de cada episódio de conversa difícil.

Nosso objetivo foi o de capturar as percepções e os sentimentos envolvidos em uma experiência de conversa difícil para gerar os questionários de autoconceito ideal e real. Antes do *focus group*, imaginávamos que as expectativas e as percepções considerando os perfis de gestor em posição de liderança e de funcionário em posição de liderado seriam divergentes, portanto, estávamos preparados para gerar questionários diferentes para avaliar a experiência de cada perfil. No entanto, descobrimos durante a sessão que há uma concordância ou, até mesmo, um alinhamento entre essas percepções; essa constatação nos levou à decisão de gerar um questionário único que contemplasse ambos os perfis.

Para manter o engajamento do grupo — composto por arquitetos, engenheiros, designers e educadores — experimentamos pedir que cada participante, ao final do seu depoimento, convidasse o próximo a falar até que todos participassem respondendo à pergunta da rodada. Essa dinâmica de “passar o bastão” ajudou a criar um clima lúdico e a fomentar a atenção do grupo, que tende a se dispersar mais facilmente em uma reunião online. Esse encontro dos pesquisadores com o compartilhamento de experiências tão sensíveis e que marcaram a vida dos participantes fez saltar aos olhos, na prática da abordagem, mais uma vez, a importância do tema conversa difícil.

5.4.2 Construção dos questionários

Os questionários de autoconceito ideal e real são estruturados a partir de um cabeçalho que situa o participante em relação ao tema e a como preencher o questionário; de uma seção que ajuda a identificar o respondente coletando informações como nome e e-mail; e de um conjunto de escalas de diferencial semântico, do tipo Likert de sete pontos, com os qualificadores da experiência (e seus opostos), sendo que essas escalas devem ser idênticas nos questionários de autoconceito ideal e real. A partir da escuta e da transcrição manual da sessão de *focus group*, obtivemos os fundamentos para a

elaboração dos questionários que seriam utilizados na análise e avaliação dos nossos experimentos em conjunto com o método observação participativa.

Para a construção dos questionários, organizamos os sentimentos e percepções coletados em uma tabela do Excel de acordo com o número de menções, depois excluímos sinônimos e expressões que poderiam ser agrupadas. Finalmente, selecionamos os qualificadores mais relevantes e geramos os seus opostos quando necessário. Os pares de qualificadores obtidos como resultado desse processo de análise e síntese podem ser observados no quadro abaixo:

Quadro 2 - Qualificadores da experiência de conversação difícil

Aliviado/Leve	+++	++	+	0	+	++	+++	Angustiado/Pesado
Nervoso/Apreensivo	+++	++	+	0	+	++	+++	Confiante/Tranquilo
Honesto/Objetivo	+++	++	+	0	+	++	+++	Evasivo/Esquivo
Envergonhado	+++	++	+	0	+	++	+++	Orgulhoso
Decidido/Determinado	+++	++	+	0	+	++	+++	Indeciso/Confuso
Frustrado/Desmotivado	+++	++	+	0	+	++	+++	Inspirado/Motivado
Aberto/Empático	+++	++	+	0	+	++	+++	Fechado/Resistente
Cansado/Indisposto	+++	++	+	0	+	++	+++	Agitado/Disposto
Seguro/Livre	+++	++	+	0	+	++	+++	Ameaçado/Preso

Fonte: produzido pelos pesquisadores (2020).

Numa escala de diferencial semântico como essa, o ponto central ou o zero representa o “não se aplica” ou a neutralidade, enquanto as extremidades representam a maior intensidade do sentimento conforme a indicação (+, ++, +++). Vale notar que geralmente utilizamos de sete a nove escalas porque a versão gratuita da plataforma Survey Monkey permite a criação de até dez perguntas por questionário. Desse modo, nossos questionários ideal e real são compostos pelas nove escalas apresentadas acima e mais uma pergunta para identificar o nome do respondente, além do cabeçalho que contém instruções gerais sobre o preenchimento.

Para um melhor entendimento do processo, reiteramos a informação de que o questionário ideal é aplicado antes de uma interação com o artefato e o real logo depois dessa interação. Para exemplificar como pode ser um cabeçalho de questionário de autoconceito, abaixo está apresentado o que criamos para o nosso questionário ideal de conversação difícil no ambiente organizacional:

Por favor, imagine por alguns segundos o seguinte contexto: você se deparou com uma situação em que precisaria ter uma conversa difícil no ambiente de trabalho, mas, quando a conversa acontece, você sente que foi uma conversa difícil ideal. Marque no formulário abaixo o que seria mais importante para você, em termos de como você gostaria de se sentir, idealmente, após ter uma conversa difícil, em termos do quanto cada um desses sentimentos/percepções seriam importantes para você. Se o sentimento/percepção for indiferente ou muito pouco importante para você, marque “0”. Caso o sentimento/percepção não seja indiferente para você, marque o quanto ele é importante para uma experiência de conversa difícil ideal, em sua opinião, onde “+” é pouco importante, “++” importante, “+++” muito importante. Só faça uma marca em cada linha e, por favor, lembre-se que não existe resposta certa ou errada, importa o que você acha menos ou mais importante. Então, ao ter uma experiência de Conversa Difícil Ideal, eu gostaria de ter os seguintes sentimentos percepções:

(trecho retirado do formulário de autoconceito ideal elaborado pelos pesquisadores, 2020)

Em geral, o questionário real é mais simples e não precisa narrar um cenário hipotético de uso, nele fazemos uma alusão à interação que o participante vai ter com o protótipo ou artefato sendo avaliado que, no nosso caso, é uma jornada empática:

Agora que você encenou uma experiência de Conversa Difícil Real, marque no questionário abaixo como foi sua percepção acerca de cada um dos sentimentos/percepções listados. Se o sentimento/percepção que a experiência de Conversa Difícil Real passou para você num determinado quesito for neutro, pouco importante, ou impressionou pouco, marque “0”. Caso o sentimento/percepção não seja neutro para você, marque o quanto ele lhe impressionou, onde “+” é pouco importante (impressionou pouco), “++” importante (impressionou), “+++” muito importante (impressionou muito). Só faça uma marca em cada linha e, por favor, lembre-se que não existe resposta certa ou errada, importa o que você acha menos ou mais importante. Então, ao usar ter a experiência de Conversa Difícil Real, eu tive as seguintes impressões/sentimentos/percepções:

(trecho retirado do formulário de autoconceito real elaborado pelos pesquisadores, 2020)

Finalmente, construímos os questionários online na plataforma *Survey Monkey* e a visualização completa desses questionários está disponível no apêndice. Vale destacar que decidimos não utilizar o termo “jornada empática” ou elucidar que estávamos experimentando um artefato no contexto da conversação difícil. Tal procedimento foi

adotado para minimizar vieses ou desvios de comportamento. Esses arranjos metodológicos serão apresentados em detalhes nas seções dedicadas ao experimento piloto e ao experimento final que seguem.

5.5 Experimento piloto

5.5.1 Visão geral do experimento piloto

Testar o desenho experimental nos ajuda a aferir os instrumentos e a enxergar gargalos na condução e novas oportunidades para a pesquisa. Nosso experimento piloto contou com o acontecimento de três conversas difíceis encenadas entre personagens fictícios: um gestor (Cristina) e um integrante de seu time (Miguel) no contexto do ambiente organizacional. Essas interações, baseadas em uma narrativa inventada pelos pesquisadores e encenada pelos participantes voluntários, foram divididas em três grupos, conforme abaixo:

- Grupo 1 ou grupo de controle: os integrantes não receberam nenhum tipo de incentivo ou dica para exercitar a empatia. Os participantes desse grupo recebiam as fichas de personagem e de contexto, mas não eram apoiados por nenhum artefato orientado à experiência empática.
- Grupo 2 ou grupo instruções orais: antes da conversa ou na etapa de antecipação, os participantes desse grupo escutavam algumas recomendações, baseadas nos princípios da Comunicação Não-Violenta, sobre a importância do exercício da empatia. A leitura dessas instruções orais era realizada pelos pesquisadores.
- Grupo 3 ou grupo jornada empática: a conversa difícil desse grupo era apoiada por uma jornada empática, baseada nos princípios da Comunicação Não-Violenta, que conduzia os participantes desde a etapa de antecipação (antes da conversa) até a etapa de reflexão (depois da conversa).

Este arranjo em três grupos leva em consideração a preocupação com o estabelecimento de uma *baseline* (grupo 1) e de uma intervenção genérica (grupo 2) como

objetos de análise e comparação com a nossa jornada empática (grupo 3). Desse modo, podemos não só avaliar a dinâmica provocada pela inserção de uma jornada empática no contexto da conversação difícil, mas também entender as mudanças e similaridades em relação aos outros grupos do experimento.

Recrutamos amigos e pessoas próximas, através de convite direto via Whatsapp, para participarem do experimento piloto e definimos as duplas de conversa de acordo com a experiência em cargos de gestão. Para a aplicação do método de *role-playing*, criamos fichas de personagem, fichas para o contexto da conversa, as instruções orais do grupo 2 e a jornada empática do grupo 3. Vale destacar que todos os voluntários participaram do experimento piloto mediante o preenchimento dos termos TCLE e de uso da imagem.

A seguir, vamos apresentar os preparativos e o processo de concepção dos materiais de apoio do experimento piloto.

5.5.2 Criação das fichas de personagem

Construímos as fichas de personagem com base nas diretrizes de Lebowitz (1984) e de Lauther (1998), bem como nas narrativas compartilhadas pelos participantes da pesquisa durante a sessão de focus group. São dois personagens fictícios, sendo que o primeiro, Cristina, que atua como gestora em uma empresa de Produtos Digitais. A primeira versão dessa ficha A, utilizada no experimento piloto, pode ser visualizada abaixo:

Figura 10 - Ficha de Cristina do experimento piloto

FICHA DE PERSONAGEM - A

NOME Cristina	EMPRESA DM Produtos Digitais
IDADE 32 anos	CARGO Gestora do time de pesquisa
RELAÇÃO Namora e mora só	TEMPO DE EMPRESA 4 anos

PERSONALIDADE
Muito exigente consigo, dedica a maior parte de seu tempo ao trabalho, cumprindo as demandas profissionais com rigor e dedicação total. Por outro lado, quando se trata de relacionamentos interpessoais, costuma ser desatenta e deixa escapar detalhes importantes.

<p>OBJETIVOS Faz diversos investimentos e cuida muito bem do seu dinheiro, pois quer se aposentar aos 50 anos e visitar todos os países do mundo. Também almeja subir de cargo e se tornar sócia da empresa onde trabalha.</p>	<p>O QUE GOSTA No tempo livre gosta de cozinhar sobremesas, jogar jogos de tabuleiro com seus amigos e se interessa por quebra-cabeças de lugares turísticos. Seu hobby favorito é trabalhar com cerâmica.</p>	<p>O QUE NÃO GOSTA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Feriados - Trabalhar sozinho - Gatos - Churrasco - Sertanejo Universitário
<p>MEDOS Medo de não atingir suas próprias expectativas pessoais e de não conseguir realizar seu sonho de viajar pelo mundo. Também tem medo de insetos e espíritos.</p>	<p>FORÇAS É bastante ágil, metódica e confiável. Tenta tratar seus amigos e colegas sempre com responsabilidade e honestidade. Por isso, se tornou a "confidente da turma".</p>	<p>FRAQUEZAS Dificuldade de tomar decisões sozinho e de delegar tarefas. Não gosta de ser a "única responsável pelas coisas" e quando se sente constrangida, tende a procurar por culpados para seus próprios erros.</p>

Fonte: produzido pelos pesquisadores (2020).

A ficha de personagem contém informações como nome, idade, empresa onde trabalha, cargo que ocupa, traços de personalidade, objetivos de vida e coisas que a personagem gosta e desgosta. Fundamentados pela literatura especializada, nos esforçamos para criar personagens com forças, fraquezas, virtudes e defeitos para não incorrer na dinâmica polarizada de herói *versus* vilão. Queríamos que a experiência de conversa difícil encenada abrisse espaço para que os participantes interpretassem a narrativa a seu próprio modo e tomassem decisões que conduzissem a conversa em direções inusitadas. A ficha de personagem B é sobre Miguel, que trabalha na mesma empresa sob a tutela profissional de Cristina.

Figura 11 - Ficha de Miguel do experimento piloto

FICHA DE PERSONAGEM - B

NOME Miguel	EMPRESA DM Produtos Digitais
IDADE 24 anos	CARGO Júnior do time de pesquisa
RELAÇÃO Solteiro e divide apartamento	TEMPO DE EMPRESA 1 ano e meio

PERSONALIDADE
Esperto, mente aberta e calmo. Trata as coisas do dia-a-dia com leveza. Por outro lado, quando se sente pressionado fica ansioso e parece que "perdeu o controle". Extrovertido e bom de conversa, gosta de ser o centro das atenções.

<p>OBJETIVOS Quer ser professor universitário e ter um canal no Youtube sobre dicas de viagem. Graduado em Comunicação Social, pretende fazer Mestrado e Doutorado em sua área de atuação.</p>	<p>O QUE GOSTA Gosta de fazer uma coisa de cada vez e se sente motivado ao finalizar cada item de sua lista de tarefas no trabalho. Adora cafés artesanais e possui uma mini-horta em seu apartamento.</p>	<p>O QUE NÃO GOSTA - Trabalho de última hora - Fazer hora extra - Café expresso - Lavar roupas - Poesias</p>
<p>MEDOS Tem medo de ficar ocupado demais com o trabalho e não conseguir tempo para estudar para o Mestrado. Também tem medo de sua horta morrer e de ser assaltado na rua.</p>	<p>FORÇAS Dedica muita energia para as coisas que conquistam o seu interesse e realmente "veste a camisa" de seus projetos pessoais. Não tem medo de falar como se sente e aprende tudo muito rápido.</p>	<p>FRAQUEZAS Preguiça de iniciar tarefas e procrastina quando tem muitas demandas. As vezes acha que "sabe tudo" e tem pouca paciência para ouvir, especialmente quando se trata de pessoas mais velhas.</p>

Fonte: produzido pelos pesquisadores (2020).

Inicialmente, consideramos fazer versões diferentes das fichas A e B com a variação de gênero masculino e feminino, tendo em vista que os participantes não eram atores profissionais e que essa flexibilidade poderia ajudar na interpretação. Não obstante, mudamos de ideia ao refletir que a ficha de personagem não deveria ser encarada como um papel rígido, mas apenas como um ponto de partida para que cada participante pudesse se inserir dentro da narrativa de conversa difícil. Para complementar as fichas de personagem, construímos também fichas do Contexto da conversa, que serão apresentadas a seguir.

5.5.3 Criação do contexto da conversa

As fichas do contexto da conversa sinalizam o que provocou a emergência da conversa difícil. Na narrativa fictícia, o time liderado por Cristina (personagem A) era responsável por realizar uma série de entrevistas e de apresentar os resultados para a diretoria da empresa. Miguel (personagem B), sob a tutela profissional de Cristina, ficou

incumbido de entregar parte dessa tarefa, mas não entendeu muito bem o que deveria ter sido feito e guardou essas dúvidas para si. O trabalho de Miguel ficou incompleto e Cristina precisou assumir essa carga extra de trabalho de última hora, comprometendo a qualidade da entrega para a mesa de diretores. Insatisfeita, pois não conseguiu mostrar um resultado excelente como habitualmente, Cristina marcou uma conversa com Miguel para entender o que havia acontecido.

Assim como as fichas de personagem, nos fundamentos nas experiências compartilhadas durante a sessão de *focus group* para criamos a narrativa do contexto da conversa difícil que foi utilizada no experimento piloto. Essas fichas que estruturam a trama foram anexadas às fichas de personagem e continham o *contexto da conversa*, uma *visão* particular de cada personagem sobre a situação e uma *expectativa* também individual. Vale ressaltar que os participantes que encenaram essa conversa entre Cristina e Miguel não tinham acesso à visão e à expectativa do outro personagem, o que ajudou a criar um clima de desconforto, incerteza e surpresa que geralmente prevalece em uma experiência real de conversação difícil.

A ficha de contexto abaixo apresenta a perspectiva de Cristina (personagem A):

Figura 12 - Ficha de contexto A do experimento piloto

CONTEXTO DA CONVERSA

A equipe de pesquisa ficou responsável por entrevistar 30 clientes importantes da empresa à respeito de um novo produto que estava em fase de desenvolvimento. O time montou conjuntamente o protocolo da entrevista e cada integrante da equipe ficou responsável por entrevistar 5 clientes. A gestora, Cristina, fez questão de acompanhar o processo de maneira individual, perguntando diariamente como estava o progresso de cada um. Miguel garantiu, repetidas vezes, que estava tudo dentro do planejado e que teria o material pronto no dia da entrega. No grande dia da reunião de equipe, para a surpresa de todos, o material entregue por Miguel estava incompleto e não seguiu o protocolo acordado previamente. Sem muito tempo para grandes correções, a gestora, Cristina, decidiu levar o material para a sua própria casa e consertar, como podia, o trabalho que deveria ter sido de Miguel. Criticada na reunião com os diretores por causa do material incompleto, a gestora decidiu, a contragosto, tomar a responsabilidade para si. Assim que saiu da reunião e visivelmente irritada, Cristina marcou uma conversa com Miguel, um a um, no dia seguinte.

VISÃO DO PERSONAGEM

Confiei na palavra de Miguel, pois ele sempre foi esperto e aprendeu tudo muito rápido, mas, pensando bem, não é a primeira vez que ele não entrega o que lhe foi pedido. As vezes eu acho que ele pensa que sabe tudo! Passei vergonha na frente dos diretores e odeio ser vista como a irresponsável, especialmente quando não é culpa minha. Trabalhar sozinha também é um saco, mas quando o time não colabora fica muito complicado... Bom, agora já está feito. O que quero saber é se Miguel realmente entende a importância de se fazer um bom trabalho e, se ele não tiver uma boa justificativa...Enfim, saberei quando conversarmos.

EXPECTATIVA

Fazer com que Miguel peça desculpas e prove que ainda quer continuar trabalhando na empresa.

VAMOS INICIAR A CONVERSA?

Fonte: produzido pelos pesquisadores (2020).

Cristina confiou em Miguel e ficou decepcionada. Ela tem a sensação de que Miguel acha que “sabe tudo” e que por isso não se esforçou o bastante para realmente entender o que deveria ser feito. Na visão de Cristina, que é muito preocupada com a sua imagem de profissional responsável, fazer trabalho de última hora e entregar um pouco menos do que o habitual é motivo de vergonha. Sentindo-se confusa e injustiçada, sua expectativa era a de que Miguel tivesse uma ótima justificativa e pedisse desculpas.

A ficha seguinte apresenta a visão de Miguel (personagem B):

Figura 13 - Ficha de contexto B do experimento piloto

CONTEXTO DA CONVERSA

A equipe de pesquisa ficou responsável por entrevistar 30 clientes importantes da empresa à respeito de um novo produto que estava em fase de desenvolvimento. O time montou conjuntamente o protocolo da entrevista e cada integrante da equipe ficou responsável por entrevistar 5 clientes. A gestora, Cristina, fez questão de acompanhar o processo de maneira individual, perguntando diariamente como estava o progresso de cada um. Miguel garantiu, repetidas vezes, que estava tudo dentro do planejado e que teria o material pronto no dia da entrega. No grande dia da reunião de equipe, para a surpresa de todos, o material entregue por Miguel estava incompleto e não seguiu o protocolo acordado previamente. Sem muito tempo para grandes correções, a gestora, Cristina, decidiu levar o material para a sua própria casa e consertar, como podia, o trabalho que deveria ter sido de Miguel. Criticada na reunião com os diretores por causa do material incompleto, a gestora decidiu, a contragosto, tomar a responsabilidade para si. Assim que saiu da reunião e visivelmente irritada, Cristina marcou uma conversa com Miguel, um a um, no dia seguinte.

VISÃO DO PERSONAGEM

A verdade é que me sinto desmotivado com o trabalho. As conversas são longas demais, improdutivas demais e percebo que, quando finalmente chego em casa, estou exausto para qualquer coisa. Todo mundo tem que pagar os boletos e o salário é ok, mas quando entrei na empresa eu queria me sentir desafiado. Cristina também não ajuda, sempre que tento mostrar alguma etapa do projeto em andamento, ela responde com um simples “gostei” ou “parabéns”. Isso não me ajuda! Parece até que eu estou incomodando... É pedir muito receber um feedback construtivo? Para ser sincero, não entendi o protocolo de pesquisa e fiquei com vergonha de perguntar. Odeio entrevistar clientes e queria mesmo era estar cursando o Mestrado...

EXPECTATIVA

Levar uma bronca da gestora ou, na pior, até ser demitido. Mas, ficaria satisfeito se, para começar, não fosse mais tratado como estagiário, recebesse críticas construtivas pelo trabalho e pudesse focar mais tempo no que mais gosta de fazer na empresa: planejamento (bem longe das chamadas de telefone). Sinceramente, preciso do trabalho para me manter na cidade e até gosto do ambiente. Não quero sair...

VAMOS INICIAR A CONVERSA?

Fonte: produzido pelos pesquisadores (2020).

Por outro lado, Miguel se sente desmotivado com o trabalho e acha que as reuniões são improdutivas. Ele queria se sentir mais desafiado, receber *feedbacks* construtivos e não só o “gostei” ou os “parabéns” de sempre. A verdade é que não Miguel gosta de fazer a tarefa que pediram e ele ficou constrangido (ou simplesmente não quis) em perguntar qualquer coisa. Vai ser uma conversa difícil e Miguel espera levar uma bronca de Cristina ou até mesmo ser demitido. Ele admite que não entendeu muito bem o protocolo que foi passado, mas, se possível, gostaria de mais uma chance e que pudesse se envolver mais com o processo de tomada de decisão e com as tarefas que ele gosta de executar.

Com as fichas de personagem e de contexto finalizadas, criamos as intervenções (instruções orais e jornada empática) para apoiar a conversa difícil encenada do experimento piloto. O processo de criação dessas intervenções será comentado nas próximas duas seções.

