

Aplicação da Teoria da Adequação Cultural de Handy e das Tipologias Psicológicas de Keirsey à Formação de Equipes de Design

Straioto-Goulart, Ricardo T.^a; Aros-Corinaldesi, Kammiri^b; Figueiredo-de-Gonçalves, Luis Fernando^c & Fialho-Pereira, Francisco Antônio^d

^a Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Design pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. e-mail: ricardo.straioto@gmail.com

^b Mestre em Design. e-mail: kammiri@gmail.com

^c Pós-Doutor, Professor Titular na Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. e-mail: lff@cce.ufsc.br,

^d Doutor, Professor Titular na Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. e-mail: fapfialho@gmail.com

Resumo

Este estudo parte da questão de como pode ocorrer a formação de equipes criativas, tendo como objetivo relacionar as abordagens do processo e das pessoas. Por meio de abordagem qualitativa e com objetivo exploratório, esta pesquisa utiliza de procedimento bibliográfico para, primeiramente, buscar a compreensão das etapas do processo de design, da Teoria da Adequação Cultural de Charles Handy e dos tipos psicológicos básicos desenvolvidos por David Keirsey, para então tecer relações e identificar isomorfismos entre os temas, e, desta forma, indicar os tipos psicológicos mais adequados à cultura de cada etapa do processo de design.

Palavras-Chave: Formação de equipes; Equipe de design; Adequação cultural; Tipologias psicológicas.

ABSTRACT: *This study starts from the issue of how the formation of creative teams can occur, aiming to relate the approaches of process and people. Through a qualitative and exploratory approach, this research uses a bibliographic procedure to, firstly, seeking to understand the stages of the design process, the Theory of Organisational Culture and the basic*

psychological types developed by Keirsey and then, weave the relationships between topics, and thus identify the most appropriate psychological types to the culture of each phase of the design process.

Keywords: *Team building. Design team. Cultural adequacy. Psychological typologies.*

1.Introdução

No contexto sociotécnico, os recursos humanos integram os pilares fundamentais para o desenvolvimento de qualquer organização. Nesse sentido, a formação de equipes eficientes se apresenta como fator determinante para lograr os objetivos propostos pela organização. Para Best (2012), equipes são entidades complexas e dinâmicas, que tendem a ser mais criativas e alcançar inovações com mais facilidade quando são multidisciplinares. No âmbito do design, a multidisciplinaridade é inerente à própria atividade. Para Brown (2010), quanto maior a complexidade dos projetos, maior o número de pessoas envolvidas com a solução de design, tanto especialistas quanto as pessoas que serão atingidas pela solução.

No entanto, não basta que integrem à equipe pessoas de diferentes áreas do conhecimento; é necessário também, combiná-las de modo que se complementem e posicioná-las de acordo com cada etapa do projeto. O que para De Masi (2003, p. 586), consiste em “formular misturas equilibradas de pessoas imaginativas e de pessoas concretas, cada uma delas coerente consigo mesma e fiel à própria vocação natural”.

Nessa mesma direção está a Teoria da Adequação Cultural, sustentando que é imperativo posicionar a cultura certa, no lugar certo e no propósito certo. Esta teoria busca explicar em parte o conforto ou desconforto de uma pessoa em uma organização. “Estar em uma cultura inadequada à sua leva à insatisfação e à ineficiência” (Handy, 2006).

Neste contexto, esta pesquisa parte da questão de como pode ocorrer a formação de equipes criativas, tendo a motivação em buscar subsídios para auxiliar na definição de quem tomará parte no projeto e em que etapa, ou qual papel cada integrante desempenhará na equipe de design. O objetivo deste estudo é relacionar as abordagens do processo e das pessoas, partindo da compreensão das etapas do processo de design, da Teoria da Adequação Cultural e dos tipos psicológicos básicos desenvolvidos por Keirsey, visando tecer relações

entre a os temas, e assim, identificar os tipos psicológicos mais adequados à cultura de cada fase do processo de design.