5.5.4 Criação de instruções orais

Fundamentados na Comunicação Não-Violenta de Marshall Rosenberg (2006), criamos um conjunto de instruções orais para apoiar a fase de antecipação da conversa difícil do grupo 2. Nossa intenção era a de entender se uma pequena intervenção genérica, orientada à experiência empática, provocaria diferenças perceptíveis na dinâmica do experimento em relação ao grupo de controle (grupo 1) e ao grupo jornada empática (grupo 3). As recomendações lidas pelos pesquisadores antes da conversa encenada estão listadas abaixo:

- Seja empático e preste atenção nos detalhes;
- Seja sincero e gentil ao mesmo tempo. Lembre-se que expressar vulnerabilidade pode ajudar a resolver conflitos;
- Seja curioso sobre o Outro e faça perguntas, escute os diferentes pontos de vista;
- Escute o que o outro tem a dizer até o final, interrompa somente quando necessário;
- Evite generalizar como, por exemplo, falar “você SEMPRE faz isso”, “você NUNCA faz aquilo”;
- Evite julgamentos como, por exemplo, “você faz isso porque é preguiçoso”.

Vale destacar que depois de confirmar se os participantes do grupo 2 escutavam com clareza, este texto foi narrado pelos pesquisadores sem o auxílio de qualquer suporte visual. Finalmente, vamos comentar o processo de criação da jornada empática que utilizamos para apoiar a conversa difícil do grupo 3 durante o experimento piloto.

5.5.5 Criação da jornada empática

Criamos uma jornada empática para apoiar o grupo 3 do experimento piloto a partir dos quatro passos da Comunicação Não-Violenta de Marshall Rosenberg (2006): observação, expressão de sentimentos, expressão de necessidades e expressão de pedidos. Desse modo, nosso primeiro artefato era composto por quatro etapas e cada uma continha

uma série de exercícios que os participantes da conversa precisavam cumprir antes de iniciar a etapa seguinte.

O esquema abaixo apresenta as capas introdutórias que dão início a cada uma das etapas da jornada:

Figura 14 - Visão geral da jornada empática do experimento piloto



Fonte: produzido pelos pesquisadores (2020).

Conforme o esquema acima, a etapa 1, *Mundo do Eu*, convida os participantes a suspenderem os julgamentos e a observarem a situação como ela é; a etapa 2, *Mundo do Outro*, sugere a troca de sentimentos e o exercício da escuta ativa; a etapa 3, *Terra dos Acordos*, pede que os participantes coloquem na mesa as concondâncias e discordâncias para encontrar por onde podem caminhar juntos. Finalmente, a etapa 4, *Terra da Ação*, pede o comprometimento em iluminar a própria vida e a vida do Outro através de ações concretas, com data e hora marcadas. Percorrendo as etapas dessa jornada empática, imaginávamos que a conversa difícil encenada teria um desenrolar mais significativo.

Vale notar que esse desenho de jornada empática abrangia, conforme a terminologia de Hassenzähl (2013), os momentos de antecipação (antes da conversa), evento principal (durante a conversa) e reflexão (após a conversa), definindo marcadores que precisavam ser cumpridos conjuntamente ao longo da experiência. Cada etapa

possuía algumas tarefas para anotar e refletir, bem como algumas dicas fundamentadas na Comunicação Não-Violenta, conforme ilustra o esquema abaixo:

Figura 15 - Exemplos de atividades da jornada empática do experimento piloto



Fonte: produzido pelos pesquisadores (2020).

Presencialmente, poderíamos ter utilizado cartas ou até um tabuleiro para apoiar o grupo 3 do experimento piloto. No entanto, tendo em vista as imposições de isolamento social provocadas pela pandemia da COVID-19, adaptamos essa jornada empática para o contexto online. A alternativa que adotamos foi a de construir o artefato utilizando a plataforma *Google Presentation*, pois nela era possível compartilhar o material em formato de apresentação e os participantes conseguiriam preencher as atividades conjuntamente e de maneira síncrona. Nas seções a seguir, comentaremos sobre o planejamento e a realização do experimento piloto, apresentando as primeiras evidências, considerações sobre o desenho experimental e alguns imprevistos que aconteceram no dia do experimento piloto.

5.5.6 Planejamento do experimento piloto

Em linhas gerais, nosso experimento piloto contou com o acontecimento de três conversas difíceis encenadas entre os personagens Cristina e Miguel, no contexto do ambiente organizacional; essas conversas, por sua vez, foram divididas em três grupos:

grupo 1 ou grupo de controle, grupo 2 ou grupo instruções orais e grupo 3, grupo artefato ou grupo jornada empática. Para apoiar a execução desse experimento piloto, que tinha como objetivo checar as forças e fraquezas do desenho experimental, elaboramos roteiros para cada um dos grupos, conforme abaixo:

Quadro 3 - Roteiros do experimento piloto

ETAPA	ROTEIRO DE ATIVIDADES PARA O GRUPO 1 - CONTROLE
1	Apresentação rápida sobre o trabalho e como será o experimento + explicação da ficha de personagem (5 min)
2	Preenchimento do Formulário de Autoconceito sobre a Experiência Ideal
3	Distribuição das fichas de contexto e personagem para leitura e interpretação (5-15 min)
4	Check-in para Incorporar os Personagens
5	Início da Conversa livre (sem intervenção)
6	Preenchimento do Formulário de Autoconceito sobre a Expectativa Real
7	Check-out + Agradecimento

ETAPA	ROTEIRO DE ATIVIDADES PARA O GRUPO 2 – INSTRUÇÕES ORAIS
1	Apresentação rápida sobre o trabalho e como será o experimento + explicação da ficha de personagem (5 min)
2	Preenchimento do Formulário de Autoconceito sobre a Experiência Ideal
3	Distribuição das fichas de contexto e personagem para leitura e interpretação (5-15 min)
4	Apresentação das instruções orais sobre CNV: <ul style="list-style-type: none"> • Seja empático e preste atenção nos detalhes. • Seja sincero e gentil ao mesmo tempo. Lembre-se que expressar vulnerabilidade pode ajudar a resolver conflitos. • Seja curioso sobre o Outro e faça perguntas, escute os diferentes pontos de vista. • Escute o que outro tem a dizer até o final, interrompa somente quando necessário

	<ul style="list-style-type: none"> • Evite generalizar como, por exemplo, falar “você SEMPRE faz isso”, “você NUNCA faz aquilo”. • Evite julgamentos como, por exemplo, “você faz isso porque é preguiçoso”.
5	Check-in para Incorporar os Personagens
6	Início da Conversa
7	Preenchimento do Formulário de Autoconceito sobre a Expectativa Real
8	Check-out + Agradecimento

ETAPA	ROTEIRO DE ATIVIDADES PARA O GRUPO 3 - JORNADA EMPÁTICA
1	Apresentação rápida sobre o trabalho e como será o experimento + explicação da ficha de personagem (5 min)
2	Preenchimento do Formulário de Autoconceito sobre a Experiência Ideal
3	Distribuição das fichas de contexto e personagem para leitura e interpretação (5-15 min)
4	Apresentação do Artefato e acompanhamento a partir da técnica Mágico de Oz.
5	Check-in para Incorporar os Personagens
6	Início da Conversa
7	Preenchimento do Formulário de Autoconceito sobre a Expectativa Real
8	Check-out + Agradecimento

Fonte: produzido pelos pesquisadores (2020).

Em resumo, os roteiros do experimento piloto começam com o acolhimento dos voluntários, em seguida os participantes precisam preencher o questionário de autoconceito ideal, depois eles teriam um tempo para ler e incorporar o seus personagens e, finalmente, teríamos a nossa conversa difícil encenada. Ao final desse processo, cada participante avaliaria a sua experiência preenchendo o questionário de autoconceito real e daria um depoimento sobre como foi participar do processo. Vale destacar que os roteiros do experimento piloto foram utilizados apenas internamente para planejar e relembrar os pesquisadores ao longo das sessões.

Ao todo, participaram do experimento piloto seis participantes voluntários, divididos em duplas nos três grupos do desenho experimental (controle, instruções orais e jornada empática). Atendendo às recomendações do orientador, recrutamos pessoas próximas dos nossos círculos sociais como amigos, familiares e colegas. Damos prioridade para convidar participantes com experiências de trabalho diversas, seja como *freelancer*, gestor, estagiário ou empreendedor. Concluímos o recrutamento com uma amostra de participantes de diferentes faixas etárias e todos com alguma experiência profissional. Em seguida, realizamos um sorteio internamente para montar as duplas e decidimos quem seria qual personagem nessa rodada do experimento.

Nossa estimativa de tempo para a duração das interações era de uma hora e trinta minutos por dupla. Enviamos as fichas de personagem e de contexto da conversa algumas horas antes das sessões de *role-playing* para um primeiro contato dos participantes com os personagens e o cenário da encenação. Os encontros aconteceram em uma sala online na plataforma *Jitsi Meet* e foram gravados tanto pelo aplicativo Quicktime como pela própria plataforma. Por fim, o *setup* do experimento piloto envolveu o uso de dois computadores: um dedicado a compartilhar a imagem dos pesquisadores e outro para compartilhar links, acompanhar o roteiro e projetar a jornada empática quando necessário.

O experimento piloto foi fundamental para identificarmos forças e fraquezas, inconsistências e oportunidades antes da realização do experimento final. No próximo tópico, comentaremos sobre como foi a execução do experimento piloto e sobre os aprendizados do processo.

5.5.7 Realização do experimento piloto

Nosso experimento piloto contou com a participação de seis voluntários, sob a condição de preencher os termos TCLE e uso de imagem, e aconteceu no sábado, dia 23 de maio de 2020. Os participantes foram agrupados em duplas e encenaram uma conversa difícil entre os personagens Cristina e Miguel no contexto do ambiente organizacional. As sessões, com duração prevista de uma hora e trinta minutos, foram realizadas nos seguintes horários: a primeira foi o grupo 3 ou grupo jornada empática que iniciou às 10:00h, em seguida tivemos o grupo 2 ou grupo instruções orais às 14:00h e, finalmente, o grupo 1 ou grupo de controle às 15:30h.

Os links de acesso para a sala online no Jitsi Meet foram enviados para os participantes cerca de dez minutos antes do horário combinado para que pudessem testar os seus equipamentos e a qualidade da conexão com a internet. Comentaremos abaixo, de maneira resumida, sobre cada uma das sessões do experimento piloto, respeitando a ordem em que elas aconteceram.

5.5.7.1 Experimento piloto do grupo 3 (jornada empática)

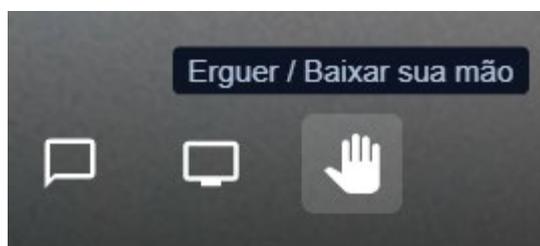
Os dois participantes entraram pontualmente às 10:00h na sala online da plataforma Jitsi Meet e foram acolhidos pelos pesquisadores. Após o primeiro contato e os esclarecimentos sobre o tema da pesquisa, os participantes foram incentivados a se apresentarem para seus parceiros de atuação como uma maneira de “quebrar o gelo”. Após as introduções, os pesquisadores enviaram, via Whatsapp, o link para o preenchimento do questionário de autoconceito ideal, no qual os participantes deveriam imaginar como gostariam de se sentir, idealmente, depois de uma experiência de conversação difícil.

Após a submissão das respostas do questionário de autoconceito ideal, enviamos novamente as fichas de personagem e do contexto da conversa para que os participantes pudessem ler e revisar os seus papéis no experimento, e essa preparação durou cerca de dez minutos. Quando os participantes sinalizaram que estavam prontos para começar a encenação e tentamos iniciar a gravação pelo Jitsi Meet, recebemos o alerta de que a plataforma estava congestionada e que não seria possível gravar a tela no momento. Contornamos esse imprevisto utilizando o aplicativo Quicktime Player para gravar o encontro e aproveitamos a interrupção para reforçar como funcionaria a jornada empática, apresentando uma visão geral de todas as etapas.

Em seguida, usamos o computador de apoio para projetar a tela com a jornada empática e pedimos que os participantes sinalizassem ao concluir cada uma das atividades propostas pela jornada. Para tanto, acordamos que os participantes precisavam “erguer a mão” utilizando o recurso da plataforma Jitsi Meet, ilustrado na figura abaixo, para indicar a conclusão. Uma vez que a dupla finalizasse cada uma das atividades da jornada, os pesquisadores poderiam pular a página e iniciar uma nova atividade sem interromper

o fluxo da conversa encenada. Nossa ideia foi experimentar a técnica *mágico de Oz*, fazendo as interações do protótipo de jornada empática “por trás das cortinas”.

Figura 16 - Erguer a mão no *Jitsi Meet*



Fonte: produzido pelos pesquisadores (2020).

Fechamos a nossa câmera e microfone, autorizamos o início da conversa e ficamos esperando o desenrolar da encenação. Nesse momento percebemos que a falta de uma introdução narrada sobre o ambiente onde a conversa de Cristina e Miguel acontecia causou confusão nos participantes, que ficaram sem saber “por onde começar”. Além da dificuldade inicial, o contato com a jornada empática não foi estabelecido com clareza e os participantes pularam e repetiram etapas que deveriam ser cumpridas em uma ordem específica. Em resumo, o fluxo da jornada empática projetada pelos pesquisadores foi completamente atropelado pelos participantes do grupo 3 durante o experimento piloto.

Entendendo que precisaríamos rever completamente a jornada que apoiava o grupo 3 do experimento, ligamos o microfone para guiar os participantes ao longo das tarefas e até a conclusão da conversa encenada. Essa função de mediador não estava prevista no desenho experimental, mas a confusão gerada pela jornada empática e todas as suas etapas pediu que intervíssemos ao longo do experimento piloto. Vale notar que a jornada empática utilizada para apoiar o grupo 3 abrangia, conforme o a terminologia de Hassenzahl (2013), as etapas de antecipação (antes da experiência); estabelecia uma série de tarefas que precisavam ser cumpridas durante a conversa difícil ou o evento principal; e encerrava com uma reflexão depois da conversa.

No início, imaginávamos que uma jornada que fragmentasse um episódio de conversação difícil em uma sequência linear de tarefas poderia apoiar a experiência das pessoas envolvidas na comunicação, definindo um passo a passo para “boas conversas”. No entanto, aprendemos, a partir da literatura e da experiência empírica do experimento

piloto, que a natureza complexa de uma conversa difícil faz com que artefatos inseridos no contexto para apoiar a experiência, mas que definam uma sequência linear de etapas a ser cumprida provoquem estranheza e desconforto nos participantes. Evidência disso é o depoimento de um dos participantes do grupo 3, que afirmou que a jornada empática até ajudou a frear o impulso de ser agressivo e violento, mas atrapalhou a conversa.

Quando a conversa entre os personagens Cristina e Miguel chegou a uma conclusão, enviamos o questionário de autoconceito real para que os participantes pudessem avaliar a sua experiência com base nos sentimentos revelados depois da conversa difícil. No fim da sessão, incentivamos uma conversa sobre as percepções do experimento piloto e os participantes ressaltaram a dificuldade de encenar no contexto remoto, destacando o receio de interromper o outro e a falta de habilidade com as ferramentas de teleconferência. Os participantes também elogiaram as fichas de personagem e de contexto da conversa, argumentando que estavam bem compreensíveis e que ajudaram para guiar a atuação.

A sessão do grupo 3 (jornada empática) no experimento piloto durou uma hora e onze minutos, cerca de vinte minutos antes do tempo estimado, e rendeu muitos aprendizados para melhorar o experimento final.

5.5.7.2 Experimento piloto do grupo 2 (instruções orais)

A sessão do grupo 2 ou grupo instruções orais foi realizada às 14:00h no dia 23 de maio de 2020. Devido aos problemas com a gravação na plataforma Jitsi Meet que aconteceram na sessão anterior, decidimos realizar essa rodada em uma sala online do Google Meet, utilizando o aplicativo Quicktime Player para gravar o encontro. Dessa vez, fizemos as apresentações iniciais e quando tentamos enviar o questionário do autoconceito ideal para os participantes, descobrimos que o Survey Monkey, plataforma onde estavam hospedados os questionários, estava passando por uma manutenção e não funcionaria nas horas seguintes.

Para contornar esse imprevisto, geramos rapidamente uma versão adaptada dos questionários de autoconceito ideal e real em uma planilha do Excel, que foram projetadas e os participantes tiveram que preencher oralmente antes e depois da conversa encenada, conforme ilustra a figura abaixo:

Figura 17 - Questionário de autoconceito improvisado

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1											
2											
3			+++	++	+	0	+	++	+++	Angustiado/Pesado	
4			+++	++	+	0	+	++	+++	Confiante/Tranquilo	
5			+++	++	+	0	+	++	+++	Evasivo/Esquivo	
6			+++	++	+	0	+	++	+++	Orgulhoso	
7			+++	++	+	0	+	++	+++	Indeciso/Confuso	
8			+++	++	+	0	+	++	+++	Inspirado/Motivado	
9			+++	++	+	0	+	++	+++	Fechado/Resistente	
10			+++	++	+	0	+	++	+++	Agitado/Disposto	
11			+++	++	+	0	+	++	+++	Ameaçado/Preso	
12			+++	++	+	0	+	++	+++		
13											
14											
15			+++	++	+	0	+	++	+++	Angustiado/Pesado	
16			+++	++	+	0	+	++	+++	Confiante/Tranquilo	
17			+++	++	+	0	+	++	+++	Evasivo/Esquivo	

Fonte: produzido pelos pesquisadores (2021).

Acreditamos que o fato de os participantes responderem os questionários oralmente e verem as respostas da sua dupla contaminou a validade dos dados, gerando resultados pouco confiáveis. Não obstante, essa experiência foi muito valiosa para os pesquisadores à medida que aprendermos sobre possíveis imprevistos que poderiam acontecer durante o experimento final. Resolvido o incidente e já com os questionários de autoconceito ideal preenchidos, os participantes sinalizaram que estavam prontos para iniciar a encenação e, antes da conversa, narramos as instruções orais que foram apresentadas em 5.5.4.

As instruções foram lidas pelos pesquisadores sem o apoio de qualquer material visual, como dissemos, e a nossa intenção era a de descobrir se uma intervenção genérica antes da conversa, com o objetivo de apoiar a experiência de conversação difícil, seria capaz de provocar mudanças significativas na dinâmica da comunicação. Comparando ao grupo 3 ou grupo jornada empática, essa sessão foi mais tranquila e fluiu sem interrupções. No final da interação, Cristina e Miguel conseguiram firmar um acordo que fortalecesse a relação e se comprometeram a apoiar um ao outro.

Os depoimentos dos participantes do grupo 2, ao final da encenação, ressaltaram a surpresa com o resultado alcançado. Eles comentaram que as expectativas criadas em relação a como seria a conversa foram muito diferentes do que aconteceu de fato. Com base nas fichas de personagem e de contexto, Miguel imaginava que iria ser demitido e que Cristina seria muito dura com ele. A surpresa é que Cristina foi compreensiva com a situação de Miguel e o convidou para expor o que estava acontecendo com ele. Comunicados, os dois personagens conseguiram estabelecer uma conversa difícil, mas

que rendeu bons frutos e fortaleceu a relação. A sessão do grupo 2 (instruções orais) durou cinquenta e dois minutos, cerca de vinte minutos a menos que a sessão do grupo 3.

5.5.7.3 Experimento piloto do grupo 1 (grupo de controle)

A última sessão do experimento piloto foi a do grupo 1 (grupo de controle) e aconteceu às 15:30h no dia 23 de maio de 2020. Nesse encontro, tentamos gravar a tela utilizando a plataforma Jitsi Meet, mais uma vez sem sucesso. Os questionários de autoconceito, hospedados no Survey Monkey, também estavam indisponíveis e tivemos que projetar uma versão adaptada dos questionários para que os participantes pudessem responder oralmente, assim como fizemos durante a sessão do grupo 2.

Para essa dupla, que encenou a conversa entre Cristina e Miguel sem o apoio de qualquer intervenção orientada à experiência empática, experimentamos improvisar uma narração introdutória para a conversa. O Autor narrou, em linhas gerais, que Miguel chegou na empresa e bateu à porta de Cristina, em seguida ele entrou e Cristina estava sozinha na sala, sentada em uma cadeira atrás da mesa. Cristina pediu que ele se sentasse e iniciou a conversa, dizendo [...]. A partir desse cenário narrado, deixamos que os participantes conversassem livremente.

Esse grupo não teve a dificuldade inicial de começar a conversa que foi observada nas outras sessões, e a narração introdutória pareceu ser muito importante nesse sentido. A sessão do grupo 1 ou grupo de controle durou aproximadamente quarenta e três minutos, sendo a mais breve dos três grupos. De maneira resumida, Cristina pediu que Miguel explicasse as razões de ele ter entregado um trabalho incompleto e assim que o ouviu, considerou a conversa encerrada e disse que iria passar as explicações de Miguel para terceiros, evadindo-se de qualquer responsabilidade sobre a situação. Quando a conversa foi encerrada, perguntamos se os participantes gostariam de dar continuidade e explorar mais algum ponto, mas eles responderam que estavam satisfeitos.

Os depoimentos dos participantes depois da sessão também foram breves e o que saltou foi o desapontamento do participante que encenou o Miguel. Ele comentou que o desenrolar do experimento foi muito próximo do que ele vivencia diariamente em relação às conversas difíceis no trabalho e que apesar de estar habituado, gostaria que as pessoas

praticassem mais a empatia. Concluídas todas as sessões do experimento piloto, os pesquisadores se reuniram para analisar as evidências preliminares e para definir as mudanças necessárias para o experimento final.

5.5.8 Considerações para o Experimento Final

Em relação a avaliação baseada em autoconceito, decidimos desconsiderar esses dados tendo em vista as dificuldades técnicas enfrentadas ao longo do experimento piloto e as mudanças constantes no protocolo do experimento em cada nova sessão. Além do mais, entendemos que o preenchimento oral e em grupo dos questionários, especialmente quando se trata de um tema sensível como a conversação difícil, contaminou os dados à medida que as pessoas tenderam a evitar o conflito e espelharam muitas das percepções elencadas por suas duplas.

Para elucidar as respostas dos questionários, devemos lembrar que a técnica de avaliação baseada no autoconceito gera, com base nos questionários ideal (antes da interação) e real (depois da interação), um valor numérico que corresponde à distância entre uma experiência considerada ideal e uma experiência real. Assim sendo, quanto menor a pontuação, mais bem avaliada foi a experiência e mais potencial de sucesso tem o artefato. No experimento final, discutiremos em detalhes como realizar uma avaliação baseada em autoconceito, mas, por ora, apresentaremos abaixo as considerações e ajustes que foram realizados para o experimento final com base na execução das três sessões do experimento piloto.

- Inserção de uma narrativa introdutória que demarca o início da conversa para diminuir a tensão dos participantes com o primeiro contato da encenação. “Miguel bate na porta... Cristina estava sozinha na sala...Cristina começa a conversa dizendo [...] etc.”
- Enxugamento geral das fichas de personagem e de contexto. Ao longo das sessões, percebemos que as fichas ajudaram na atuação, mas o excesso de informações provocava uma sobrecarga cognitiva nos participantes, que ficavam tentando lembrar de todas as informações e até se perdiam durante a conversa.

- Criação de uma nova jornada empática para apoiar a experiência do grupo 3. Definimos que a nova jornada deveria intervir, conforme a terminologia de Hassenzahl (2013), nas etapas de antecipação (antes da conversa) e reflexão (depois da conversa), deixando que o evento principal, a conversa difícil em si, acontecesse de maneira livre e sem amarras.
- Mudança de plataforma de teleconferência do Jitsi Meet para o Google Meet, posto que assinamos uma versão corporativa e verificamos que seria possível fazer a gravação dos encontros por ela.
- Preparação de versões offline e individuais dos questionários de autoconceito ideal e real em caso da plataforma Survey Monkey, onde estavam hospedados os questionários, estar indisponível no dia do experimento final.

Realizar o experimento piloto foi fundamental para identificarmos forças e fraquezas, inconsistências e oportunidades antes da realização do experimento final. Com as melhorias necessárias listadas, entendemos a nova demanda e partimos para evoluir os materiais, instrumentos e procedimentos utilizados durante o teste piloto. A partir do próximo tópico, comentaremos sobre as adaptações e a realização do experimento final.

5.6 Experimento final

5.6.1 Visão geral do experimento final

Nosso experimento final, assim como foi o experimento piloto, contou com o acontecimento de conversas difíceis encenadas entre personagens fictícios: um gestor (Cristina) e um integrante de seu time (Miguel) no contexto do ambiente organizacional. Dessa vez, participaram dezesseis voluntários, isto é, tivemos oito duplas encenando. Essas interações, baseadas em uma narrativa inventada pelos pesquisadores e encenada pelos participantes, foram divididas em três grupos, conforme abaixo:

- Grupo 1 ou grupo de controle: os participantes não receberam nenhum tipo de incentivo ou dica para exercitar a empatia. Eles

recebiam as fichas de personagem e de contexto, mas não eram apoiados por nenhum artefato orientado à experiência empática.

- Grupo 2 ou grupo instruções Orais: antes da conversa ou na etapa de antecipação, os participantes desse grupo escutavam algumas recomendações, baseadas nos princípios da Comunicação Não-Violenta, sobre a importância do exercício da empatia. A leitura dessas instruções orais era realizada pelos pesquisadores.
- Grupo 3 ou grupo jornada empática: a conversa difícil desse grupo era apoiada por uma jornada empática baseada nos princípios da Comunicação Não-Violenta, que conduzia os participantes desde a etapa de antecipação (antes da conversa) até a etapa de reflexão (depois da conversa).

Assim como apresentado quando comentamos sobre o experimento piloto, este arranjo em três grupos leva em consideração a preocupação com o estabelecimento de uma *baseline* (grupo 1) e de uma intervenção genérica (grupo 2) como objetos de análise e comparação com a nossa jornada empática (grupo 3). Desse modo, podemos não só avaliar a dinâmica provocada pela inserção de uma jornada empática no contexto da conversação difícil, mas também entender as mudanças e similaridades em relação aos outros grupos do experimento.

O experimento final aconteceu nos dias 15 e 16 de agosto de 2020, com duração prevista de uma hora e quinze minutos por sessão. Enquanto no experimento piloto recrutamos amigos e pessoas próximas via contato direto, no experimento final fizemos uma chamada aberta buscando participantes nas mídias sociais dos pesquisadores. Em seguida, adicionamos todos os interessados em um grupo do Whatsapp e criamos uma lista de agendamento online, na plataforma Doodle, com diversos horários disponíveis, sendo que cada horário foi configurado para ser marcado por até duas pessoas, conforme apresenta a figura abaixo:

Figura 18 - Inscrição “às cegas” na plataforma Doodle

	ago 15 SÁB 09:00 10:00	ago 15 SÁB 11:00 12:00	ago 15 SÁB 15:00 16:00	ago 15 SÁB 17:00 18:00	ago 16 DOM 09:00 10:00	ago 16 DOM 11:00 12:00	ago 16 DOM 14:00 15:00	ago 16 DOM 16:00 17:00
0 participantes	✓ 0/2	✓ 0/2	✓ 0/2	✓ 0/2	✓ 0/2	✓ 0/2	✓ 0/2	✓ 0/2
 Rute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

✓ 1 Enviar

Fonte: produzido pelos pesquisadores (2020).

Recrutando assim, conseguimos formar duplas de encenação aleatoriamente, pois não tínhamos controle sobre quem decidiria participar do experimento final e em qual sessão cada participante decidiria encenar. Além disso, ocultamos os nomes dos inscritos para evitar que pessoas que já se conheciam anteriormente participassem deliberadamente de uma mesma sessão. Vale destacar que, assim como foi no experimento piloto, a participação no experimento final foi validada mediante o preenchimento dos termos TCLE e de uso da imagem.

A partir do próximo tópico, vamos apresentar os preparativos e o planejamento para o experimento final, bem como as melhorias que foram realizadas nos materiais de apoio com base na experiência do experimento piloto.

5.6.2 Evolução das fichas de personagem e de contexto da conversa

A partir da experiência com o experimento piloto, julgamos necessário enxugar as fichas de personagem e de contexto da conversa para o experimento final. As fichas ajudaram na encenação, mas o excesso de detalhes e de informações provocou uma sobrecarga cognitiva nos participantes em alguns momentos. Evidência disso é que os participantes ficavam tentando lembrar de todos os detalhes das fichas e, até mesmo, interrompendo o fluxo da conversa por causa disso. Abaixo ilustramos como eram as fichas utilizadas no experimento piloto e como ficaram depois do processo de redução:

Figura 19 - Fichas antes e depois do experimento piloto.

FICHA DE PERSONAGEM - A		FICHA DE PERSONAGEM - G1	
NOME	Cristina	EMPRESA	DM Produtos Digitais
IDADE	32 anos	CARGO	Gestora do time de pesquisa
RELAÇÃO	Namora e mora só	TEMPO DE EMPRESA	4 anos
PERSONALIDADE Muito exigente consigo, dedica a maior parte de seu tempo ao trabalho, cumprindo as demandas profissionais com rigor e dedicação total. Por outro lado, quando se trata de relacionamentos interpessoais, costuma ser desatenta e deixa escapar detalhes importantes.			
OBJETIVOS Faz diversos investimentos e cuida muito bem do seu dinheiro, pois quer se aposentar aos 50 anos e visitar todos os países do mundo. Também almeja subir de cargo e se tornar sócia da empresa onde trabalha.	O QUE GOSTA No tempo livre gosta de cozinhar sobremesas, jogar jogos de tabuleiro com seus amigos e se interessa por quebra-cabeças de lugares turísticos. Seu hobby favorito é trabalhar com cerâmica.	O QUE NÃO GOSTA - Feriados - Trabalhar sozinho - Oatos - Churrasco - Sertanejo Universitário	OBJETIVOS Cuida muito bem do seu dinheiro. Quer se aposentar aos 50 anos e visitar todos os países do mundo.
MEDOS Medo de não atingir suas próprias expectativas pessoais e de não conseguir realizar seu sonho de viajar pelo mundo. Também tem medo de insetos e espíritos.	FORÇAS É bastante ágil, metódica e confiável. Tenta tratar seus amigos e colegas sempre com responsabilidade e honestidade. Por isso, se tornou a "confidente da turma".	FRAQUEZAS Dificuldade de tomar decisões sozinho e de delegar tarefas. Não gosta de ser a "única responsável pelas coisas" e quando se sente constrangida, tende a procurar por culpados para seus próprios erros.	O QUE NÃO GOSTA - Feriados - Churrasco
MEDOS Tem medo de insetos e espíritos.	FORÇAS Trata seus colegas com responsabilidade e honestidade.	FRAQUEZAS Quando se sente constrangida, tende a procurar por culpados para seus próprios erros.	
PILOTO		FINAL	

Fonte: produzido pelos pesquisadores (2021).

Nosso objetivo foi o de diminuir o volume de informação contido nas fichas, sem comprometer a complexidade dos personagens. Para tanto, reforçamos, no experimento final, a recomendação de que as fichas de personagem e de contexto seriam apenas um ponto de partida para que cada participante pudesse se colocar dentro da narrativa encenada. Outra mudança para o experimento final foi que entregamos as fichas de personagem e de contexto apenas no início do encontro e não algumas horas antes como no piloto, garantindo que cada participante tivesse o mesmo tempo de contato com o material.

5.6.3 Evolução da jornada empática

Durante o experimento piloto, tentamos apoiar a experiência de conversação difícil utilizando uma jornada empática baseada nos quatro passos da Comunicação Não-Violenta de Marshall Rosenberg (2006) e que determinava uma sequência linear de atividades a serem cumpridas durante as conversas do experimento. Aprendemos, fundamentos pela literatura especializada e pela observação do experimento piloto, que estabelecer um passo a passo rígido, nesse contexto, poderia até ajudar a frear impulsos violentos, mas atrapalha o fluxo da conversa e esse não era o nosso objetivo.

Portanto, para o experimento final preparamos uma nova jornada empática que propõe atividades *antes* e *depois* da conversa, mas não interfere diretamente no *durante*.

O novo artefato é composto por um conjunto de cartões virtuais, diagramado em tamanho A4 horizontal e salvo em formato PDF pela facilidade de visualização online e de compartilhamento. O esquema abaixo apresenta uma visão completa da jornada empática do experimento final:

Figura 20 - Jornada empática do experimento final



Fonte: produzido pelos pesquisadores (2020).

Os primeiros cartões (1, 2, 3 e 4) sugerem uma reflexão antes de uma conversa difícil e iniciam com a pergunta “Como você está se sentindo?”. Depois de acessar os próprios sentimentos, os participantes são convidados a exercitar a empatia, a curiosidade e a honestidade, respectivamente. Por fim, ainda sobre o antes da conversa, na página 5, sugerimos um exercício de antecipação que pede uma remodelação das expectativas iniciais: cada um dos participantes deveria registrar, em um pedaço de papel, o *melhor* sentimento que eles eram capazes de desejar à outra pessoa naquela situação encenada. No cartão 6, a conversa poderia ser iniciada livremente e depois dela os participantes deveriam revelar quais sentimentos registraram no início da jornada empática, apresentando uma reflexão sobre o sentimento compartilhado.

Vale notar que o nosso objetivo não é o de validar esse desenho específico de jornada empática, mas sim o de aprender sobre como projetar jornadas empáticas a partir da observação da interação de pessoas, em uma situação encenada, com os nossos protótipos. Aprendemos sobre a complexidade da experiência durante a realização do

experimento piloto e retirando as intervenções diretas *durante* a conversa, esperávamos ter uma comunicação mais fluida.

5.6.4 Criação da narrativa introdutória

Outro preparativo para o experimento final foi a adição de uma narrativa introdutória que marca o encontro dos personagens Cristina e Miguel no dia da conversa difícil encenada pelos participantes da pesquisa. Durante a primeira e a segunda sessão do experimento piloto, percebemos que a falta de uma narrativa introdutória causou confusão e os participantes tiveram dificuldade nos primeiros momentos da encenação. Assim sendo, criamos uma narrativa simples e com um tom neutro que situa o espaço onde acontece a conversa. As narrativas introdutórias, lidas pelos pesquisadores durante o experimento final, estão apresentadas logo abaixo:

- Introdução dos grupos 1 e grupo 2: Miguel acordou, tomou seu café da manhã e pegou um ônibus como de costume. Apesar da ansiedade, ele dormiu tranquilamente e chegou ao trabalho sem maiores problemas. No horário combinado, pôde ver pelo vidro da janela que Cristina estava sozinha na sala. Ele girou o trinco, abriu a porta fazendo o mínimo de barulho e entrou. Avistou uma cadeira de frente à mesa onde Cristina estava sentada e sentou-se também. Miguel fechou os olhos e quando parecia pronto Cristina falou [...] [pesquisadores sinalizam o início da conversa].
- Introdução do grupo 3: Miguel acordou, tomou seu café da manhã e pegou um ônibus como de costume. Apesar da ansiedade, ele dormiu tranquilamente e chegou ao trabalho sem maiores problemas. No horário combinado, pôde ver pelo vidro da janela que Cristina estava sozinha na sala. Ele girou o trinco, abriu a porta fazendo o mínimo de barulho e entrou. Avistou uma cadeira de frente à mesa onde Cristina estava sentada e sentou-se também. Miguel viu em cima da mesa dois cartões, um em sua frente e outro na frente de Cristina. Cristina falou “olha Miguel, hoje eu queria testar uma coisa diferente, então eu trouxe

esses dois cartões, vamos observar [...] [pesquisadores sinalizam o início da conversa e enviam o artefato pelo Whatsapp]

Tentamos estabelecer um ambiente neutro para que cada participante pudesse se inserir na narrativa e fazer as suas próprias improvisações dentro da cena. Para tanto, decidimos utilizar dois textos introdutórios, o primeiro para os grupos 1 e 2 e o segundo para o grupo 3, isso porque a inserção da nossa jornada empática no contexto da conversa encenada seria importante para ajudar na atuação dos participantes. Com essas narrativas introdutórias em mãos, todas as modificações necessárias para o experimento final, identificadas a partir da realização do experimento piloto, foram resolvidas e pudemos seguir com o planejamento das próximas sessões.

5.6.5 Planejamento do experimento final

Apresentando um breve resumo, nosso experimento final contou com a participação de dezesseis voluntários, isto é, tivemos oito duplas encenando a conversa difícil entre os personagens Cristina e Miguel. As sessões foram divididas entre três grupos de análise: grupo 1 ou grupo de controle, grupo 2 ou grupo instruções orais e grupo 3 ou grupo jornada empática. Para apoiar a realização do experimento final e tendo em vista o objetivo de gerar fundamentos sobre como projetar jornadas empáticas para o contexto da conversação difícil, elaboramos roteiros para guiar a condução de cada um dos grupos, conforme abaixo:

Quadro 4 - Roteiros do experimento final

ROTEIRO EXPERIMENTO FINAL - GRUPO DE CONTROLE	
Duração (em minutos)	TAREFAS:
2	Apresentação dos pesquisadores
3	Apresentação sobre a pesquisa e o experimento
2	Apresentação dos participantes
10	Formulário de Autoconceito - Experiência Ideal
10	Escolha e Entrega das fichas de personagem, contexto e cenário da conversa
3	Exercício para ajudar a incorporar os personagens: respiração, alongamento e pedir para os participantes se apresentarem como se fossem os personagens
2	Narração de cenário da conversa
20	Experiência de conversação difícil
5	Formulário de Autoconceito - Experiência Real
15	Feedback e agradecimentos
Previsão total: 72 minutos	

ROTEIRO EXPERIMENTO FINAL - GRUPO INSTRUÇÕES ORAIS	
Duração (em minutos)	TAREFAS:
2	Apresentação dos pesquisadores
3	Apresentação sobre a pesquisa e o experimento
2	Apresentação dos participantes
10	Formulário de Autoconceito - Experiência Ideal
10	Escolha e Entrega das fichas de personagem, contexto e cenário da conversa
3	Exercício para ajudar a incorporar os personagens: respiração, alongamento e pedir para os participantes se apresentarem como se fossem os personagens
3	Instruções baseadas na Comunicação Não-Violenta – Antecipação <ul style="list-style-type: none"> • Lembre-se de praticar a empatia e de prestar atenção aos detalhes. • Estamos num ambiente seguro, fique à vontade para expressar-se com vulnerabilidade. • Seja curioso, faça perguntas, escute os diferentes pontos de vista.^[1] • Evite julgamentos e generalizações. • Exponha as suas dúvidas e pergunte quando não entender alguma coisa.
2	Narração de cenário da conversa
20	Experiência de conversação difícil
5	Formulário de Autoconceito - Experiência Real
15	Feedback e agradecimentos
Previsão total: 75 minutos	

ROTEIRO EXPERIMENTO FINAL - GRUPO JORNADA EMPÁTICA	
Duração (em minutos)	TAREFAS:
2	Apresentação dos pesquisadores
3	Apresentação sobre a pesquisa e o experimento
2	Apresentação dos participantes
10	Formulário de Autoconceito - Experiência Ideal
10	Escolha e Entrega das fichas de personagem, contexto e cenário da conversa
3	Exercício para ajudar a incorporar os personagens: respiração, alongamento e pedir para os participantes se apresentarem como se fossem os personagens
8	Entrega do Artefato e escrita do sentimento desejado - Antecipação
2	Narração de cenário da conversa
15	Experiência de conversação difícil
5	Leitura e compartilhamento do sentimento desejado - Cool-off
5	Formulário de Autoconceito - Experiência Real
10	Feedback e agradecimentos
Previsão total: 75 minutos	

Fonte: produzido pelos pesquisadores (2020).

Os roteiros do experimento final seguiram a mesma estrutura dos roteiros utilizados na realização do piloto, com adição do tempo estimado para cada tarefa e da narrativa introdutória que era lida pelos pesquisadores antes da encenação. No mais, as novas sessões seguiram o fluxo de começar com o acolhimento dos participantes; em seguida pedir que preenchessem o questionário de autoconceito ideal; depois apresentar as fichas de personagem e propor que os participantes conversassem entre si para decidir quem iria encenar qual personagem; realizar as intervenções de acordo com o grupo da dupla e sinalizar o início da conversa. Ao final desse processo, os participantes responderiam o questionário de autoconceito real e teríamos uma conversa livre para coletar depoimentos e compartilhar aprendizados.

O experimento final aconteceu nos dias 15 e 16 de agosto de 2020. Para tanto, o recrutamento de participantes se deu a partir de convite direto e de uma chamada aberta nas mídias sociais dos pesquisadores. Adicionamos todos os interessados em um grupo do Whatsapp e criamos uma lista de agendamento online, na plataforma Doodle, com diversos horários disponíveis, sendo que cada horário foi configurado para ser marcado por até duas pessoas. Finalmente, a participação no experimento final, assim como em

todas as demais etapas desta pesquisa, foi validada mediante o preenchimento dos termos TCLE e de uso da imagem, através de um link na plataforma Google Forms.

O período de agendamento e formação das duplas durou três dias e na véspera do experimento final, isto é, dia 14 de agosto de 2020, fizemos um sorteio para definir a qual grupo de análise cada uma das duplas iria pertencer. O sorteio foi realizado na plataforma Virtuworld e rolamos um dado de três faces para cada uma das oito sessões, sendo que a face 1 representava o grupo de controle, a face 2 o grupo instruções orais e a face 3 o grupo jornada empática, respectivamente. Terminamos o sorteio com três duplas no grupo 1, três duplas no grupo 2 e duas no grupo 3. Vale notar que até os papéis dos personagens foram distribuídos aleatoriamente no experimento final, pois pedimos que os participantes, no início da sessão, decidissem quem iria encenar a Cristina e o Miguel.

Acreditávamos que esse caráter aleatório do experimento final, além de minimizar possíveis enviesamentos, seria mais desafiador e significativo para os pesquisadores e participantes à medida que os envolvidos seriam encorajados a explorar papéis e perspectivas que estão pouco acostumados a adotar habitualmente. Com as duplas de encenação definidas e com todos os materiais de apoio em mãos, realizamos as oito sessões do experimento final em uma sala online da plataforma Google Meet. Aliás, assinamos o plano G Suite para poder gravar os encontros sem a necessidade de usar um aplicativo externo, diminuindo significativamente o tamanho dos arquivos das gravações. No próximo capítulo, apresentaremos a análise das sessões do experimento final.

6 ANÁLISE DO EXPERIMENTO FINAL

6.1 Procedimentos Analíticos

Tendo em vista os objetivos geral e específicos propostos para esta pesquisa, elencamos como métodos de análise do experimento final a avaliação baseada em autoconceito, que mede a distância entre uma experiência considera ideal e uma interação real; e a observação participativa, tendo em vista as proposições de Marcondes Filho (2008, 2011) de que o estudo da comunicação Eu-Tu precisa ser realizada no *durante*.

Para tanto, os pesquisadores conduziram e observaram atentamente cada uma das sessões do experimento, evitando registrar qualquer tipo de anotação enquanto a interação acontecia. Ao final de cada sessão, os pesquisadores realizavam um momento de *debriefing* para trocar as primeiras impressões e registrar comentários. Alguns dias depois do experimento, as gravações foram analisadas para que pudéssemos compor uma narrativa de cada uma das interações. Tendo em vista proteger a identidade dos participantes, fizemos intervenções artísticas nas imagens que, além de assegurar o anonimato, nos ajudam a ressaltar alguns aspectos das expressões corporais e sentimentos dos participantes durante a conversa.

A seguir, apresentaremos a análise e as principais considerações sobre as conversas difíceis encenadas de cada uma das sessões.

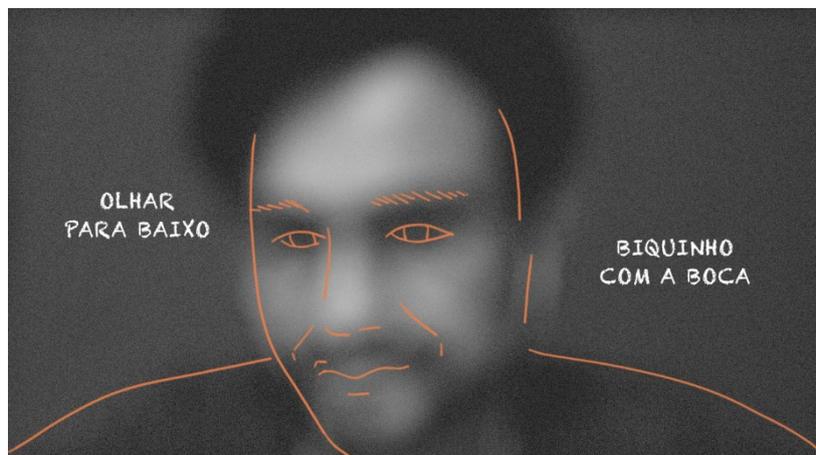
6.2 Análise da conversa Grupo de Controle 1

Acolhemos os participantes no horário previsto, fizemos uma rodada de apresentações e enviamos o questionário de autoconceito ideal para que respondessem. Depois pedimos que conversassem entre si para decidir quem iria encenar qual personagem e, em seguida, entregamos as fichas de personagem e de contexto para a leitura. Finalmente, lemos a narrativa introdutória para sinalizar o início da conversa difícil encenada.