A presente pesquisa é caracterizada como qualitativa quanto à sua abordagem, bibliográfica quanto aos seus procedimentos e exploratória quanto aos seus objetivos, pois busca esclarecer conceitos e ideias, com vistas à formulação de problemas e hipóteses para estudos posteriores (Gil, 2002). Primeiramente, é realizado um levantamento bibliográfico a fim de compor o referencial teórico e explicitar os temas de pesquisa, para posteriormente relacionar os assuntos discutidos, identificando os possíveis isomorfismos, isto é, identificar “a existência de leis de estrutura semelhante em diversos campos torna possível o uso de modelos mais simples ou melhor conhecidos para fenômenos mais complicados ou de mais difícil manejo” (Bertalanffy, 1977).

2. Processo de Design

Para Best (2012) e Mozota (2011), o design é ao mesmo tempo um processo de criação, de resolução de problemas e de tomada de decisão centrado nas pessoas. Este processo consiste em um conjunto de atividades que se desenrolam por etapas ao longo de um tempo. A conclusão de cada atividade é um passo em direção a um objetivo pré-definido (Erlhoff; Marshall, 2008).

Composto por fases e etapas, o processo de design é descrito de forma similar por diversos autores. Para Jones (1992), são três as fases, sendo a primeira de “divergência”, onde se expande a pesquisa relacionando uma grande quantidade de informação; a segunda fase nomeada “transformação” implica em organizar as informações em padrões de possíveis soluções; e a terceira e última fase de “convergência”, onde a solução final é projetada e entregue.

Mozota (2011), também se faz valer de três fases, sendo elas: o estágio analítico, onde o campo de observação se amplia; o estágio sintético de ideia, onde os conceitos são gerados; e o estágio final de seleção da solução para o problema. Na abordagem do Human-centered Design (IDEO, 2014), o processo é igualmente dividido em três fases: Hear (ouvir) que consiste em pesquisa de campo; Create (criar), que consiste na geração de ideias e Deliver (implementar), a fase final de geração das soluções. Durante o processo, a equipe criativa inicia a primeira etapa com um pensamento concreto durante as observações, passando na fase seguinte, para um pensamento abstrato, identificando temas e oportunidades, para então voltar ao concreto na fase final, criando protótipos e implementando as soluções. A figura 1 reúne as fases apresentadas pelos três autores.

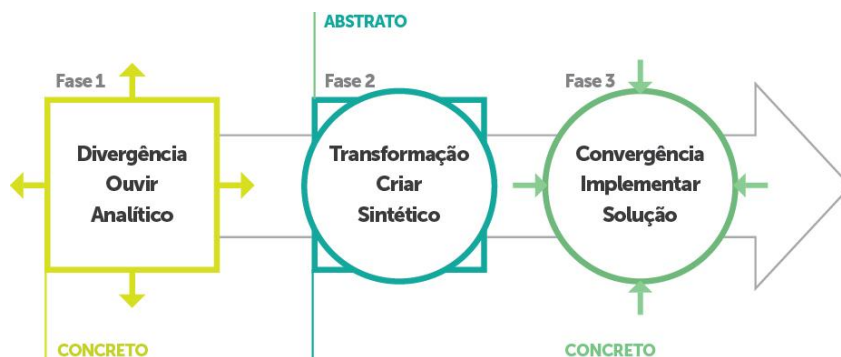


Fig 1: Fases do processo de design. (Jones, 1992; Mozota, 2011 e IDEO, 2014).

“Um fator determinante para o sucesso de projetos de design reside no modo como equipes, processos e procedimentos associados a um projeto são organizados, coordenados e executados” (Best, 2012). Ou seja, é preciso planejamento e controle das ações em cada fase subsequente do processo. Para tanto, se faz presente a gestão de design, que pode ser compreendida como “[...]a implementação planejada do design[...]” (Mozota, 2011), possuindo níveis de tomada de decisão, descritos pela autora como estratégico, funcional e operacional.