Cristina começa dizendo que aconteceu uma reunião com os diretores e que ela precisava do projeto finalizado e conferido para ter resultados; ressalta que o trabalho é feito em conjunto e que todos têm o dever de colaborar. A gestora faz questão de lembrar

que não foi a primeira vez que o Miguel entrega um material incompleto e que ela quer saber o que houve.

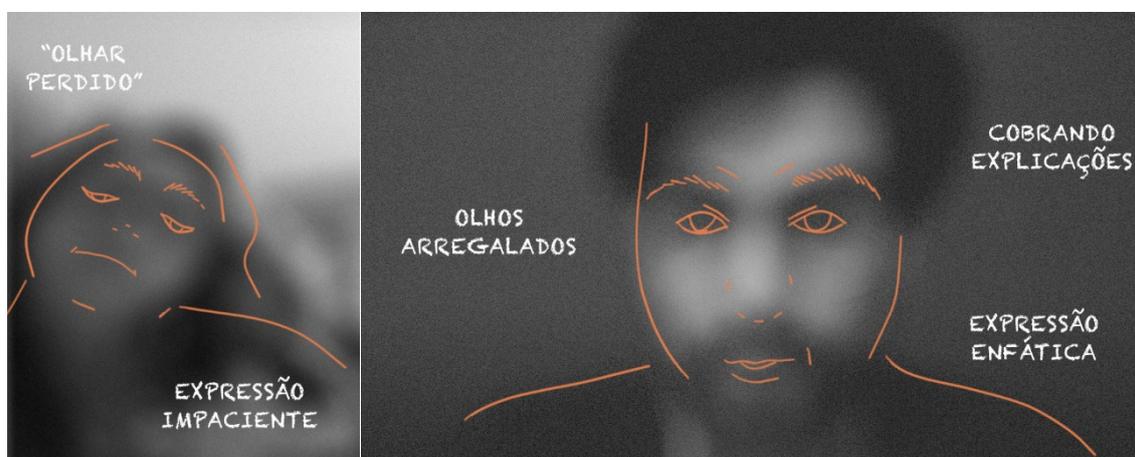
Figura 21 - Cristina grupo de controle 1.1.



Fonte: produzido pelos pesquisadores (2021).

Miguel responde que fez o que melhor que podia e aproveita a deixa para compartilhar que se sente desmotivado e subutilizado na empresa. Cristina sempre delega as mesmas tarefas e não deixa ele participar dos processos de decisão. A gestora, de acordo com Miguel, quer que as coisas sejam feitas do “jeito dela”, mas esquece que as pessoas têm “potenciais” diferentes e que Miguel poderia até surpreendê-la se tivesse a chance de propor novas ideias. Ele conclui insistindo que fez o trabalho exatamente do jeito que foi pedido.

Figura 22 - Miguel e Cristina grupo de controle 1.1.



Fonte: produzido pelos pesquisadores (2021).

Surpresa, Cristina retruca dizendo que o material estava incompleto e que esse era o motivo daquela reunião. Miguel defende que entregou o material em conformidade com

que havia sido acordado e os personagens começam a trocar acusações. Cristina cobra que Miguel explique qual “foi o problema”, mas Miguel alega que não consegue enxergar as falhas do material. Finalmente, Miguel confessa que talvez tenha perdido o interesse com o trabalho depois dos frequentes desentendimentos com Cristina.

Cristina tenta separar as coisas e descolar a desmotivação de Miguel da entrega do material incompleto. A gestora provoca Miguel a imaginar como seria estar no lugar dela e ouvir as “queixas” de Miguel. Ele reconhece que Cristina está passando por uma situação difícil e que não era a sua intenção que a gestora precisasse assumir a responsabilidade por uma entrega de Miguel. Finalmente, Miguel sugere que no próximo projeto os dois conversem mais e exercitem a escuta para que consigam trabalhar colaborativamente.

Figura 23 - Cristina grupo de controle 1.2.



Fonte: produzido pelos pesquisadores (2021).

Cristina rejeita a oferta de Miguel e diz que a empresa tem protocolos a serem cumpridos e que Miguel precisa se adequar, goste ou não. Miguel confessa que não está bem e que trabalha numa posição de cumprir ordens e fazer tarefas automáticas, sem nunca poder contribuir com as suas experiências pessoais e “potencialidades”. Ele pede ajuda de Cristina e propõe que os dois encontrem um “ponto de equilíbrio” entre os rígidos protocolos da empresa e a participação de Miguel em alguns dos processos do trabalho.

Cristina recusa novamente as sugestões de Miguel e explica que a empresa tem “resultados para entregar” e que Miguel, “sendo uma peça da empresa”, precisa funcionar ou ser substituído. A gestora resume as “queixas” de Miguel: você não está bem, não gosta de como trabalhamos e não se sente valorizado. Cristina admite que a essa altura não enxerga outra saída além da demissão de Miguel.

Figura 24 - Cristina grupo de controle 1.3.



Fonte: produzido pelos pesquisadores (2021).

Miguel responde que vai se esforçar mais enquanto estiver na empresa para não prejudicar a gestora, mas compartilha que não se sente realizado e que vai sair da empresa assim que tiver as condições necessárias. Cristina não entende como a empresa poderia manter alguém que confessou a intenção de sair em breve e os personagens começam a discutir a possibilidade de uma demissão por justa causa. A discussão sobre a legalidade da demissão de Miguel se alonga e encontra um desfecho com Cristina indo buscar a ajuda dos superiores para decidir o destino de Miguel.

Depois da encenação, pedimos que os participantes preenchessem o questionário de autoconceito real com base nos sentimentos que surgiram e que chamaram a atenção depois da experiência de conversação difícil. Essas respostas podem ser acompanhadas integralmente no Apêndice e serão discutidas no tópico dedicado aos resultados do autoconceito. Antes de encerrarmos a sessão, abrimos espaço para uma conversa com o objetivo de coletar depoimentos dos participantes sobre o desenho do experimento e compartilhar os aprendizados do processo.

A interação dessa dupla, que fez parte do Grupo de Controle e não contou com nenhuma intervenção para apoiar a conversa entre os personagens, traz à tona a questão da conversação difícil como uma *experiência*, no sentido que adotamos nesta pesquisa e fundamentos em Larrosa (2011). Quando perguntamos ao participante que encenou a Cristina porque ele falou coisas como “a empresa precisa de resultados e se você é peça, precisa funcionar.” Ele respondeu que, certa vez, ouviu as mesmas palavras em uma conversa difícil que teve no trabalho.

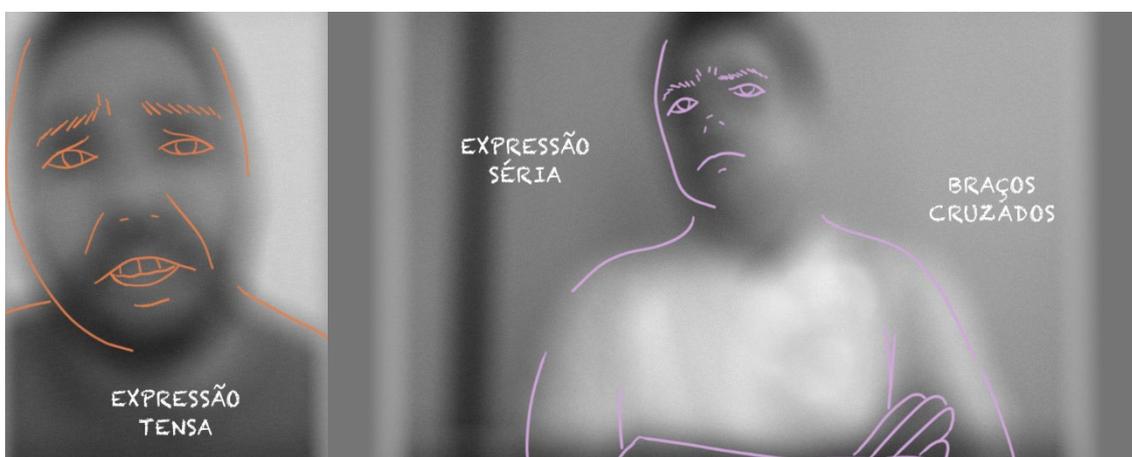
Compreendemos que as conversas difíceis são *experiências* que contribuem para a formação da nossa identidade e que podem construir sentidos e afetos em uma direção ou em outra. Esta sessão nos lembra como uma conversa difícil pode ser marcante nas nossas vidas e como passamos a reproduzir discursos e sentimentos que nos marcaram de alguma maneira, produzindo transformações sistêmicas e contagiando outras pessoas.

6.3 Análise da conversa Grupo de Controle 2

Acolhemos os participantes no horário previsto, fizemos uma rodada de apresentações e enviamos o questionário de autoconceito ideal para que respondessem. Depois pedimos que conversassem entre si para decidir quem iria encenar qual personagem e, em seguida, entregamos as fichas de personagem e de contexto para a leitura. Finalmente, lemos a narrativa introdutória para sinalizar o início da conversa difícil encenada.

Cristina cobra que Miguel explique o que aconteceu. A gestora explica que recebeu um material incompleto e ressalta que quando perguntou sobre a entrega, Miguel disse que estava tudo sob controle. Miguel responde que, apesar de ter garantido que estava tudo bem, teve sim algumas dificuldades e adiciona que ele sentia que contar os seus impedimentos para Cristina não seria produtivo porque ela não parecia uma pessoa muito “aberta”. Para concluir, Miguel confessa que, na sua visão, as perguntas de Cristina pareciam mais cobranças do que um desejo de ajudá-lo a fazer um bom trabalho.

Figura 25 - Miguel e Cristina grupo de controle 2.1.



Fonte: produzido pelos pesquisadores (2021).

Cristina rebate dizendo que Miguel “supõe” que ela não estaria disponível e que a gestora era isso e aquilo, mas o “fato” é que aquele era um trabalho importante e que Miguel deveria ter comunicado qualquer dificuldade. Em seguida, Cristina adiciona que o comportamento de Miguel foi uma exceção e que “outros” da equipe tiveram a proatividade de tirar as dúvidas e entregaram um trabalho satisfatório. Cristina pede, baixando o tom, que Miguel explique o que aconteceu e quais foram as suas dificuldades.

Miguel responde que ficou confuso com a demanda e admite que não está se sentindo bem ultimamente. Ele confessa que queria estar trabalhando em outra área e que também não está feliz com a qualidade do seu trabalho. Adiciona que entende que cometeu um erro, mas não imaginava que fosse um problema tão grande. Cristina escuta e responde que se soubesse antes que Miguel estava desmotivado, “tentaria transferir ele para outro setor”. O que Cristina não admite é ter um “funcionário que deveria fazer um serviço e não faz”.

Figura 26 - Cristina grupo de controle 2.1.



Fonte: produzido pelos pesquisadores (2021).

Cristina alega que se Miguel não está satisfeito com a empresa, seria mais “honesto” da parte dele ter conversado com Cristina para ela pudesse pensar em uma alternativa do que, simplesmente, não entregar o trabalho como acordado. Em seguida, Cristina continua dizendo que Miguel sabia que teria que lidar com pesquisa desde o momento que foi contratado e, nesse momento, Miguel interromper e alega que não sabia que o seu trabalho iria ser “só isso” e que ele teria que passar dias e dias fazendo as mesmas tarefas monótonas.

Cristina insiste que a atitude de Miguel não foi honesta e que ele deveria ter feito um bom trabalho e “só depois” ter chamado para uma conversa e explicado os seus sentimentos e necessidades. A gestora adiciona que não tem como “entrar na cabeça de Miguel e saber o que ele está pensando se ele não falar”. Miguel assume que errou em

não ter compartilhado a sua situação com a gestora, mas alega que não imaginava que teria dificuldades e que a entrega incompleta iria prejudicar toda a equipe. Por último, Miguel confessa que estava com medo de ser demitido por estar tendo dificuldades com o seu trabalho.

Figura 27 - Miguel grupo de controle 2.1.



Fonte: produzido pelos pesquisadores (2021).

Cristina pede que Miguel “veja a situação e se coloque no lugar dela”. A gestora faz uma analogia para explicar a situação dizendo que “ninguém pode ser contratado para pintar uma parede de azul e, de repente, decidir que não gosta da cor azul e pintar de branco”. Em seguida, a gestora explica que Miguel tem “direitos e deveres”. De acordo com ela, é direito dele achar que Cristina é uma pessoa “fechada” e inacessível, mas é um “dever profissional” que ele entregue o que lhe foi pedido ou explique sempre que tiver alguma dificuldade.

Figura 28 - Cristina grupo de controle 2.2.



Fonte: produzido pelos pesquisadores (2021).

Os argumentos avançam por mais alguns minutos e Miguel confessa que errou, mas reitera que foi um acidente e que não tem mais nada para dizer à Cristina. A gestora não está satisfeita com a postura de Miguel e ressalta que ele sempre dizia que estava tudo bem com o trabalho, mas foi a “pessoa que mais errou”. Finalmente, a conversa encontra um desfecho com Cristina dizendo que precisa pensar sobre a situação e que vai chamá-lo depois para conversarem sobre “o destino” de Miguel.

Depois da encenação, pedimos que os participantes preenchessem o questionário de autoconceito real com base nos sentimentos que surgiram e que chamaram a atenção depois da experiência de conversação difícil. Essas respostas podem ser acompanhadas integralmente no Apêndice e serão discutidas no tópico dedicado aos resultados do autoconceito. Antes de encerrarmos a sessão, abrimos espaço para uma conversa com o objetivo de coletar depoimentos dos participantes sobre o desenho do experimento e compartilhar os aprendizados do processo.

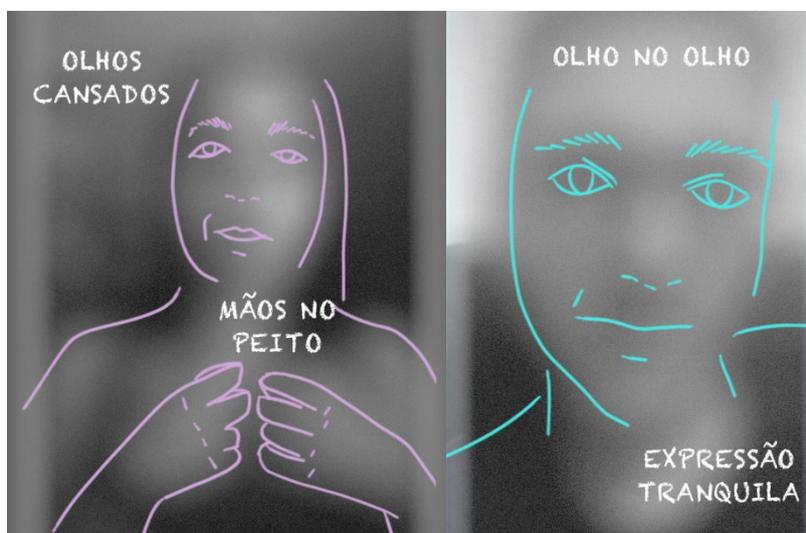
Nesta sessão, vale destacar a decisão de Cristina de encerrar a conversa e deixar para continuar o assunto em um segundo momento. O participante que encenava a gestora entendeu que a disponibilidade dos participantes havia esgotado e que continuar aquela discussão seria improdutivo e cansativo naquele contexto da narrativa. Compreendemos, fundamentados em Marcondes Filho (2011), que o instante crítico da comunicação é o da recepção e, portanto, uma conversa, por mais difícil que seja, deve durar apenas enquanto for possível sustentar a recepção para o Outro. As conversas difíceis, assim como esta sessão mostrou, não precisam ter um caráter “solucionador de problemas”.

6.4 Análise da conversa Grupo de Controle 3

Acolhemos os participantes no horário previsto, fizemos uma rodada de apresentações e enviamos o questionário de autoconceito ideal para que respondessem. Depois pedimos que conversassem entre si para decidir quem iria encenar qual personagem e, em seguida, entregamos as fichas de personagem e de contexto para a leitura. Finalmente, lemos a narrativa introdutória para sinalizar o início da conversa difícil encenada.

Cristina explica que confiou o trabalho à Miguel, considerando as boas experiências que tiveram trabalhando juntos, e ele acabou entregando um material incompleto. A gestora adiciona que precisou trazer para si toda a “culpa” e que gostaria de ouvir um pedido de desculpa de Miguel.

Figura 29 - Cristina e Miguel grupo de controle 3.1.



Fonte: produzido pelos pesquisadores (2021).

Miguel explica que estava programado para cumprir os prazos, mas quando chegou perto do dia da entrega, percebeu que havia subestimado as atividades e que já era tarde demais. Cristina escuta e pergunta se Miguel realmente entende a importância de cumprir os prazos. Ele responde que sim, mas confessa que está se sentindo desmotivado atualmente. Miguel compartilha que gosta do ambiente e de trabalhar na empresa, mas admite que a sua expectativa era de ser desafiado e “crescer como profissional”, o que, segundo ele, não está acontecendo.

Cristina explica que independente da sua desmotivação, Miguel deveria ter tomado a iniciativa de conversar com ela antes da entrega para que os dois pudessem encontrar uma “solução” adequada. Miguel retruca dizendo que “já pediu desculpas” e repete que a situação foi atípica e que ele não imaginava que teria dificuldade com aquele trabalho. Cristina não parece satisfeita com a postura de Miguel e fala que foi um erro grave e que poderia ter comprometido a posição da gestora e de todo o time de Miguel da empresa. Depois de hesitar por alguns momentos, a gestora decide dar uma chance para Miguel e pede que ele “dê alguma ideia” para que o problema não se repita.

Miguel admite que não está satisfeito com o trabalho na área de pesquisa. Ele diz que, se pudesse escolher um lugar, gostaria de ir trabalhar com a equipe de planejamento. Em seguida, lembra que não é mais um estagiário e que, independente do cargo que ocupar, precisa se sentir desafiado para conseguir crescer. Cristina recebe os sentimentos Miguel, mas faz questão de usar as palavras de dele para lembrá-lo que independente da tarefa que lhe for pedida e do cargo que ocupar, ele precisa encarar o trabalho com seriedade e responsabilidade para que seja valorizado.

A conversa se desenrola e Cristina confessa que, depois do ocorrido, não se sente mais tão confortável em confiar entregas tão desafiadoras como as que Miguel deseja para se sentir motivado. A gestora propõe que eles revisem os erros do último projeto e a medida que consigam se entender denovo, Miguel assuma mais responsabilidades. Finalmente, atendendo à sugestão de Miguel, Cristina também se compromete a melhorar a maneira como ela dá *feedback* para toda a equipe. Apesar do desfecho tranquilo, os dois personagens pareciam pouco satisfeitos com a conversa.

Depois da encenação, pedimos que os participantes preenchessem o questionário de autoconceito real com base nos sentimentos que surgiram e que chamaram a atenção depois da experiência de conversação difícil. Essas respostas podem ser acompanhadas integralmente no Apêndice e serão discutidas no tópico dedicado aos resultados do autoconceito.

6.5 Análise da conversa Grupo Instruções Orais 1

Acolhemos os participantes no horário previsto, fizemos uma rodada de apresentações e enviamos o questionário de autoconceito ideal para que respondessem. Depois, pedimos que conversassem entre si para decidir quem iria encenar qual personagem e, em seguida, entregamos as fichas de personagem e de contexto para a leitura. Finalmente, lemos as instruções orais e a narrativa introdutória para sinalizar o início da conversa difícil encenada.

Cristina inicia a conversa cumprimentando Miguel com um sorriso. Depois ela explica que aconteceu uma reunião com os diretores da empresa para apresentar o resultado de um projeto e ressalta que ela, enquanto gestora, fez questão de acompanhar o trabalho da equipe, tirando dúvidas, pensando em alternativas, etc. Depois da contextualização inicial, Cristina decide expor a sua perspectiva sobre o conflito, comentando que a entrega de Miguel foi incompleta e que ela precisou levar o trabalho para a própria casa nas vésperas, para conseguir finalizar o projeto. Esse momento em que Cristina decide interpelar Miguel está ilustrado abaixo:

Figura 30 - Cristina instruções orais 1.1.



Fonte: produzido pelos pesquisadores (2021).

Nos primeiros momentos desta sessão, Cristina tentou adiar a exposição o conflito olhando para baixo e para os lados, mordendo os lábios, mexendo no cabelo e contorcendo os ombros. Quando, finalmente, conseguiu expressar a sua indignação, pediu que Miguel explicasse o que havia acontecido. A resposta de Miguel foi uma surpresa: a situação que incomodava e que representava um conflito para Cristina, nem passou perto da imaginação de Miguel.

Figura 31 - Miguel instruções orais 1.1.



Fonte: produzido pelos pesquisadores (2021).

Miguel franziu a testa e elevou as sobrancelhas sinalizando que estava incrédulo e surpreso com a situação expressa por Cristina. Para ele, o trabalho estava satisfatório e, mesmo reconhecendo que foi a primeira vez que ele havia realizado aquele tipo de tarefa, fez conforme o seu entendimento das conversas em grupo e não entendia muito bem o que aconteceu de errado. Miguel devolve a bola para Cristina perguntando qual parte da sua entrega estava ruim.

Figura 32 - Cristina instruções orais 1.2.



Fonte: produzido pelos pesquisadores (2021).

Depois da pergunta de Miguel, Cristina intensificou as mexidas no cabelo, os olhares para os lados e começou a utilizar muito as mãos para gesticular. Ela parecia desconfortável e até envergonhada. Quando conseguiu estabilizar-se, disse que estava

surpresa com o fato de Miguel não saber da situação que, para ela, era óbvia. Em seguida, tentou responder Miguel apontando as falhas do material, que, de acordo ela, não havia seguido o protocolo acordado. Cristina se esforçou para pensar em mais fragilidades do material entregue por Miguel, mas voltou atrás e reforçou que o trabalho estava incompleto.

Figura 33 - Miguel instruções orais 1.2.



Fonte: produzido pelos pesquisadores (2021).

Miguel recebe as explicações de Cristina com surpresa, mas admite que sente muito e que — agora que ficou por dentro da situação — não havia sido justo com Cristina ela ter de consertar o material de última hora. Miguel pede desculpas novamente e reitera que realmente não estava ciente das falhas do trabalho e que havia feito o melhor que podia com o que tinha entendido da demanda. A partir desse ponto, a dinâmica da conversa muda significativamente.

Figura 34 - Cristina instruções orais 1.3.



Fonte: produzido pelos pesquisadores (2021).

Cristina reflete em voz alta sobre como Miguel entregou um excelente trabalho em outros episódios e passa a tratar a situação atual como um desalinhamento de expectativas ou ainda um problema de comunicação. A gestora então começa a gerar alternativas para que o mal-entendido não se repita, elencando atitudes que eles poderiam adotar em um próximo projeto. Finalmente, Cristina também pede desculpas à Miguel pelo “susto”.

Miguel demonstra alívio com a compreensão de Cristina e admite que ficou assustado e que pensou que seria demitido durante aquela conversa difícil. Ele comenta que gosta do ambiente e das pessoas da empresa; e aproveita a oportunidade para pedir para participar das decisões do projeto, pois gostaria de aprender e poder contribuir mais. Cristina aceita a sugestão de Miguel e se coloca a disposição para que eles pudessem repensar, juntos, o acompanhamento dos projetos. A conversa encenada é concluída com Miguel aplaudindo a postura de Cristina, que, por sua vez, agradece a sinceridade e a honestidade de Miguel.

Depois da encenação, pedimos que participantes preenchessem o questionário de autoconceito real com base nos sentimentos que surgiram e que chamaram a atenção depois da experiência de conversação difícil. Para referência, essas respostas podem ser acompanhadas integralmente no Apêndice e serão discutidas no tópico dedicado aos resultados do autoconceito. Antes de encerrarmos a sessão, abrimos espaço para uma

conversa com o objetivo de coletar depoimentos dos participantes sobre o desenho do experimento e compartilhar os aprendizados do processo.

Os participantes, agora fora dos papéis de Cristina e Miguel, comentaram que decidiram experimentar uma troca de perspectivas no início da sessão: a pessoa com mais experiência na posição de gestor decidiu encenar o Miguel e a pessoa que nunca foi gestora pegou o papel da Cristina. Ainda nesse contexto, ressaltaram como a posição hierárquica ou o poder de cada papel traz consigo um peso diferente no momento da conversa; e que o que marcou o bom desfecho do encontro foi a disponibilidade das duas partes em ceder um pouco para que pudessem encontrar uma saída para a situação conflituosa.

A participante que encenava a Cristina, nesta sessão, compartilhou ainda que estava “sentindo as dores do personagem” e que sua expectativa era que a conversa fosse mais dura. Ela imaginava que iria colocar o Miguel contra a parede, mas assim que ouviu as instruções orais *antes* da encenação, decidiu frear os sentimentos e agir com mais cuidado. Ouvindo as primeiras falas de Miguel, Cristina foi percebendo que a realidade não era exatamente como ela imaginava e que Miguel não tinha a menor intenção de prejudicá-la.

Acompanhar essa sessão foi bem interessante pois pudemos observar uma dinâmica que acontece frequentemente em conversas difíceis: a situação que representa um conflito para alguém, passa despercebida pela outra pessoa. Na encenação, Cristina sentia raiva e entendia que Miguel tinha entregue um trabalho incompleto porque ele não se esforçou o suficiente. O desenrolar da conversa mostrou que foi a primeira experiência de Miguel com aquele tipo de atividade e que ele tinha feito o melhor que podia dentro do entendimento dele.

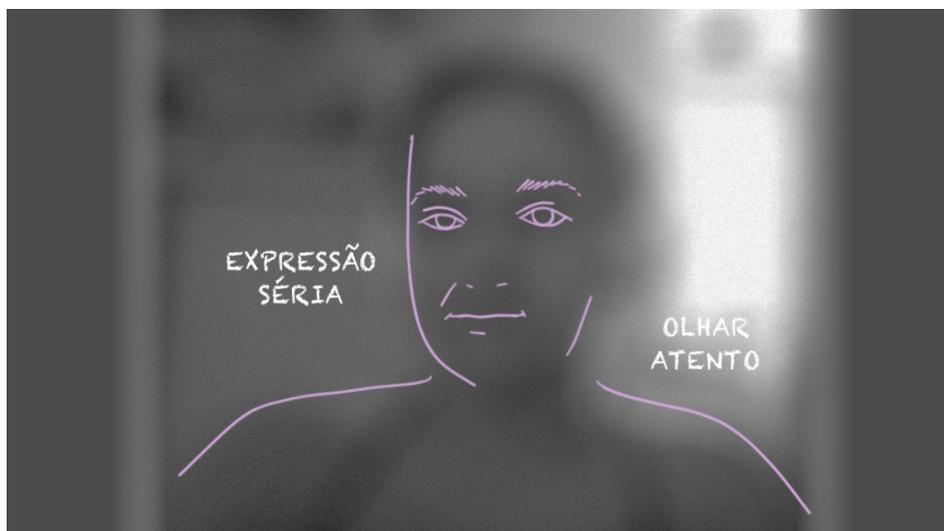
Nessa sessão, o que era inicialmente uma acusação contra Miguel se transformou em um problema de comunicação e em uma oportunidade para melhorar o formato do trabalho. O desfecho da conversa corrobora com o depoimento do participante que encenou o Miguel: “uma boa conversa difícil não resolve o passado, mas ajuda a impedir os erros do futuro”.

6.6 Análise da conversa Grupo Instruções Oraís 2

Acolhemos os participantes no horário previsto, fizemos uma rodada de apresentações e enviamos o questionário de autoconceito ideal para que respondessem. Depois pedimos que conversassem entre si para decidir quem iria encenar qual personagem e, em seguida, entregamos as fichas de personagem e de contexto para a leitura. Finalmente, lemos as instruções orais e a narrativa introdutória para sinalizar o início da conversa difícil encenada.

Nesta sessão, Cristina começa indo direto ao ponto: explicando que o material entregue por Miguel não estava de acordo com o que eles combinaram e que isso prejudicou a apresentação do trabalho. Centrada e sem trazer para o lado pessoal, Cristina devolve a bola pedindo explicações.

Figura 35 - Cristina instruções orais 2.1.



Fonte: produzido pelos pesquisadores (2021).

Cristina demonstrou confiança no início da conversa e Miguel, aparentemente envergonhado, validou as colocações da gestora. Miguel concorda que entregou um material incompleto, pois ficou com dúvidas sobre o processo e não encontrou a coragem para perguntar sobre os detalhes. Ele pede desculpas, reitera que agiu errado e depois de alguns momentos de hesitação, admite que gostaria de receber mais *feedbacks* de Cristina.

Figura 36 - Miguel Instruções Oraís 2.1.



Fonte: produzido pelos pesquisadores (2021).

No momento em que Miguel decide pedir a Cristina mais *feedbacks* durante os projetos, aparece o riso em seu rosto depois de muitos olhares para baixo e para os lados. O riso, neste momento, soa como o desconforto de admitir as próprias necessidades naquele situação e, ao mesmo tempo, como o alívio de conseguir expressá-las. Cristina mantém sua postura e justifica que fez questão de acompanhar Miguel individualmente durante o projeto, justamente para evitar que aquele tipo de erro acontecesse.

Miguel explora a sua vulnerabilidade e tenta levar o assunto da conversa para outro ponto. Ele confessa que se sente desmotivado realizando aquele tipo de tarefa na área de pesquisa e que gostaria de ter uma oportunidade junto ao time de planejamento. Sem saber como conquistar essa chance sozinho, Miguel pede a opinião da gestora. Cristina, por sua vez, se mostrou disponível para ajudar Miguel, mas não aceitou que a falta de motivação com a tarefa seja uma justificativa válida para a entrega de um trabalho incompleto.

Cristina lista as qualidades de Miguel e pede que ele demonstre o seu valor nos próximos projetos. Pois ela garante que fazendo um bom trabalho e atendendo às expectativas do time, ele certamente terá outras oportunidades mais alinhadas com os seus desejos pessoais e profissionais. Finalmente, a conversa encenada encontra um desfecho com Miguel reforçando o comprometimento de se esforçar mais nos próximos projetos e Cristina agradecendo a honestidade de Miguel durante a conversa.

Figura 37 - Miguel instruções orais 2.2.



Fonte: produzido pelos pesquisadores (2021).

No final da conversa, pudemos perceber novamente um riso no rosto de Miguel. No entanto, o significado da sua expressão parece ter se transformado ao longo da comunicação: no lugar da insegurança inicial, aparece a alegria de ter sido escutado e entendido; um momento de Eu-Tu. Observar esta sessão foi interessante porque foi muito perceptível o esforço dos participantes em imitar algumas palavras e expressões da fala da outra pessoa como em uma tentativa de estabelecer um *rapport* durante a encenação. Para ilustrar com um exemplo, os personagens adotaram “certo?” e “certo” para avaliar se estavam alinhados ao longo da conversa.

Depois da encenação, pedimos que participantes preenchessem o questionário de autoconceito real com base nos sentimentos que surgiram e que chamaram a atenção depois da experiência de conversação difícil. Para referência, essas respostas podem ser acompanhadas integralmente no Apêndice e serão discutidas no tópico dedicado aos resultados do autoconceito.

6.7 Análise da conversa Grupo Instruções Oraís 3

Acolhemos os participantes no horário previsto, fizemos uma rodada de apresentações e enviamos o questionário de autoconceito ideal para que respondessem. Depois pedimos que conversassem entre si para decidir quem iria encenar qual personagem e, em seguida, entregamos as fichas de personagem e de contexto para a

leitura. Finalmente, lemos as instruções orais e a narrativa introdutória para sinalizar o início da conversa difícil encenada.

Cristina inicia a conversa sem contextualizar o conflito, assumindo que Miguel estava ciente de toda a situação e “sabia do que ela estava falando”. A gestora traz a dinâmica da conversa para o pessoal, dizendo que está extremamente chateada e que, para ela, foi pedido que Miguel fosse responsável e ele não atendeu às suas expectativas. Miguel começa a sua "defesa" tentando encontrar problemas no cronograma ou no processo, isto é, se evadindo da responsabilidade apontada por Cristina. Depois, admite que acreditava que o projeto estava completo, mas que não teve tempo de revisar.

Figura 38 - Miguel instruções orais 3.1.



Fonte: produzido pelos pesquisadores (2021).

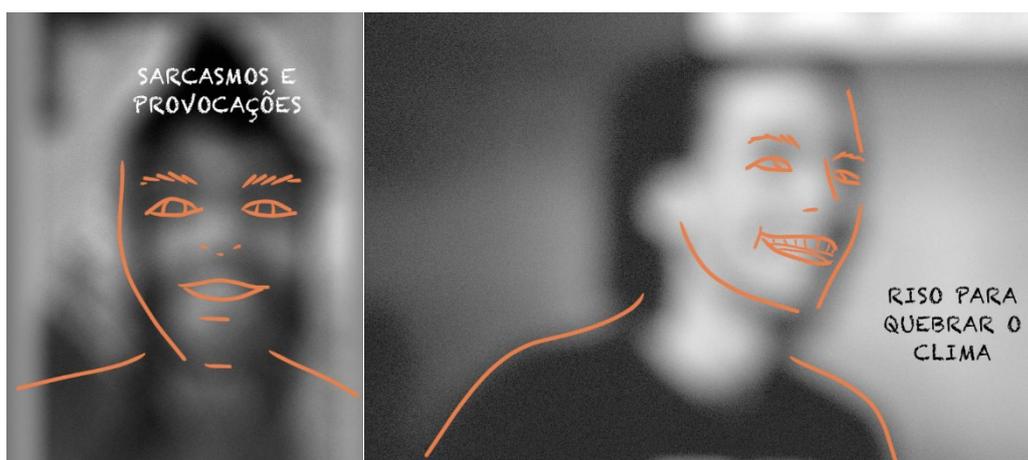
Depois de confessar que não teve o devido cuidado com o material, Miguel continua dizendo que não se sente desafiado e que, por conta disso, sente angústia e que o seu trabalho tem deixado a desejar. Como quem espera uma punição, Miguel devolve a bola para Cristina dizendo: "queria saber como vai ficar a minha situação".

Cristina alega que a empresa onde os personagens trabalham cultiva a transparência na comunicação. Desse modo, Miguel poderia ter comunicado suas dificuldades antes que “o problema virasse uma bola de neve”. Miguel interrompe o raciocínio de Cristina e defende que, mesmo que essa “transparência” seja um pilar ou um valor da empresa, ele se sente intimidado e teme que as suas dificuldades sejam mal-

interpretadas. Finalmente, Miguel confessa que não pode se expressar com honestidade naquele ambiente.

Cristina responde dizendo que todas as colocações de Miguel são apenas sentimentos internos dele e que não foram comunicados em nenhum momento. A gestora cobra que, a partir daquele momento, Miguel verbalize, com mais frequência, as suas “queixas”. Cristina ainda adiciona, em tom sarcástico: “A partir de agora a gente tem que executar essa verbalização do que está sentindo, assim como eu estou fazendo com você aqui.”

Figura 39 - Cristina e Miguel instruções orais 3.1.



Fonte: produzido pelos pesquisadores (2021).

Miguel recebe os comentários de Cristina como uma provocação e deixa escapar uma risada como quem quer partir para o combate. Miguel procura falhas no trabalho de Cristina, alegando que não recebe acompanhamento e que a falta de *feedbacks* da gestora pode estar comprometendo a qualidade das entregas. Em seguida, Miguel reitera que, apesar de Cristina dizer que eles podem se comunicar com transparência, essa “abertura” não existe na prática.

O atrito continua por mais alguns instantes e Cristina diz que não quer perder Miguel por causa de uma “falha de comunicação”, mas pede que Miguel apresente a sua posição sobre o desejo de continuar na empresa ou não, posto que ele disse, ao longo da conversa, que estava desmotivado, angustiado etc. Miguel quer continuar na empresa, diz que aprendeu com aquela conversa e se compromete a melhorar o seu desempenho. A conversa encontra o seu desfecho quando Cristina assegura que a vaga de Miguel será mantida e que espera menos problemas no futuro.

Esta sessão trouxe um olhar sobre os paradigmas de comunicação e nos fez refletir sobre a Nova Teoria da Comunicação de Marcondes Filho (2008, 2011). O autor defende que o instante crucial da comunicação não é a emissão da mensagem, mas a recepção. Nesta conversa encenada, pudemos ver a cobrança, por parte de Cristina, pela verbalização constante de “queixas” e sentimentos, sendo que Miguel alegava que, apesar de todos os valores contidos na cultura organizacional da empresa fictícia, não encontrava espaço para ser recebido. A conversa encontrou um desfecho sem muitos atropelos, contudo não há quaisquer sinais de comunicação Eu-Tu no clima *entre* os personagens.

Depois da encenação, pedimos que participantes preenchessem o questionário de autoconceito real com base nos sentimentos que surgiram e que chamaram a atenção depois da experiência de conversação difícil. Para referência, essas respostas podem ser acompanhadas integralmente no Apêndice e serão discutidas no tópico dedicado aos resultados do autoconceito.

6.8 Análise da conversa Grupo Jornada Empática 1

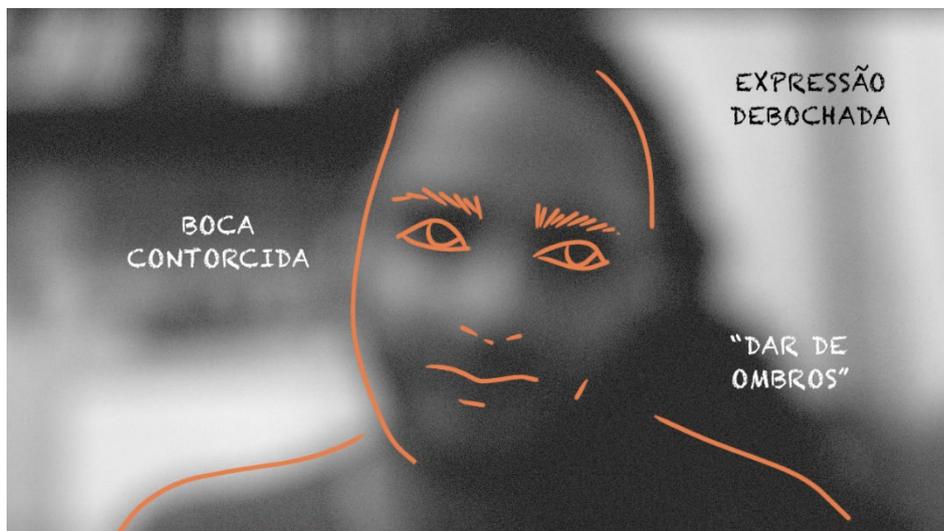
Acolhemos os participantes no horário previsto, fizemos uma rodada de apresentações e enviamos o questionário de autoconceito ideal para que respondessem. Depois pedimos que conversassem entre si para decidir quem iria encenar qual personagem e, em seguida, entregamos as fichas de personagem e de contexto para a leitura. Finalmente, lemos a narrativa introdutória e enviamos a nossa jornada empática para sinalizar o início da conversa difícil encenada.

Vale notar que antes da conversa, na etapa de *antecipação*, Cristina e Miguel tiveram a intervenção da nossa jornada empática, em formato de cartões, e que propôs algumas reflexões para exercitar a empatia, a curiosidade e a honestidade durante a conversa. Além disso, os participantes, agora incorporando os personagens, foram provocados a registrar, cada um, uma palavra que representasse o “melhor sentimento que eles poderiam desejar para a outra pessoa naquele momento”. Essas palavras seriam reveladas depois da conversa, na etapa de *reflexão*.

Cristina não ameniza na temperatura e inicia a conversa contextualizando o ocorrido, falando que recebeu um material incompleto de Miguel e que, por causa disso, teve muitos problemas. A gestora diz que está frustrada e que a situação é insustentável,

que Miguel age “assim” com frequência e que, dessa vez, ela foi “massacrada” na reunião com os diretores e precisou assumir a responsabilidade pelo erro de Miguel.

Figura 40 - Cristina jornada empática 1.1.

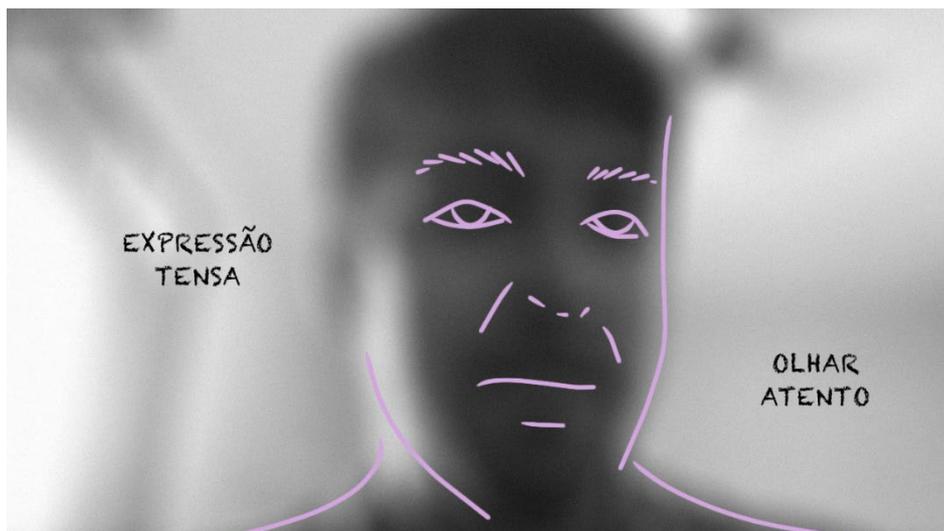


Fonte: produzido pelos pesquisadores (2021).

Impaciente, Cristina contorce a boca e “dar de ombros” em sua fala inicial, mas propõe que vai “tentar ser compreensiva”. Miguel recebe as colocações de Cristina e diz que tentou fazer um bom trabalho, mas alega que a falta de *feedback* da gestora faz com que ele fique perdido e não entenda muito bem o que é pra fazer. Miguel compartilha que até pensa em perguntar, mas Cristina está sempre tão apressada que ele sente que está atrapalhando. Miguel explica a situação como sendo um desalinhamento de expectativas que aconteceu por causa da constante falta de acompanhamento.

A conversa se desenrola e Miguel levanta a possibilidade de os dois, Cristina e Miguel, estarem sobrecarregados e por conta desse acúmulo de atividades e funções tenham dificuldades para estabelecer uma comunicação satisfatória. Cristina admite que o excesso de trabalho para um time pequeno pode ser parte do problema, mas cobra que “Miguel concorde com ela” em relação a necessidade de ele fazer “perguntas melhores” durante os acompanhamentos. Cristina finaliza o seu raciocínio dizendo que se sentiu muito ofendida e que, no ponto de vista dela, as falhas na comunicação entre eles são responsabilidade exclusiva de Miguel.

Figura 41 - Miguel jornada empática 1.1.



Fonte: produzido pelos pesquisadores (2021).

Miguel rebate alegando que Cristina, enquanto gestora, deveria acompanhar os projetos de perto para não descobrir os impedimentos de última hora; argumenta também que, já que é um problema recorrente, ela deveria ter chamado para conversar na primeira ou segunda vez e não esperar até ter ficado ofendida e magoada para tratar do assunto. Depois do atrito inicial, Miguel decide ceder e diz que vai rever a maneira como pergunta e que vai buscar ferramentas para ajudar na coleta *do feedback* que ele precisa para fazer o trabalho.

Cristina se esquiva das colocações de Miguel justificando que não endereçou o conflito antes porque ela é “colaborativa”, entende que as pessoas passam por dificuldades e que ela não deveria ficar apontando para cada erro. Apesar de ser a pessoa mais incomodada com a situação, Cristina acusa Miguel de ter “uma dificuldade em ler os acontecimentos” e de enxergar o problema. Cristina também coisifica a relação fazendo comparações, dizendo, por exemplo: “se existem pessoas que conseguem fazer um bom trabalho com esse tipo de acompanhamento, por que você não consegue?”.

Figura 42 - Cristina jornada empática 1.2.



Fonte: produzido pelos pesquisadores (2021).

Cristina faz pouco caso das sugestões de Miguel e admite que não consegue enxergar nenhuma mudança que parta dela. Sua proposta é que Miguel esforce-se para que eles consigam trabalhar juntos “harmonicamente”. Em seguida, Cristina avalia que Miguel precisa fazer um “trabalho interno para superar a ansiedade, a falta de comunicação e a prepotência de achar que não deve fazer perguntas e que tá tudo bem”. Finalmente, Cristina confessa que as sugestões de Miguel poderiam até “resolver o problema”, mas admite que não está disposta a adotá-las.