A gestão de design edifica e baliza o processo de design do início ao fim, iniciando o processo através do planejamento, que pode ser visto como a fase zero do processo, conforme a figura 2 ilustra.

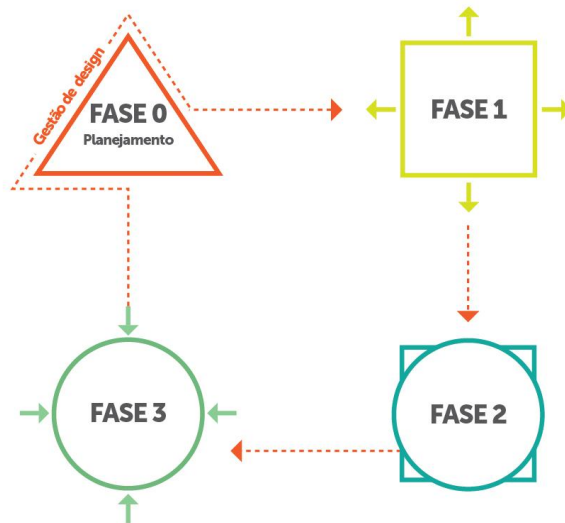


Fig 2: Fase 0 do processo de design.

Na fase zero (planejamento) é onde são definidos, entre outros, os recursos financeiros, materiais e humanos. Nesse sentido, tem-se a definição da equipe, das ações, etapas e procedimentos do processo. O presente estudo se interessa especialmente por esta fase, focalizando nos fatores humanos para definição de equipes.

2.1 Fatores humanos no processo de design

Como todo esforço de trabalho em grupo, o processo de design envolve dinâmicas humanas com dimensões de poder, polidez, distância social e diferenças culturais (Erlhoff; Marshall, 2008). Para Mozota (2011), o desenvolvimento da equipe de design é um projeto em si e as qualidades que o grupo possui são tão importantes para o sucesso do projeto quanto o seu talento criativo. Nesse sentido a autora lista as competências profissionais e habilidades pessoais requeridas para o processo de design, apresentadas na figura 3.

COMPETÊNCIAS EM DESIGN	HABILIDADES RELACIONADAS
Direção das competências que envolvem o processo	<ul style="list-style-type: none"> ● Comprometimento, entusiasmo, autoconfiança ● Orientação a resultados ● Orientação ao grupo ● Altos padrões
Competências em design	<ul style="list-style-type: none"> ● Criatividade objetiva ● Habilidade técnica, conceitual e relacionada a cores
Competências em orientação empresarial	<ul style="list-style-type: none"> ● Organização, planejamento, resolução de problemas ● Aptidões comerciais
Competências em sistema e perspectiva	<ul style="list-style-type: none"> ● Coleta e uso de informações ● Pensamento estratégico ● Foco no consumidor/cliente
Competências interpessoais	<ul style="list-style-type: none"> ● Construção de relacionamentos ● Influência ● Habilidades de apresentação ● Flexibilidade

Fig. 3: Competências em design (Adaptado de Mozota, 2011).

Ao visualizar as competências listadas por Mozota (2011), nota-se o amplo espectro de habilidades requeridas, incluindo conhecimentos especializados e aptidões pessoais, o que “[...]um indivíduo sozinho dificilmente pode possuir, [portanto], o processo de criação coletivo é cada vez mais a realidade cotidiana do design” (TSCHIMMEL 2010, p. 344). Brown (2010) reforça esta visão, inferindo que o isolamento do designer prejudica as iniciativas criativas da organização pois outras fontes de conhecimento e expertise se tornam inacessíveis.

Durante o planejamento da formação da equipe é preciso considerar a natureza das tarefas envolvidas no desenvolvimento do projeto, bem como os interesses, habilidades e competências das pessoas, buscando adequar a „cultura“ da pessoa à „cultura“ da tarefa, conforme sustenta a Teoria da Adequação Cultural.

3. Teoria da Adequação Cultural

Para Handy (2006), uma organização pode ser descrita como sendo composta por uma série de tarefas a serem realizadas com diferentes características. Cada tipo de tarefa está ligada à uma cultura empresarial diferente. Conforme defende o autor, a sociedade industrial consolidou a *cultura da função* relacionada com as tarefas de estado constante, com características como estabilidade, padronização, rotina e previsibilidade. Atualmente, com as mudanças constantes e a necessidade por inovação nas empresas, cresce a demanda por atividades de desenvolvimento de novos produtos, serviços, tecnologias e processos, e com isso, cada vez mais empresas percebem a necessidade da adoção da *cultura da tarefa*, ligada essencialmente as tarefas de desenvolvimento, que lidam com novas situações e problemas, e em muitos casos, resultam em um novo sistema ou rotina.

Para Handy (2006), algumas tarefas são vistas como exceções, ou ocasiões de emergência, onde o instinto e a rapidez são provavelmente melhores do que a análise lógica ou a solução criativa de problemas. Nestes casos, sendo encontrada com maior frequência em pequenas organizações, a *cultura do clube*, é excelente pela rapidez de decisão por meio de uma forma inusitada de comunicação, a empatia com base em afinidade e confiança. No entanto, a rapidez não garante qualidade.

Um fenômeno novo, para Handy (2006), é a *cultura existencial*, nela a organização deve ajudar o indivíduo a atingir o seu propósito, e não o contrário. “A cultura existencial é excelente onde o recurso crucial da organização é o talento, ou a habilidade do indivíduo” (Handy, 2006, p. 31).

O princípio central da Teoria da Adequação Cultural está na compreensão de que se o sujeito não se identifica ou não aprova uma das culturas citadas, a cultura em questão é inadequada para esta pessoa. No quadro 1 (a seguir) são apresentados os perfis de pensamento e aprendizagem, motivação e recompensa dos sujeitos em cada cultura.

Cada uma dessas culturas nomeia uma filosofia de gestão ou uma cultura organizacional. Para Handy (2006), as falhas de comunicação são muitas vezes resultado do embate entre as culturas. Contudo, para cumprir suas diferentes tarefas, as organizações quase sempre precisam de uma combinação de culturas. “Nenhuma cultura, ou combinação de culturas, é ruim ou errada em si, apenas inadequada para as suas circunstâncias” (Handy, 2006, p. 18).

Quadro 1 - Tipos básicos de culturas organizacionais.

Tipos básicos de cultura	Como pensam e aprendem	Motivação e recompensa	Exemplos de empresas
Cultura do Clube Quanto mais próximo do centro de poder e influência melhor.	Pensam por intuição, são impulsivos. Aprendem por tentativa e erro, e por modelos (método de aprendiz).	Recurso financeiro como termômetro de sucesso. Buscam recompensa em responsabilidades.	Corretagem, bancos de investimento, grupos políticos, em todos os tipos de situações iniciais como pequenas empresas empreendedoras.
Cultura da Tarefa Solucionadores de problemas. Grupo de peritos concentrados em uma tarefa ou problema em comum.	Pensam por uma combinação de criatividade e lógica. Aprendem por contínua exploração, abordagem baseada em projetos em grupo.	Gostam de variedade e se aborrecem com a certeza. Buscam recompensa no desenvolvimento pessoal. Satisfazem-se sendo julgados por resultados.	Laboratórios e departamentos de desenvolvimento de pesquisas e produtos.
Cultura Existencial Cada indivíduo faz as coisas à sua maneira, agrupando-se por conveniência.	Pensam no particular, local e pessoal, e não geral. Aprendem por imersão, por novas experiências.	Motivam-se em querer mudar o mundo, prezam a liberdade pessoal. A recompensa é existencial, sem necessidade de poder.	Médicos, artistas, advogados ou arquitetos dividindo espaços comuns. Professores nas Universidades.
Cultura da Função Poder pela autoridade da função, posição ou título.	Pensam de modo lógico, sequencial e analítico. Aprendem por treinamento.	Recompensa pela estabilidade e previsibilidade do sistema.	Companhias de seguros, monopólios, funcionalismo público.