Miguel acaba aceitando as propostas de Cristina e se comprometendo a esforçar-se mais para melhorar a comunicação entre eles nos próximos projetos. A conversa encontra um desfecho com Cristina alegando que, depois de “tudo que ela passou”, merecia ouvir um pedido de desculpas. Miguel pede desculpas e reitera que a sua intenção

nunca foi a de prejudicar a gestora. Finalmente, depois de ouvir o pedido de desculpas formal de Miguel, Cristina diz que vai considerar as sugestões de Miguel e rever a sua posição como gestora também.

Depois da conversa, isto é, na etapa de *reflexão* da nossa jornada empática, Cristina e Miguel revelaram as palavras que haviam escrito antes da conversa difícil. Cristina revelou a palavra “autonomia” e Miguel escreveu a expressão “paz de espírito”, cada personagem teve a chance de compartilhar a justificativa da sua escolha. Depois da encenação, pedimos que os participantes preenchessem o questionário de autoconceito real com base nos sentimentos que surgiram e que chamaram a atenção depois da experiência de conversação difícil. Essas respostas podem ser acompanhadas integralmente no Apêndice e serão discutidas no tópico dedicado aos resultados do autoconceito.

Nesta sessão, que teve uma temperatura mais intensa apesar da inserção da jornada empática, pudemos observar algumas situações descritas na narrativa de Han (2015) e nas literaturas sobre comunicação e conversação difícil. Primeiro temos a questão da alteridade, conceito que diz respeito à individualidade de cada pessoa e estabelece a impossibilidade de experienciar igual. Cristina insistiu que deveria haver “algo de errado” com Miguel porque “outras pessoas” conseguiam acompanhar o “jeito dela de fazer as coisas” e ele não. A gestora cobra que Miguel “se esforce” para garantir a comunicação entre eles, mas ela coisifica a relação e rejeita a alteridade de Miguel.

Outra observação interessante é que, apesar de Cristina ter uma posição hierárquica superior na narrativa, foi Miguel quem estava no controle da dinâmica da conversa. Miguel não reagiu às provocações e manteve a calma durante toda a interação, apontando alternativas quando tinha espaço e cedendo em alguns momentos para evitar que o conflito escalasse para uma discussão violenta. Por último, vale a pena destacar a sugestão de Miguel para Cristina: que ela deveria ter chamado à atenção para o conflito na primeira ou segunda vez que percebeu; e não ter esperado que a situação acontecesse repetidas vezes até que ela ficasse frustrada e angustiada.

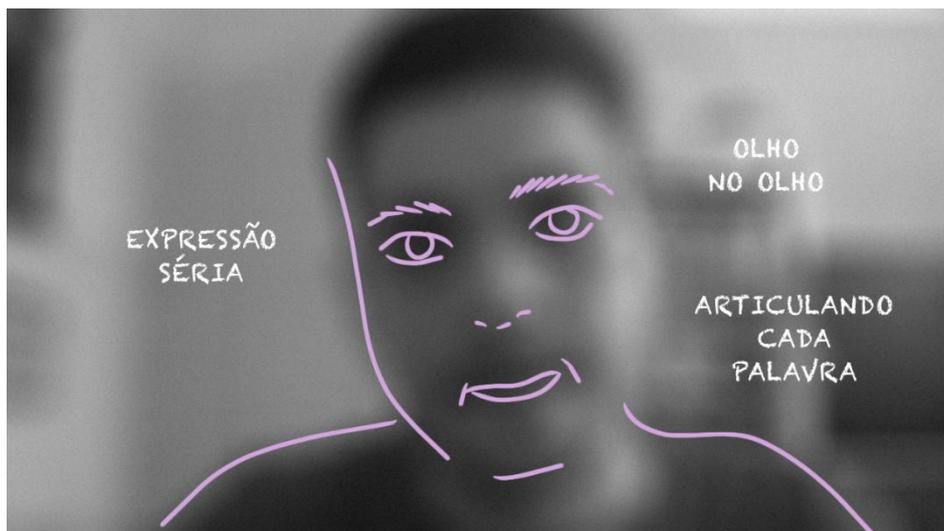
Certamente, o conflito pode ser uma oportunidade para fortalecer os nossos relacionamentos (ANDREATTA, 2013), mas evitar um conflito por muito tempo diminui a nossa capacidade de avaliar a situação com clareza e contribui para que uma conversa, que poderia ser fácil, se torne uma conversa difícil.

6.9 Análise da conversa Grupo Jornada Empática 2

Acolhemos os participantes no horário previsto, fizemos uma rodada de apresentações e enviamos o questionário de autoconceito ideal para que respondessem. Depois pedimos que conversassem entre si para decidir quem iria encenar qual personagem e, em seguida, entregamos as fichas de personagem e de contexto para a leitura. Finalmente, lemos a narrativa introdutória e enviamos a nossa jornada empática para sinalizar o início da conversa difícil encenada.

Vale notar que antes da conversa, na etapa de *antecipação*, Cristina e Miguel tiveram a intervenção da nossa jornada empática, em formato de cartões, e que propôs algumas reflexões para exercitar a empatia, a curiosidade e a honestidade durante a conversa. Além disso, os participantes, agora incorporando os personagens, foram provocados a registrar, cada um, uma palavra que representasse o “melhor sentimento que eles poderiam desejar para a outra pessoa naquele momento”. Essas palavras seriam reveladas depois da conversa, na etapa de *reflexão*.

Figura 43 - Cristina jornada empática 2.1.



Fonte: produzido pelos pesquisadores (2021).

Cristina inicia a conversa contextualizando o motivo de ter marcado a “reunião” com Miguel. A gestora diz que o último material entregue por ele tinha “vários problemas” e, por isso, precisava conversar em particular. Antes de começar a conversa sobre o assunto em questão, Cristina deixa claro que quer uma conversa “importante”,

mas “tranquila” para ambos. Finalmente, Cristina explica que gostaria de apresentar o “seu ponto de vista” sobre a situação primeiro e depois ouvir a perspectiva de Miguel.

A gestora narra a sua visão da história: estava acompanhando Miguel com frequência e ele não relatou nenhuma dúvida ou impedimento. Não obstante, o material entregue por Miguel estava incompleto e Cristina precisou “levar o trabalho para casa” para tentar consertá-lo de última hora. A reunião com os diretores, “naturalmente”, não foi bem e Cristina, enquanto gestora, assumiu a responsabilidade pela entrega. Cansada e sem saber o que mais poderia ter feito, Cristina diz que está “aberta para o diálogo” e que gostaria de entender o que aconteceu do lado de Miguel.

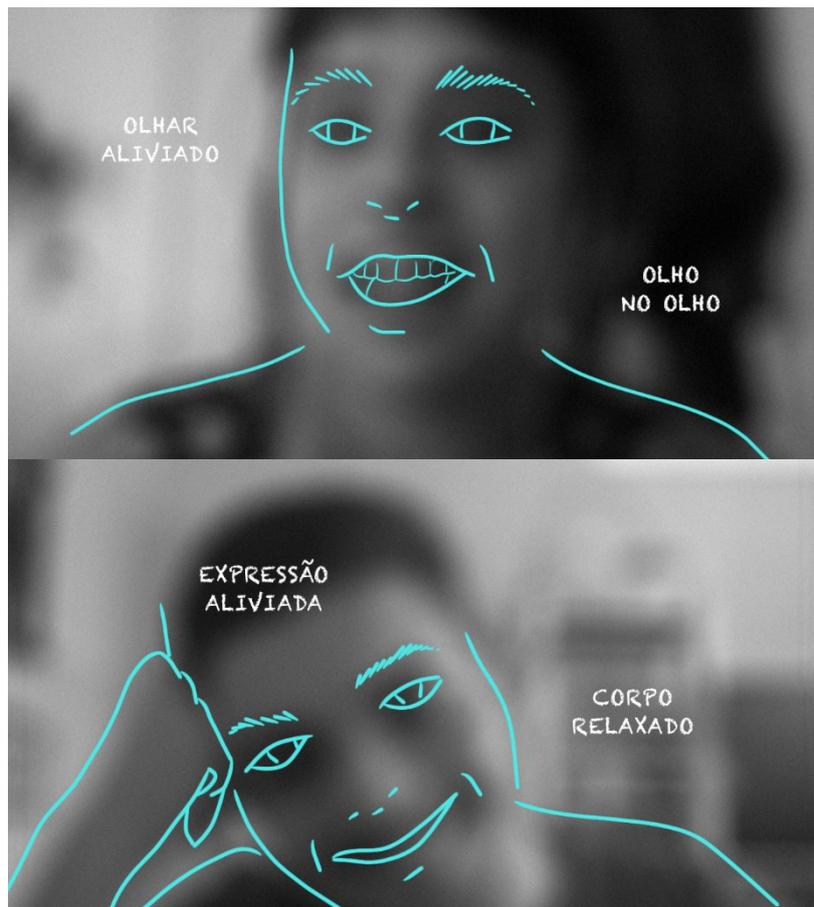
Figura 44 - Miguel jornada empática 2.1.



Fonte: produzido pelos pesquisadores (2021).

Miguel inicia a sua fala com um pedido de desculpas, reitera que não tinha a intenção de “atrapalhar” a vida pessoal da gestora e admite que sente muito e que errou. Tentando encontrar uma explicação, Miguel diz que sabia das tarefas, mas não estava se sentindo desafiado e acabou procrastinando. Ele assume toda a responsabilidade pelo ocorrido e pede que Cristina não se sinta culpada. Em seguida, sugere a adoção de alguma ferramenta como um “checklist” para que Cristina possa acompanhar o trabalho de Miguel mais de perto e ajudá-lo a gerir melhor as suas atividades.

Figura 45 - Miguel e Cristina jornada empática 2.1.



Fonte: produzido pelos pesquisadores (2021).

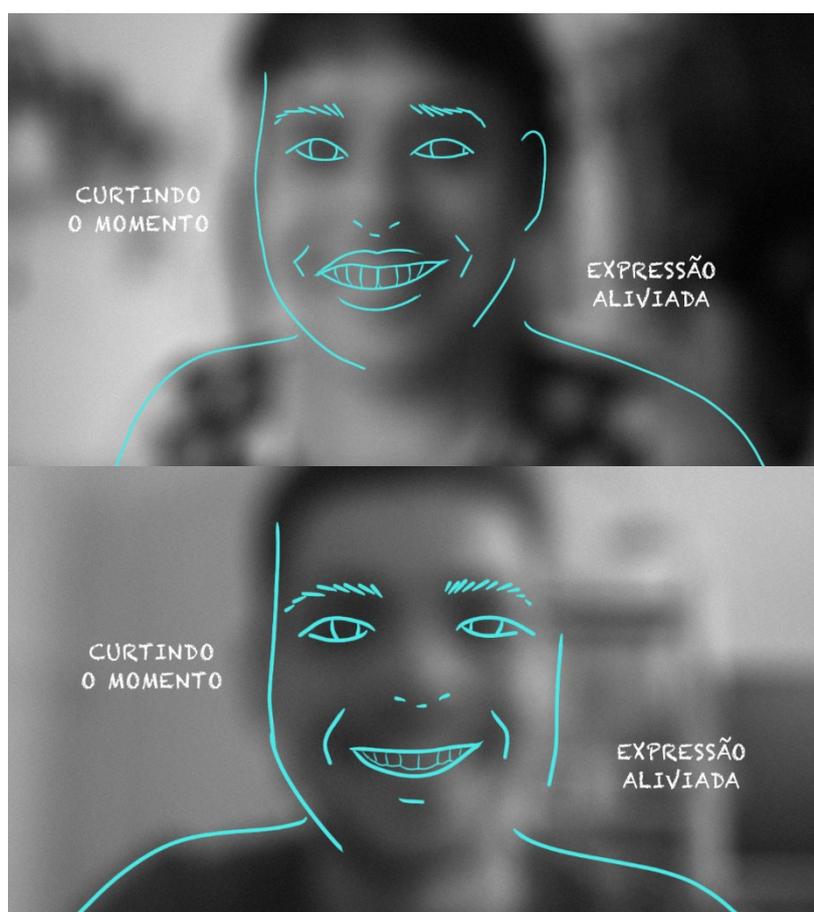
Depois da sugestão, Miguel pede desculpas novamente e propõe que os dois conversem mais frequentemente para que aprenda sobre como ele pode ajudar a equipe como um todo. Aproveitando a deixa, Miguel pede dicas sobre como ele poderia ter agido para garantir que o material estivesse completo no prazo acordado. Cristina recebe as colocações de Miguel e decide pedir desculpas também. A gestora admite que deveria ter acompanhando o projeto mais de perto e ter feito questão de ver o material para dar direcionamentos.

A conversa avança e Cristina demonstra curiosidade ao perguntar se alguma coisa estava acontecendo com Miguel. Ele dizia que estava tudo sob controle nos acompanhamentos, mas se estava com problemas, por que não buscou ajuda? Miguel responde que não se sentia desafiado e que, por isso, subestimou a tarefa e deixou esse material em segundo plano. Foi um erro pontual de autogestão e que não vai se repetir.

Com a situação esclarecida, Cristina fala que eles podem pensar, juntos, em alternativas para que o mesmo problema não aconteça futuramente.

Antes de encerrar, Cristina pergunta sobre os objetivos e os planos de Miguel para o futuro. Ele responde que tem os seus *hobbies* como cuidar da sua horta e o seu canal no *Youtube*, mas que gostaria de continuar trabalhando e aprendendo na empresa. Cristina escuta e finaliza explicando para Miguel que deseja que aquela conversa reforçe que eles podem conversar com honestidade e superar, juntos, qualquer dificuldade. A conversa difícil, nesta sessão, acabou em um tom festivo, uma celebração ou, ainda, um encontro com o Tu.

Figura 46 - Miguel e Cristina jornada empática 2.2



Fonte: produzido pelos pesquisadores (2021).

Depois da conversa, isto é, na etapa de *reflexão* da nossa jornada empática, Cristina e Miguel revelaram as palavras que haviam escrito antes da conversa difícil. Cristina revelou a palavra “amadurecer” e Miguel escreveu “paciência e compaixão”, cada personagem teve a chance de compartilhar a justificativa da sua escolha. Depois da

encenação, pedimos que os participantes preenchessem o questionário de autoconceito real com base nos sentimentos que surgiram e que chamaram a atenção depois da experiência de conversação difícil. Essas respostas podem ser acompanhadas integralmente no Apêndice e serão discutidas no tópico dedicado aos resultados do autoconceito.

de conversação difícil encenada do experimento final. Ressaltamos que todas as respostas dos questionários utilizados durante o experimento final estão disponíveis no Apêndice.

Depois de processar todos os dados dos questionários de autoconceito ideal e real, organizamos os resultados em uma tabela, apresentando as distâncias de cada personagem e dividindo por sessão. Os resultados estão ordenados da menor distância até a maior distância, lembrando que quanto menor for o valor numérico, mais bem avaliada foi a experiência. A tabela abaixo apresenta os resultados do autoconceito, sendo que [M] representa a avaliação do personagem Miguel e [C] a avaliação de Cristina, a soma dos personagens, por sua vez, gerou uma distância total que utilizamos para fazer o ordenamento.

Tabela 1 - Resultados do autoconceito

Identificação da sessão	Resultados individuais	Distância Total
Grupo Jornada Empática 1	[M] 4,12 + [C] 3,00	7,12
Grupo Jornada Empática 2	[M] 5,57 + [C] 2,45	8,02
Grupo Instruções Oraís 2	[M] 4,69 + [C] 3,61	8,3
Grupo Instruções Oraís 1	[M] 4,36 + [C] 4,00	8,36
Grupo Instruções Oraís 3	[M] 5,00 + [C] 6,93	11,93
Grupo de Controle 2	[M] 8,60 + [C] 6,00	14,6
Grupo de Controle 3	[M] 11,53 + [C] 6,00	17,53
Grupo de Controle 1	[M] 9,75 + [C] 11,75	21,5

Fonte: produzido pelos pesquisadores (2021).

Conforme a tabela acima, os resultados do autoconceito apontam que as intervenções orientadas à experiência empática, inseridas nas sessões do grupo 2 (instruções oraís) e grupo 3 (jornada empática), foram capazes de contribuir, no contexto da conversação difícil, para o acontecimento de comunicações e de desfechos mais desejáveis. Não obstante, reconhecemos que o artefato jornada empática, assim como propõe a literatura do design orientado à experiência, não é um garantidor de uma boa experiência de comunicação no contexto da conversação difícil. Compreendemos, fundamentados em Larrosa (2011) e em Cardoso (2012), que a experiência é um atributo complexo e que frequentemente escapa do controle e das intenções do designer.

Durante as sessões do experimento final pudemos observar, na prática, como as competências e individualidades de cada participante contribuíram para que cada sessão fosse única. Foram oito “Cristinas” e oito “Miguéis” diferentes, cada qual trazendo a sua própria maneira de interpretar a situação e de agir no contexto da narrativa. Por fim, apesar do nosso experimento utilizar uma narrativa fictícia para simular uma experiência de conversação difícil real, nos surpreendemos com o grau de entrega dos participantes e em como as particularidades de cada pessoa “invadia” o papel do personagem.

Concordamos com o argumento de que uma narrativa encenada não carrega a “mesma intensidade” de uma experiência de conversação difícil espontânea. No entanto, vale lembrar que as duplas de encenação foram decididas aleatoriamente através de um processo de inscrição “às cegas”; e que pedimos, no início de cada sessão, que cada dupla decidisse quem iria encenar qual personagem. O caráter aleatório do desenho experimental faz com que fiquemos otimistas em relação aos resultados numéricos do autoconceito, que apontam na direção de que as intervenções orientadas à experiência empática foram capazes de apoiar a experiência de conversação difícil, contribuindo para o acontecimento de comunicações e de desfechos mais desejáveis.

No próximo tópico, vamos apresentar os fundamentos para o design de jornadas empáticas que apoiem a experiência de conversação difícil a partir dos aprendizados gerados ao longo dos processos de e pesquisa bibliográfica e da observação do *focus group* e dos experimentos piloto e final.

7.2 Fundamentos de uma jornada empática

Além dos resultados numéricos apresentados no tópico anterior, o caminho percorrido para cumprir a metodologia baseada no autoconceito desta pesquisa nos permitiu gerar fundamentos para o design de jornadas empáticas que apoiem a experiência de conversação difícil. A partir das etapas de pesquisa bibliográfica e da observação do *focus group* e dos experimentos piloto e final, organizamos um conjunto de *insights* com a intenção de apoiar outros designers e pesquisadores que tenham interesse no tema.

Vale notar que a pesquisa foi realizada *durante* a pandemia da COVID-19, que é um fenômeno de proporção global e que estressa o tecido social e as nossas comunicações

até o limite. Muitos processos de sociedade estão em plena transformação e a maneira como nos comunicamos e praticamos a empatia também pode mudar significativamente. Portanto, compartilhamos os nossos principais aprendizados abaixo, mas não temos a intenção de fazer uma análise prospectiva ou de determinar uma estrutura rígida sobre como projetar jornadas empáticas. Entendemos que cada situação de conversa difícil é uma experiência contextual, pessoal e intransferível.

Os fundamentos para o design de jornadas empáticas que apoiem a experiência de conversação difícil estão organizados em pequenos tópicos, apresentando reflexões, que não precisam lidas na ordem texto, sobre diferentes aspectos que podem contribuir para o processo de design nesse contexto. Finalmente, entendemos que *uma jornada empática que apoie a experiência de conversação difícil deve contribuir para a(o):*

- **Ressignificação do conflito**

O conflito é o elemento central de uma conversação difícil, mas, para Barter (2019), o conflito nada mais é do que um “mecanismo de retorno” ou um aviso de que alguma coisa aconteceu e que o relacionamento precisa ser atualizado. Por outro lado, é importante reconhecer que as pessoas costumam evitar o conflito como se ele fosse o prenúncio da violência. Nesse sentido, uma jornada empática pode ajudar na construção de um “clima” onde as pessoas se sintam seguras para expressarem pontos de vista diferentes e até mesmo opostos.

Ressignificar o conflito é entender que uma jornada empática deve estabelecer um ambiente onde os interlocutores estejam à vontade para expressar suas percepções com *honestidade*, mesmo que isso incorra no surgimento de conflitos. Afinal, o diálogo sempre vem como uma perda, como o desmoronar do que estava estabelecido, mas que precisava ser atualizado. É necessário, pois, uma mudança paradigmática: o conflito deve ser entendido como uma oportunidade para construir o entendimento mútuo e para enriquecermos os nossos relacionamentos.

- **Preservação da alteridade**

Alteridade é o Tu que habita além do Eu e a impossibilidade de experienciar igual. Praticar a alteridade significa reconhecer que o endereço do Outro é inalcançável e que por mais que duas pessoas sejam próximas, elas não podem ser idênticas. Uma jornada

empática que preserve a alteridade deve incentivar as *perguntas curiosas* e desencorajar julgamentos, rótulos, generalizações e outros enquadramentos que distanciem as pessoas.

Projetar uma jornada empática que preserve a alteridade passa por um desenho que evidencie as semelhanças, mas que preserve as diferenças de cada indivíduo. Nesse sentido, uma jornada empática deve lembrar os participantes que o caminho de cada pessoa é particular e que as soluções simplistas para a vida do outro e as competições para descobrir quem é o culpado da vez não ajudam ninguém e só desgastam a relação.

- **Acolhimento com atenção**

Acolher é observar e escutar sem pensar em respostas pré-prontas; é não interromper a reflexão do Outro; é oferecer presença e *atenção plena*. Fundamentados na teoria de Marcondes Filho (2011), aprendemos que é na qualidade do receber que reside a possibilidade do diálogo, isto é, do encontro com o Tu. No entanto, vale ressaltar que o Tu é uma conquista momentânea, sustentada apenas enquanto durar a capacidade do *acolhimento atento* dos envolvidos na comunicação. Nesse sentido, entendemos que uma conversa difícil, idealmente, deve durar apenas enquanto for possível sustentar a disponibilidade dos interlocutores.

Durante os experimentos, especialmente no grupo de controle, pudemos observar o “esgotamento da comunicação” a partir do momento em que as pessoas não se sentiam mais escutadas e consideradas na relação. Uma jornada empática, por sua vez, deve estimular a escuta, a observação e a sustentação da atenção plena dos interlocutores. Por outro lado — e mesmo que seja difícil ou desafiador — um bom desenho deve desencorajar interrupções e provocar um estado de alerta nos participantes. Para ilustrar com um exemplo de decisão de design nessa direção, uma cadeira desconfortável pode nos deixar mais acordados do que uma poltrona super macia.