Fonte: Adaptado de Handy (2006).

4. Tipologias Psicológicas

As teorias tipológicas são utilizadas por líderes em organizações para a formação de equipes, desenvolvimento de executivos e funcionários, assim como na orientação acadêmica e planejamento de carreira (KEIRSEY, 2014). A partir da publicação da obra *Tipos psicológicos*, de Carl Jung em 1921, alguns autores ampliaram os estudos sobre a

tipologia humana, destacando-se Isabel Briggs Myers e David Keirsey. Estes autores facilitaram a compreensão e a comprovação empírica da teoria concebida por Jung, ao criarem seus respectivos inventários de temperamentos, que são utilizados atualmente por milhares de pessoas¹ (Fernandes; Fialho, 2014).

Através de estudos com pacientes, Jung identificou quatro funções psíquicas básicas: *sensação, intuição, pensamento e sentimento*. As funções dominantes perceptivas de sensação (S) e intuição (N) descrevem como capturamos os dados, seja através do olhos (S) ou da imaginação (N). As funções auxiliares de julgamento pelo pensamento (T) e pelo sentimento (F) refletem o modo como organizamos os dados, seja através da lógica (T) ou usando valores (F). Cada tipo psicológico é formado pela associação destas quatro funções somadas as atitudes da libido (introversão e extroversão). As diferentes combinações de funções e atitudes possibilitam o agrupamento em oito tipos psicológicos (Fernandes; Fialho, 2014).

Por volta da metade do século XX, Myers e Briggs aplicaram a teoria tipológica para entender a relação entre os temperamentos individuais e os diferentes tipos de trabalho na indústria. As autoras, aprofundaram os estudos das funções auxiliares e contribuíram com a teoria tipológica junguiana acrescentando mais uma dimensão relativa ao modo como as pessoas lidam com o mundo externo; o que as autoras determinaram como sendo atitudes de julgamento (J) e atitudes de percepção (P). Deste modo, o modelo tipológico concebido por Jung foi ampliado para 16 combinações tipológicas.

Keirsey por sua vez, realizou uma observação cuidadosa do trabalho de Myers e Briggs e encontrou semelhanças entre alguns dos tipos. O autor concluiu que os dezesseis tipos psicológicos se originavam de quatro estilos básicos de temperamento, baseados em como o indivíduo se comunica com os demais (abstrato e concreto) e como procura conseguir seus objetivos (utilitarista e cooperativo) (Fernandes; Fialho, 2014). Quanto a comunicação, em sua maior parte, as *pessoas concretas* falam sobre a realidade cotidiana: fatos e números, trabalho e lazer, casa e família, notícias, esportes. Enquanto *pessoas abstratas* falam sobre ideias, teorias e conjecturas, sonhos e filosofias, crenças e fantasias, e „porquês“ (Keirsey, 2014).

Quanto ao modo de ação, a todo momento as pessoas estão tentando realizar seus objetivos, e, segundo Keirsey (2014), pode-se observar que existem dois tipos fundamentalmente opostos de ação. As *pessoas utilitaristas*, que em sua maior parte, fazem o que funciona de

Myers e Briggs são responsáveis pela criação do teste MBTI® que já foi aplicado em milhões de pessoas, e seu último estudo de validação ocorreu entre 2008 e 2009 contou com 10.000 participantes. (Fonte: www.cpp.com)

forma pragmática, ou seja, o que obtém resultados e atinge seus objetivos de forma eficaz ou eficiente, depois verificam se observaram as regras ou os canais adequados. Enquanto as *pessoas cooperativas* fazem o que é certo, de acordo com as regras sociais acordadas, convenções e códigos de conduta e depois se preocupam com a eficácia de sua ação. A matriz tipológica de Keirsey é, portanto, resultado da interação entre as duas dimensões básicas do comportamento humano de comunicação e ação, ou seja, o dizer e o fazer (Keirsey, 2014).