- **Exercício da empatia**

São muitas as tentativas de conceituar a empatia na literatura científica. Nesta pesquisa, adotamos a proposta de Krznaric (2015, p.10), que oferece uma definição ampla e que tenta traduzir o histórico da pesquisa sobre o tema: “empatia é a arte de se colocar no lugar do outro por meio da imaginação, compreendendo seus sentimentos e perspectivas e usando essa compreensão para guiar as próprias ações”. A definição do

autor sugere que o exercício da empatia tem, pelo menos, duas dimensões interdependentes, mas distintas: a adoção de perspectiva, conhecida como empatia cognitiva; e a resposta emocional compartilhada, conhecida como empatia afetiva.

Além das duas dimensões apresentadas acima e conforme o modelo de Zaki e Ochsner (2012), a empatia também pede uma preocupação pró-social. Em linhas gerais, entendemos que o exercício da empatia, para ser reconhecido como tal, precisa considerar tanto o esforço para aprender sobre a realidade do Outro, como ações concretas que enriqueçam a vida das pessoas. Nesse sentido, a empatia não deve ser interpretada como uma justificativa para “decidir por” ou adivinhar os modos de alguém. A empatia é uma tentativa que somente pode ser legitimada pela aproximação, gentil e respeitosa, de um Tu.

Uma jornada orientada à experiência empática no contexto da conversação difícil deve incentivar a responsabilidade e o comprometimento com a relação, direcionando os esforços no sentido de firmar acordos que possam ser cumpridos, acompanhados e revisados com frequência pelos envolvidos.

- **Estabelecimento de limites**

Durante o experimento piloto, experimentamos uma jornada empática que estabelecia uma sequência rígida de atividades que deveriam ser cumpridas *durante* a conversa difícil encenada. Os depoimentos dos participantes indicam que o artefato até ajudou a frear o impulso agressivo, mas atrapalhou a conversa. Para o experimento final, a nova jornada empática foi inspirada no experimento de Hassenzahl (2013) e contava com intervenções *antes* e *depois* da conversa, deixando que os participantes interagissem livremente durante a conversa difícil. Ao contrário da primeira jornada, o artefato inserido no experimento final foi capaz de apoiar a experiência de conversação difícil sem destruir a complexidade e o movimento da comunicação.

Compreendemos que a partir do momento que a conversação difícil é considerada uma experiência que envolve, de modo interdependente, elementos como o contexto, as expectativas, as necessidades, o histórico da relação e as competências dos interlocutores — além de um emaranhado de emoções intensas — fica evidente que toda jornada que apoie a conversação difícil é uma tentativa, um vento que sopra na esperança de tocar alguém ou de ser tocado. Nesse sentido, o acontecimento do diálogo está além do controle

e das intenções do designer e uma jornada empática deve ser encarada, apenas, como um palco seguro e que sustenta a improvisação dos atores.

Dito isso, uma jornada empática que apoie a experiência de conversação difícil não deve se ocupar em tentar “resolver o problema”, estabelecer um resultado ideal, fiscalizar os modos dos participantes ou ditar um passo-a-passo para a discussão. Entendemos que uma jornada empática deve contribuir com o clima e a ambientação da conversa, ajudando a definir limites claros de segurança, de respeito e estimulando a recepção do Outro como um interlocutor legítimo e que desperta empatia.

- **Suspensão do tempo**

O tempo cronológico, contabilizado em segundos, minutos e horas, pode ser um elemento de design importante em algumas jornadas para provocar a sensação de urgência ou de competitividade. No entanto, quando pensamos em uma jornada empática que apoie a experiência de conversação difícil, entendemos que o nosso alvo é a *suspensão do tempo*. A dimensão de experiência sugere que os participantes percam completamente a noção do tempo e que a comunicação passe muito lentamente ou em um piscar de olhos.

Kairós, divindade grega, é o deus que representa o *tempo oportuno*; a suspensão do tempo ou ainda o tempo da comunicação Eu-Tu. O diálogo é a transformação do nosso tempo interno, o desmoronar do que estava estabelecido e o começo de um novo tempo. Para ilustrar com um exemplo de decisão de design nessa direção, uma jornada empática pode, simplesmente, desencorajar a utilização de aparelhos eletrônicos e a realização de tarefas simultâneas durante a conversa. Apagar os vestígios do tempo cronológico é a pista para fazer emergir o tempo do Tu.

Os fundamentos apresentados acima trazem reflexões e algumas implicações para a prática projetual no que concerne ao design de jornadas empáticas que apoiem a experiência de conversação difícil. Nosso intuito é o de compartilhar os principais *insights* que aprendemos ao longo do cumprimento das etapas desta pesquisa para que outros designers e pessoas interessadas no tema possam se apropriar dos conhecimentos e corroborar, ou não, com os nossos achados. A seguir, vamos comentar como foi a experiência de pesquisar sobre o tema, tendo em vista o contexto da pandemia da COVID-19, e elencar alguns dos limites e oportunidades da pesquisa.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pesquisar sobre como design pode contribuir para apoiar experiências de conversação difícil foi um desafio e tanto. Nesse sentido, os incentivos do orientador Dr. Ney Dantas e dos professores que participaram da banca de qualificação foram fundamentais para que pudéssemos buscar alternativas e usar a criatividade para cumprir os objetivos propostos no projeto de pesquisa. Avaliamos, a partir da metodologia e dos resultados da pesquisa, que os objetivos geral e específicos foram cumpridos satisfatoriamente. No entanto, é preciso comentar a influência que a pandemia da COVID-19 teve no processo de pesquisa.

Inicialmente, nosso cronograma previa a realização da pesquisa em vinte e quatro meses, mas a pandemia, que ainda está transformando o tecido social em uma escala global, inviabilizou qualquer interação presencial e tivemos que repensar a nossa metodologia e o nosso desenho experimental para o contexto remoto. Ao todo, foram trinta e cinco meses de leituras, conversas, reflexões, aprendizados e muitos desafios. Sem dúvida, pesquisar sobre a experiência de conversação difícil durante uma pandemia exigiu dos nossos olhares uma sensibilidade inédita.

Nosso “plano A” era uma pesquisa muito estruturada e repleta de estatísticas, controle de variáveis e um profundo levantamento do estado-da-arte. Todavia, percebemos que o momento delicado e as ansiedades impostas pela pandemia pediam uma experiência significativa para os pesquisadores e para os participantes. Decidimos abrir mão de certo controle e desenhamos uma pesquisa visando conectar pessoas, proporcionar momentos de reflexão e, quem sabe, de comunicações Eu-Tu. Conectamos pessoas com experiências muito diferentes durante a sessão de *focus group* e compartilhamos risadas e caretas durante o experimento final, onde os participantes tiveram que encenar uma conversa difícil fictícia em um cenário que criamos.

Ao longo do processo, recebemos mensagens das pessoas que participaram de alguma atividade da pesquisa agradecendo e comentando como ficaram pensando sobre o tema por meses e, até mesmo, como mudaram as suas visões sobre as conversas difíceis. Tivemos muito apoio de todos os lados e essa foi uma pesquisa sobre conversar, realizada através de muitas conversas. Apesar de todas as limitações que enfrentamos em relação aos desafios técnicos como os problemas de conexão e as plataformas em manutenção

durante os experimentos piloto e final, conseguimos criar um “clima” a partir do qual pudemos aprender sobre conversas difíceis sem perder a leveza.

Esta pesquisa foi uma experiência em si, apoiada pela metodologia baseada no autoconceito que serviu como bússola para que lembrássemos do nosso caminho e dos nossos objetivos quando nos sentíamos perdidos. Aprendemos, durante a pesquisa, como o diálogo pode ser complexo, mas que ele não exige muito; que é mais sobre tirar os extras do que sobre adicionar novas camadas; que é mais sobre receber com qualidade do que sobre emitir opiniões. Nesse sentido, fizemos um esforço para enxugar o texto e deixar apenas o que fazia sentido e o que nos tocava de alguma maneira.

Esperamos que esta pesquisa seja também um convite para que outros designers possam deixar de lado a pretensão de “resolver problemas” e que olhem para a comunicação como um objeto complexo e repleto de oportunidades. Nossa intenção é que os fundamentos apresentados nos resultados da pesquisa possam orientar outras pesquisas e projetos no sentido de conceber artefatos que apoiem experiências de conversação difícil e que contribuam para a construção de uma relação mais empática. Podem ser assistentes cognitivos, jogos, eventos ou experiências de realidade virtual; importante é que a empatia pode ser o alvo de um design que vise ao bem-estar do Outro e à regeneração da coesão social.

Em breve, pretendemos dar continuidade à pesquisa em um programa de doutorado, evoluindo os fundamentos encontrados na direção de descobrir “boas práticas” de design que possam contribuir para apoiar experiências de conversação difícil em diferentes contextos. Finalmente, esperamos que a leitura desta pesquisa tenha sido uma experiência, assim como foi uma experiência para nós, pesquisadores, estudarmos o tema.

REFERÊNCIAS

- ANDREATTA, Britt. **Having Difficult Conversations**. Lynda, 2013.
- BACK, A. L., Arnold, R. M., Baile, W. F., Tulsky, J. A., & Fryer-Edwards, K. (2005). **Approaching Difficult Communication Tasks in Oncology**. *CA: A Cancer Journal for Clinicians*, 55(3), 164–177. doi:10.3322/canjclin.55.3.164, 2005.
- BACK, A. L., Arnold, R. M., Tulsky, J. A., Baile, W. F., & Fryer-Edwards, K. A. (2003). **Teaching Communication Skills to Medical Oncology Fellows**. *Journal of Clinical Oncology*, 21(12), 2433–2436, 2003.
- BARTER, Dominic. Nossa cultura tem medo do conflito. **Agência Pública**, 2019. Disponível em: <<https://apublica.org/2019/06/dominic-barter-nossa-cultura-tem-medo-do-conflito/>> Último acesso em: 25 de março de 2021.
- BLYTHE, M., OVERBEEKE, K., Monk, A. & WRIGHT, P. (2004). Making sense of experience in Funology – from usability to enjoyment. New York: Kluwer Academic Publishers.
- BREITHAUPT, Fritz. The bad things we do because of empathy. *Interdisciplinary Science Reviews*, v. 43, n. 2, p. 166-174, 2018.
- BROWN, Tim. Design Thinking. Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. 1st ed. Brown T, editor. Sao Paulo: Elsevier Editora; 2010. Brown T. Design Thinking. *Harv Bus Rev*. 2008:(June).
- BUBANDT, Nils; WILLERSLEV, Rane. The dark side of empathy: Mimesis, deception, and the magic of alterity. *Comparative Studies in Society and History*, v. 57, n. 1, p. 5-34, 2015.
- BUBER, Martin. I and Thou, trans. ronald Gregor Smith. **Edinburgh, T & T**, 1958.
- COPENHAVER-JOHNSON, Jeane. Talking to children about race: The importance of inviting difficult conversations. **Childhood Education**, v. 83, n. 1, p. 12-22, 2006.
- DAMÁSIO, A. (2000). *O mistério da Consciência*. São Paulo: Companhia das Letras.
- DELEUZE, Gilles. Postscript on the Societies of Control. **October**, v. 59, p. 3-7, 1992.
- FARRELL, Maggie. Difficult conversations. **Journal of Library Administration**, v. 55, n. 4, p. 302-311, 2015.
- FOUCAULT, M. *Vigiar e punir: nascimento da prisão*. Trad. Lígia M. Ponde Vassalo. Petrópolis: Vozes, 1987.

- HAN, Byung-Chul. **Sociedade do cansaço**. Editora Vozes Limitada, 2015.
- HAN, Byung-Chul. **A agonia de Eros**. Tradução de Enio Giachini. Editora Vozes Limitada, 2017.
- HASSENZAHN, Marc. **Designing moments of meaning and pleasure**. Experience, design and happiness. International Journal of Design, 2013.
- KRZNARIC, Roman. **O poder da empatia: a arte de se colocar no lugar do outro para transformar o mundo**. Zahar, 2015.
- LARROSA, Jorge. **Experiência e alteridade em educação**. Santa Cruz do Sul: Revista reflexão e ação, v.19, n.2, pg.04-27, 2011
- LAUTHER, Howard. **"Creating Characters." A Writer's Reference to the Personality Traits that Bring Fictional People to Life**. Jefferson, NC: McFarland (1998).
- LEBOWITZ, Michael. **"Creating characters in a story-telling universe."** Poetics 13.3 (1984): 171-194.
- LEVINAS, Emmanuel; RIBEIRO, José Pinto; MORÃO, Artur. **Totalidade e infinito**. 1988.
- MARCONDES FILHO, Ciro. **Até que ponto, de fato, nos comunicamos?** Paulus, 2004.
- MARCONDES FILHO, Ciro. **Para entender a comunicação**. Pia Sociedade de São Paulo-Editora Paulus, 2008.
- MARCONDES FILHO, Ciro. O princípio da razão durante: **diálogo, poder e interfaces sociais da comunicação**. Nova teoria da comunicação III- Tomo IV. São Paulo: Paulus, 2011.
- NIJS, Diane. Introduction: towards a new design discipline. In: **Advanced Imagineering**. Edward Elgar Publishing, 2019.
- RANOYA, G. (2017). *Paradigmas da interação nas mídias computacionais*. Anais do 8º Congresso Internacional de Design de Informação (CIDI/2017), volume 4, número 5; p. 1009-1018. São Paulo: Blucher, 2018. DOI: 10.5151/cidi2017-093
- ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. Editora Agora, 2006.
- ROSENBERG, Morris. (1979). **Conceiving the Self**. Publisher, Basic Books.
- SIMSARIAN, Kristian T. **Take It to the Next Stage: The Roles of Role Playing in the Design Process**. ACM Press, New York, NY, USA, pp. 1012–1013. (2003)

TALEB, Nassim Nicholas. Antifrágil: coisas que se beneficiam com o caos. **Rio de Janeiro: Best Business**, p. 22-212, 2016.

VASCONCELOS, Flávio C.; RAMIREZ, Rafael. Complexity in business environments. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 3, p. 236-241, 2011.

ZAKI, Jamil; OCHSNER, Kevin N. The neuroscience of empathy: progress, pitfalls and promise. **Nature neuroscience**, v. 15, n. 5, p. 675-680, 2012.

APÊNDICE A – FICHA PERSONAGEM (CRISTINA)

FICHA DE PERSONAGEM - CRISTINA

NOME Cristina

EMPRESA DM Produtos Digitais

IDADE 32 anos

CARGO Gestora do time de pesquisa

RELAÇÃO Namora e mora só

TEMPO DE EMPRESA 4 anos

PERSONALIDADE

Muito exigente consigo, dedica a maior parte de seu tempo ao trabalho. Quando se trata de relacionamentos interpessoais, costuma ser desatenta e deixa escapar detalhes importantes.

OBJETIVOS

Cuida muito bem do seu dinheiro. Quer se aposentar aos 50 anos e visitar todos os países do mundo.

O QUE GOSTA

Sobremesas, jogos de tabuleiro e quebra-cabeças de lugares turísticos.

O QUE NÃO GOSTA

- Feriados
- Churrasco

MEDOS

Tem medo de insetos e espíritos.

FORÇAS

Trata seus colegas com responsabilidade e honestidade.

FRAQUEZAS

Quando se sente constrangida, tende a procurar por culpados para seus próprios erros.

CONTEXTO DA CONVERSA

A equipe de pesquisa ficou responsável por entrevistar 30 clientes importantes da empresa à respeito de um novo produto que estava em fase de desenvolvimento. O time montou conjuntamente o roteiro das entrevistas e cada integrante da equipe ficou responsável por entrevistar 5 clientes. A gestora, Cristina, fez questão de acompanhar o processo de maneira individual, perguntando diariamente como estava o progresso de cada um.

Miguel garantiu, repetidas vezes, que estava tudo dentro do planejado e que teria o material pronto no dia da reunião interna, um dia antes da reunião com os diretores. No dia da reunião interna e para a surpresa de todos: o material entregue por Miguel estava incompleto e não seguiu o protocolo acordado previamente.

Sem muito tempo para grandes correções, Cristina decidiu levar o material para a sua própria casa e consertar, como podia e durante a noite toda, o trabalho que deveria ter sido realizado por Miguel. Exausta, Cristina foi duramente criticada na reunião com os diretores por causa do material incompleto e, a contragosto, decidiu assumir toda a responsabilidade para si. Assim que saiu da reunião e visivelmente irritada, Cristina marcou uma conversa com Miguel, um a um, no dia seguinte.

VISÃO DO PERSONAGEM

Confiei na palavra de Miguel, pois ele sempre foi esperto e aprendeu tudo muito rápido, mas, pensando bem, não é a primeira vez que ele não entrega o que lhe foi pedido. As vezes eu acho que ele pensa que sabe tudo! Passei vergonha na frente dos diretores e odeio ser vista como a irresponsável, especialmente quando não é culpa minha.

Trabalhar sozinha também é um saco, mas quando o time não colabora fica muito complicado... Bom, agora já está feito. O que quero saber é se Miguel realmente entende a importância de se fazer um bom trabalho e, se ele não tiver uma boa justificativa...Enfim, saberei quando conversarmos.

EXPECTATIVA

Fazer com que Miguel peça desculpas e prove que ainda quer continuar trabalhando na empresa.

VAMOS INICIAR A CONVERSA?

APÊNDICE B – FICHA PERSONAGEM (MIGUEL)

FICHA DE PERSONAGEM - MIGUEL

NOME Miguel

EMPRESA DM Produtos Digitais

IDADE 24 anos

CARGO Júnior do time de pesquisa

RELAÇÃO Solteiro e divide apartamento

TEMPO DE EMPRESA 1 ano e meio

PERSONALIDADE

Trata as coisas do dia-a-dia com leveza, mas quando se sente pressionado fica ansioso. Extrovertido, gosta de ser o centro das atenções.

OBJETIVOS

Quer ser professor universitário e ter um canal no Youtube sobre dicas de jardinagem.

O QUE GOSTA

Adora cafés artesanais e possui uma mini-horta em seu apartamento.

O QUE NÃO GOSTA

- Trabalho de última hora
- Lavar roupas

MEDOS

Ficar ocupado demais com o trabalho e não conseguir sair com os amigos.

FORÇAS

Não tem medo de falar como se sente e aprende tudo muito rápido.

FRAQUEZAS

Tem pouca paciência para ouvir, especialmente quando se trata de pessoas mais velhas.

CONTEXTO DA CONVERSA

A equipe de pesquisa ficou responsável por entrevistar 30 clientes importantes da empresa à respeito de um novo produto que estava em fase de desenvolvimento. O time montou conjuntamente o roteiro das entrevistas e cada integrante da equipe ficou responsável por entrevistar 5 clientes. A gestora, Cristina, fez questão de acompanhar o processo de maneira individual, perguntando diariamente como estava o progresso de cada um.

Miguel garantiu, repetidas vezes, que estava tudo dentro do planejado e que teria o material pronto no dia da reunião interna, um dia antes da reunião com os diretores. No dia da reunião interna e para a surpresa de todos: o material entregue por Miguel estava incompleto e não seguiu o protocolo acordado previamente.

Sem muito tempo para grandes correções, Cristina decidiu levar o material para a sua própria casa e consertar, como podia e durante a noite toda, o trabalho que deveria ter sido realizado por Miguel. Exausta, Cristina foi duramente criticada na reunião com os diretores por causa do material incompleto e, a contragosto, decidiu assumir toda a responsabilidade para si. Assim que saiu da reunião e visivelmente irritada, Cristina marcou uma conversa com Miguel, um a um, no dia seguinte.

VISÃO DO PERSONAGEM

A verdade é que me sinto desmotivado com o trabalho. As conversas são longas demais, improdutivas demais e percebo que, quando finalmente chego em casa, estou exausto para qualquer coisa. Todo mundo tem que pagar os boletos e o salário é ok, mas quando entrei na empresa eu queria me sentir desafiado.

Cristina também não ajuda, sempre que tento mostrar alguma etapa do projeto em andamento, ela responde com um simples "gostei" ou "parabéns". Isso não me ajuda! Parece até que eu estou incomodando... É pedir muito receber um feedback construtivo? Para ser sincero, não entendi o protocolo de pesquisa e fiquei com vergonha de perguntar. Odeio entrevistar clientes e queria mesmo era estar no setor de Planejamento...

EXPECTATIVA

Levar uma bronca da gestora ou, na pior, até ser demitido. Mas, ficaria satisfeito se, para começar, não fosse mais tratado como estagiário, recebesse críticas construtivas pelo trabalho e pudesse focar mais tempo no que mais gosta de fazer na empresa: planejamento (bem longe das chamadas de telefone). Sinceramente, preciso do trabalho para me manter na cidade e até gosto do ambiente. Não quero sair...

VAMOS INICIAR A CONVERSA?