3.1. As quatro tipologias básicas de Keirsey

Da combinação entre os modos de comunicação e de ação, Keirsey (Keirsey, 2014) nomeou as quatro matrizes básicas ou tipologias de temperamento como Idealista (NF), Racional (NT), Artesão (SP) e Guardiã (SJ).

- Abstrato e cooperativo: o *Idealista* (NF) representa de 15 a 20% população. Preocupa-se com o crescimento e desenvolvimento pessoal. Atraído a trabalhar com as pessoas. Ajuda os outros inspirando-os a crescer como indivíduos e cumprir suas potencialidades.
- Abstrato e utilitarista: o *Racional* (NT) é a tipologia psicológica de 5 a 10% da população. Qualquer que seja o sistema a disparar sua curiosidade, os racionais irão analisá-los para entender como funcionam, para que possam descobrir como fazê-los funcionar melhor. Ao trabalhar com problemas, racionais tentam encontrar soluções que tem aplicação no mundo real. Pragmáticos, são interessados em soluções mais eficientes possíveis.
- Concreto e utilitarista: *Artesão* (SP) é o tipo de temperamento de 30 a 35% da população. Possui capacidade natural para se destacar em qualquer arte. Gosta de trabalhar com as mãos, sentem-se confortáveis com ferramentas, instrumentos. Procura por prazer e estimulação. É impulsivo, adaptável, competitivo e otimista. Precisa ser livres para fazer o que quiser, quando quiser.
- Concreto e cooperativo: o *Guardião* (SJ) representa de 40 a 45% da população. Serve e preserva as nossas instituições sociais. Tem talento natural na gestão de bens e serviços, de supervisão para manutenção e abastecimento. Acredita na lei e na ordem, e respeita a autoridade. Não fica confortável improvisando ou abrindo novos caminhos.

As letras ao lado dos nomes indicam as funções e atitudes psíquicas predominantes em cada um dos quatro tipos básicos. Conforme podemos observar na figura 4 a seguir, ambos os abstratos, tanto o Idealista NF como o Racional NT, possuem o „N“, caracterizando-os pela função de psíquica da intuição (N). Na tipologia de Jung, a função intuição (N) se refere “a

percepção que busca os significados, as relações e as possibilidades futuras da informação recebida, correspondendo à pressentimentos, palpites e impressões” (Fernandes; Fialho, 2014).

Cada tipo psicológico identifica uma forma predominante de pensar, agir, se comunicar e atingir objetivos. Dentre os abstratos, os tipos se diferenciam pela forma como julgam a informação recebida, seja pela função sentimento (F) com no Idealista NF, ou pela função pensamento (T), com o tipo Racional NT.