APÊNDICE E – AUTOCONCEITO CONTROLE 1

RESULTADO CONVERSA 1 - GRUPO DE CONTROLE - SUJEITO K MIGUEL

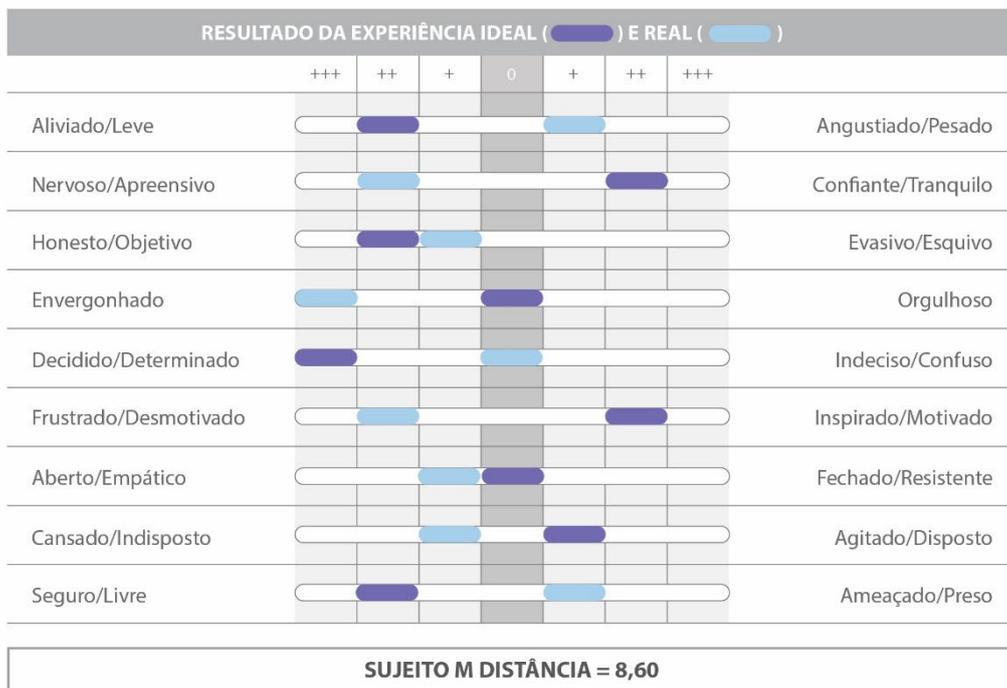


RESULTADO CONVERSA 1 - GRUPO DE CONTROLE- SUJEITO L CRISTINA

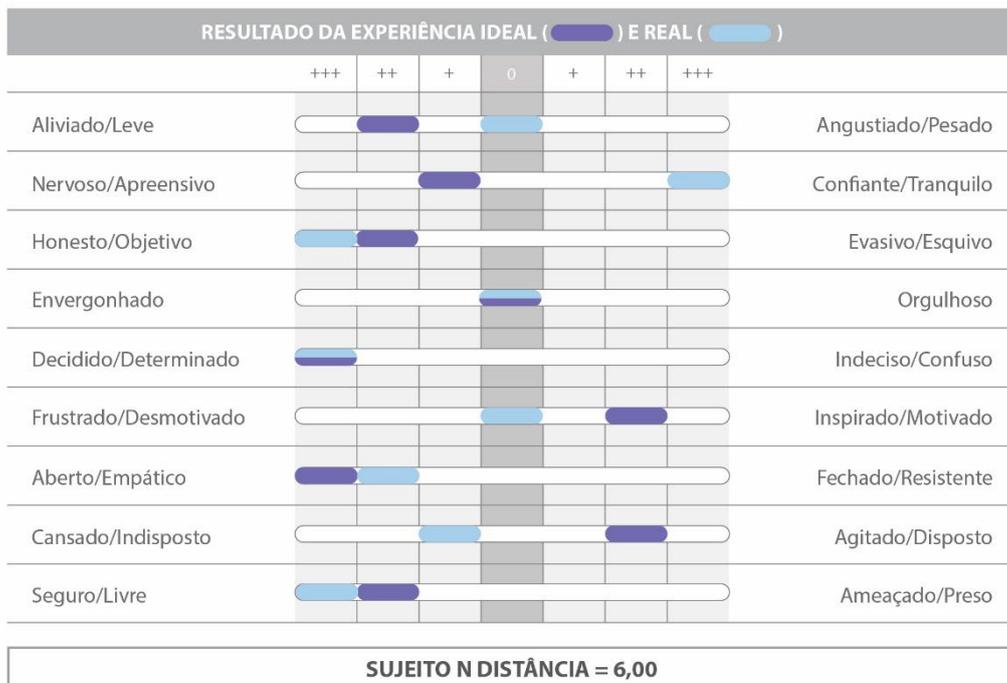


APÊNDICE F – AUTOCONCEITO CONTROLE 2

RESULTADO CONVERSA 2 - GRUPO DE CONTROLE - SUJEITO M MIGUEL

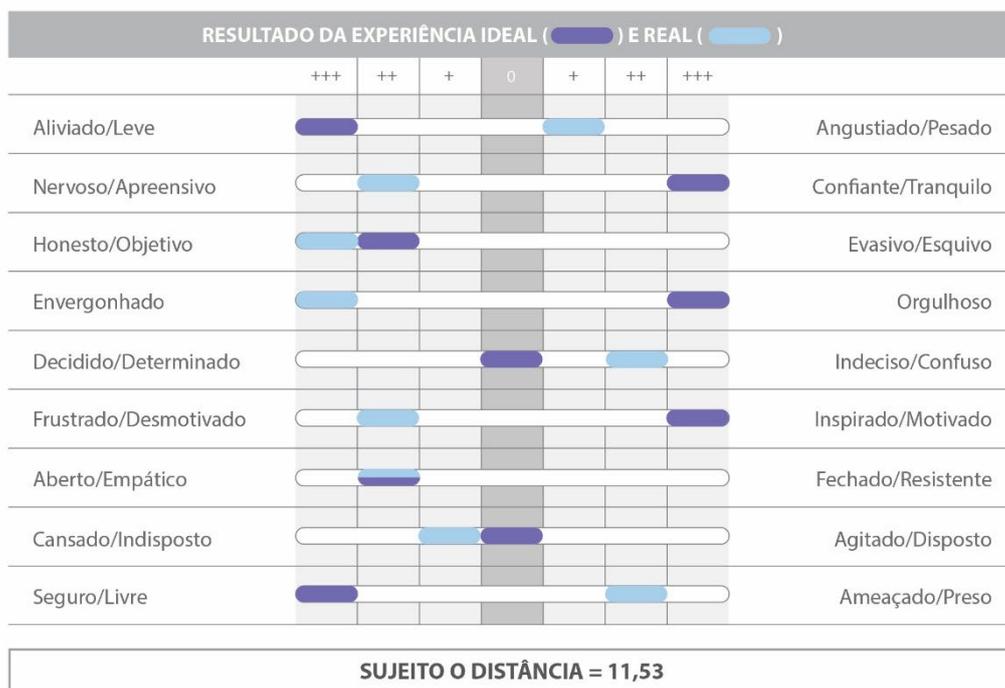


RESULTADO CONVERSA 2 - GRUPO DE CONTROLE- SUJEITO N CRISTINA

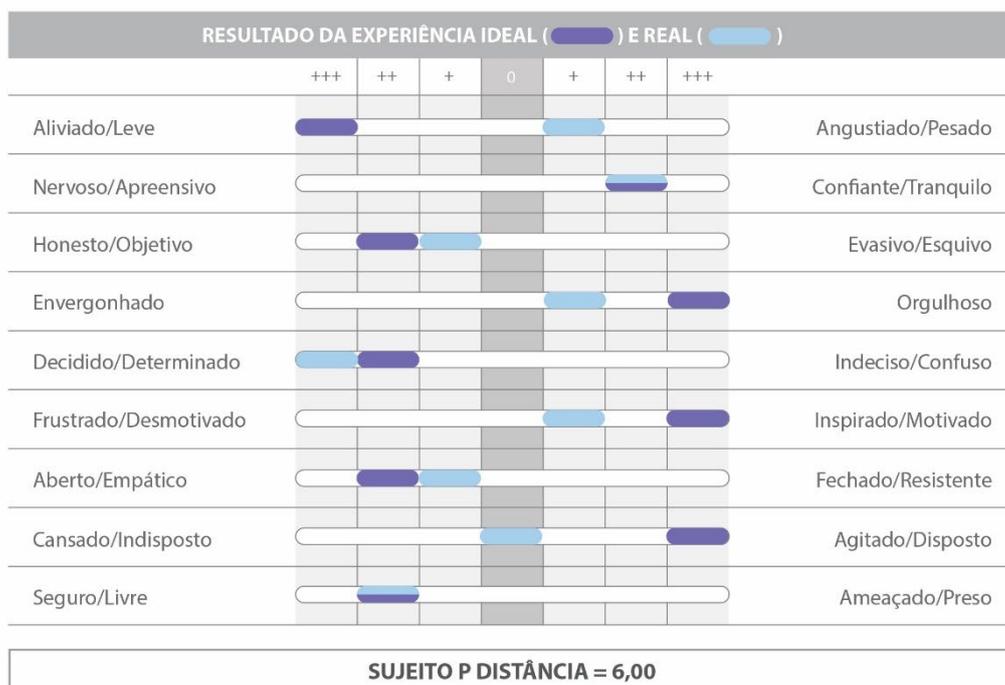


APÊNDICE G – AUTOCONCEITO CONTROLE 3

RESULTADO CONVERSA 3 - GRUPO DE CONTROLE - SUJEITO O MIGUEL



RESULTADO CONVERSA 3 - GRUPO DE CONTROLE- SUJEITO P CRISTINA

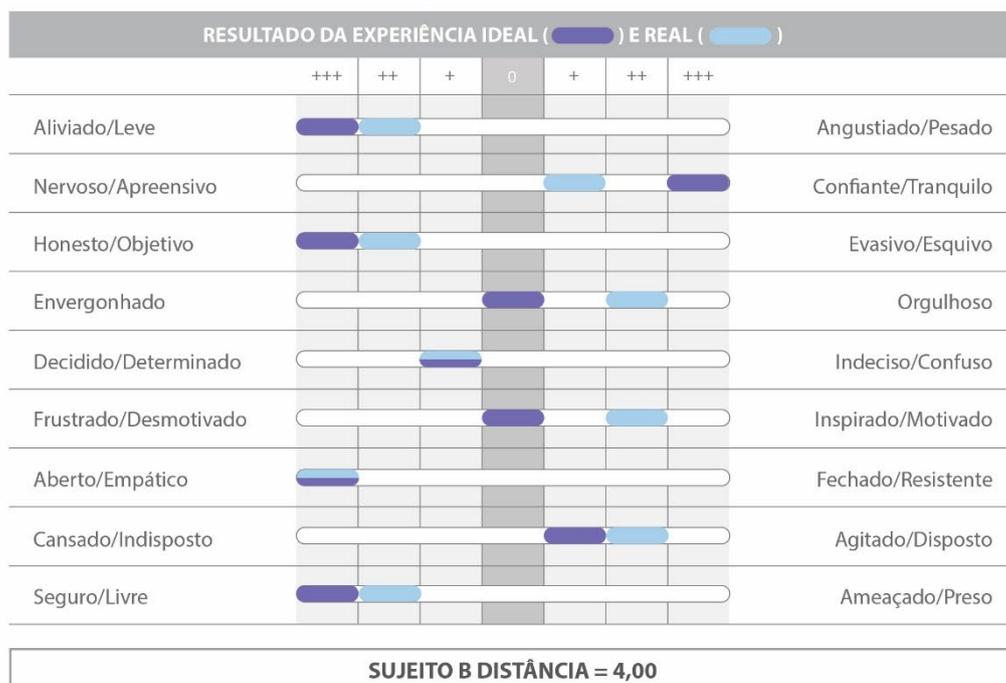


APÊNDICE H – AUTOCONCEITO INSTRUÇÕES ORAIS 1

RESULTADO CONVERSA 1 - GRUPO INSTRUÇÕES ORAIS - SUJEITO A MIGUEL

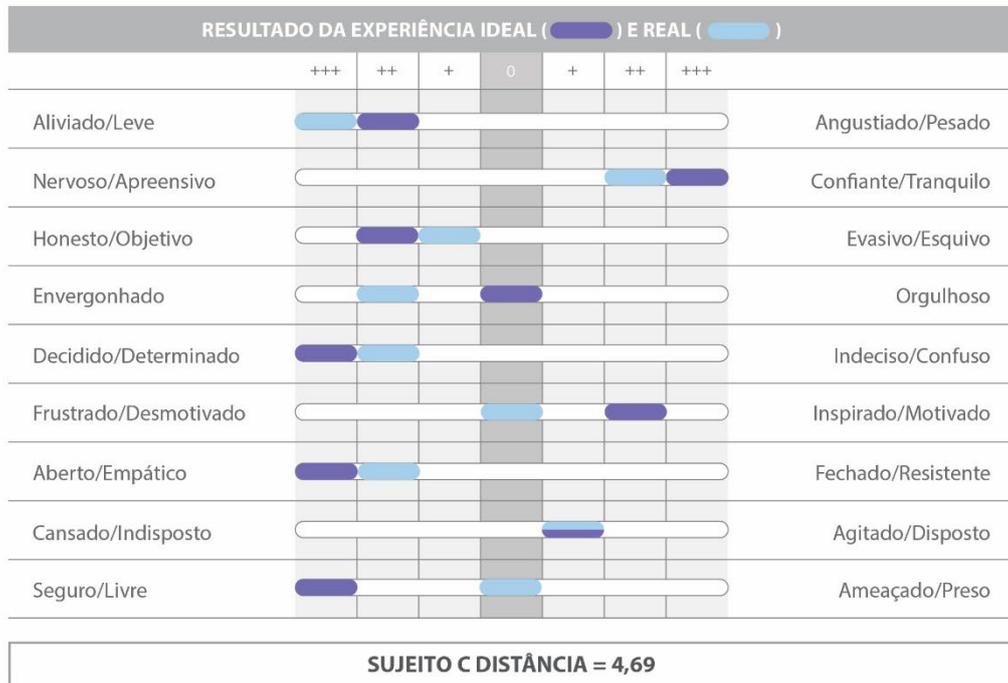


RESULTADO CONVERSA 1 - GRUPO INSTRUÇÕES ORAIS - SUJEITO B CRISTINA



APÊNDICE I – AUTOCONCEITO INSTRUÇÕES ORAIS 2

RESULTADO CONVERSA 2 - GRUPO INSTRUÇÕES ORAIS - SUJEITO C MIGUEL

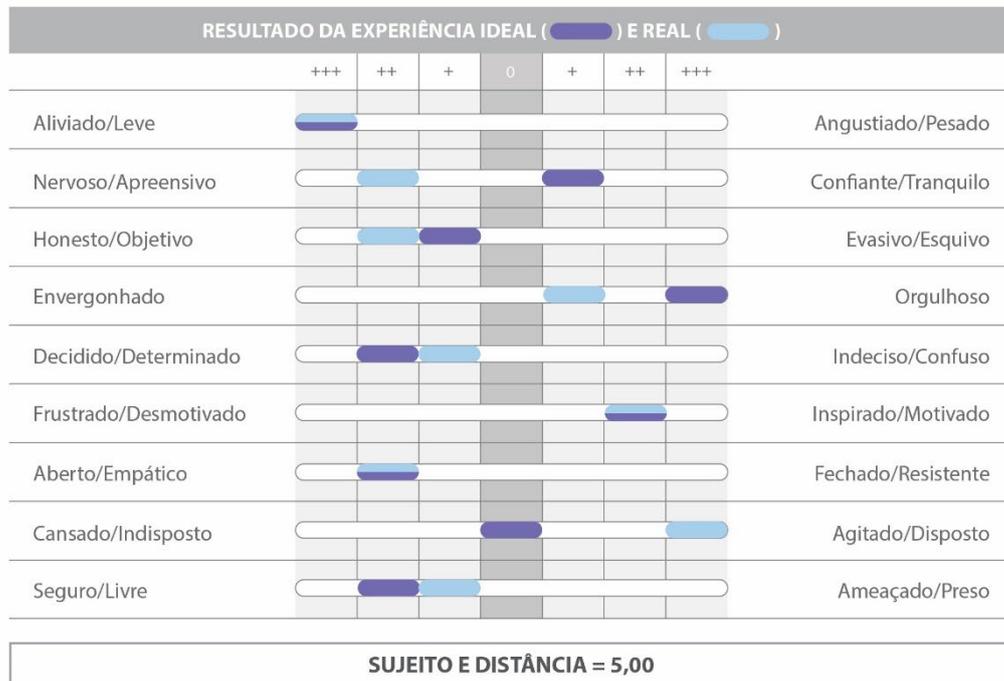


RESULTADO CONVERSA 2 - GRUPO INSTRUÇÕES ORAIS - SUJEITO D CRISTINA

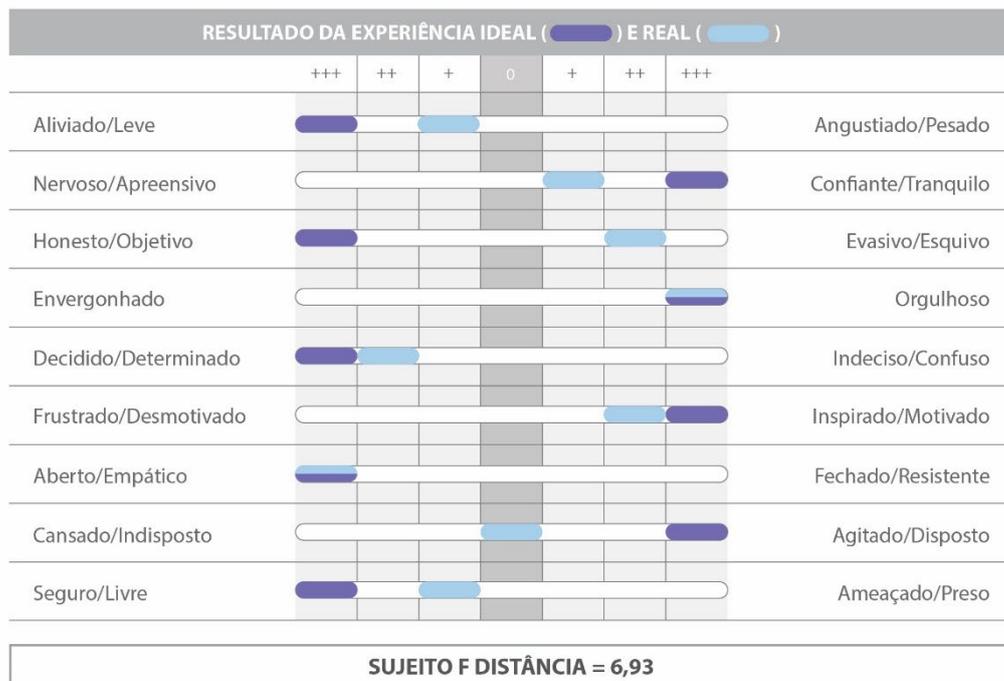


APÊNDICE J – AUTOCONCEITO INSTRUÇÕES ORAIS 3

RESULTADO CONVERSA 3 - GRUPO INSTRUÇÕES ORAIS - SUJEITO E MIGUEL

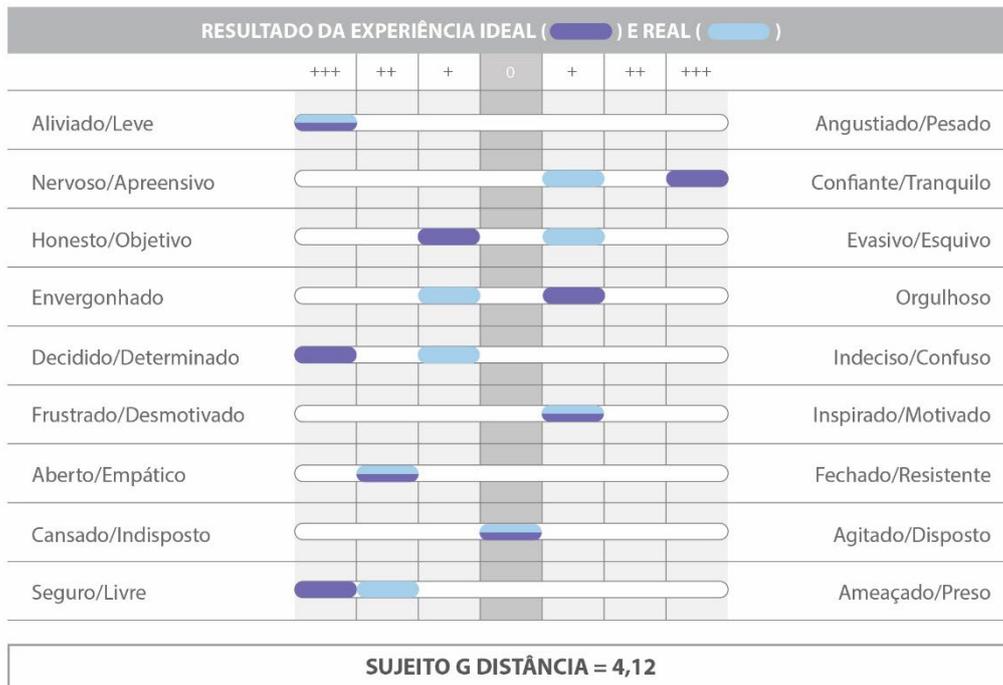


RESULTADO CONVERSA 3 - GRUPO INSTRUÇÕES ORAIS - SUJEITO F CRISTINA



APÊNDICE K – AUTOCONCEITO JORNADA EMPÁTICA 1

RESULTADO CONVERSA 1 - GRUPO JORNADA EMPÁTICA - SUJEITO G MIGUEL

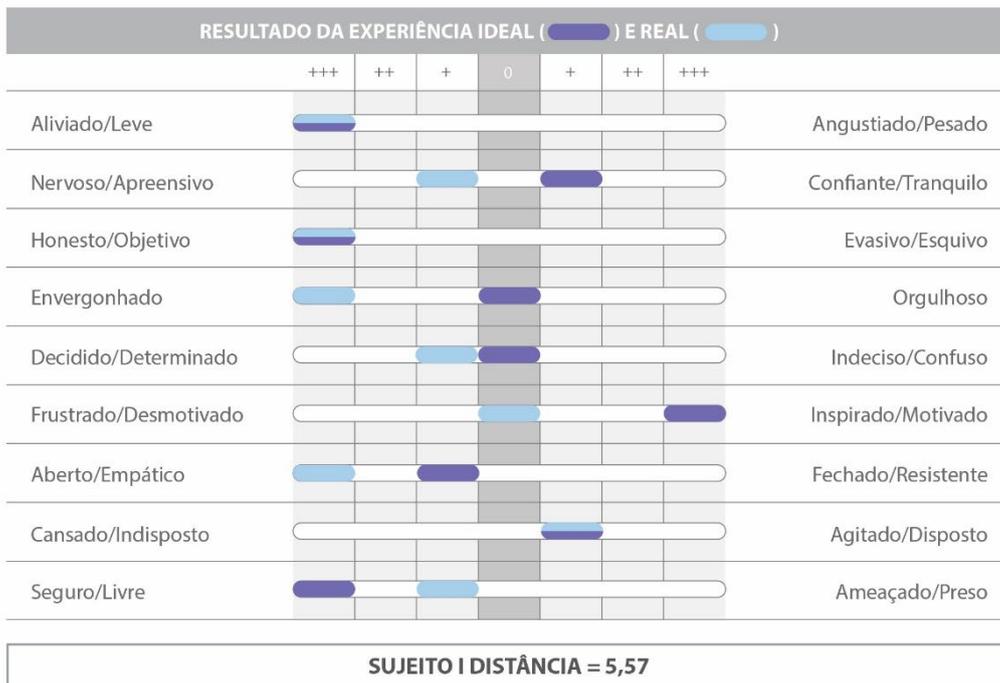


RESULTADO CONVERSA 1 - GRUPO JORNADA EMPÁTICA - SUJEITO H CRISTINA



APÊNDICE L – AUTOCONCEITO JORNADA EMPÁTICA 2

RESULTADO CONVERSA 2 - GRUPO JORNADA EMPÁTICA - SUJEITO I MIGUEL



RESULTADO CONVERSA 2 - GRUPO JORNADA EMPÁTICA - SUJEITO J CRISTINA