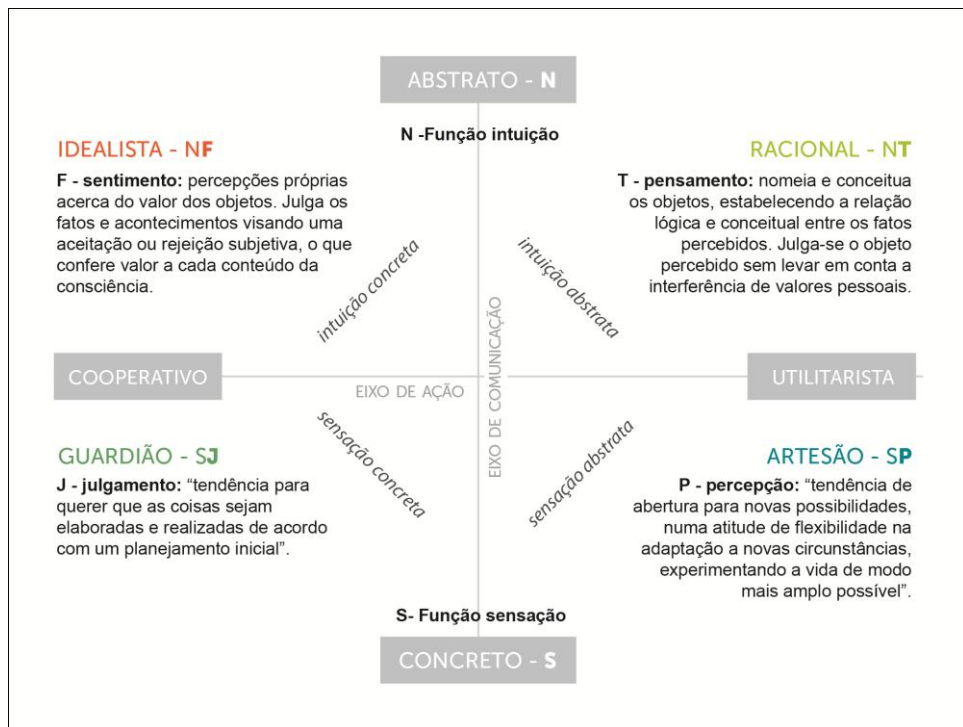


Fig 4 - Os quatro tipos psicológicos básicos de Keirsey (Adaptado de Fernandes e Fialho, 2014).

Entre os concretos Artesão SP e Guardião SJ, observa-se em ambos a presença da letra „S“, indicando a predominância da função sensação (S), que designa a percepção dos fatos externos pelos órgãos dos sentidos. A percepção sensorial pode ser concreta e abstrata. A concreta é a percepção sensorial imediata, reativa, misturada a pensamentos e sentimentos. A abstrata, por sua vez, é estética, elaborada, considerando a vontade dirigida e artística (FERNANDES; FIALHO, 2014).

A diferenciação entre os concretos foi desenvolvida por Myers e Briggs e está indicada pela segunda letra, como o „P“ de „percepção“ no caso do Artesão SP, e da letra „J“ de „julgamento“, no Guardiãõ SJ. Fernandes e Fialho (2014) elaboraram um pequeno teste para descobrir rapidamente qual o tipo de cada pessoa, conforme esquema da figura 5. Conforme a resposta à primeira pergunta, se percebe uma pessoa mais concreta ou abstrata e em seguida, em qual dos quatro tipos básicos de Keirsey o sujeito mais se identifica.

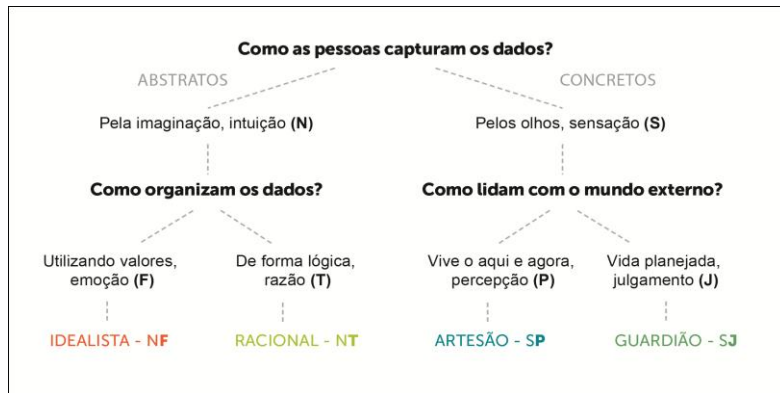


Fig 5 - Esquema simplificado para descobrir o seu tipo psicológico básico (Adaptado de Fernandes e Fialho, 2014).

5. Formação de Equipes de Design

Dependendo do propósito do projeto, as equipes podem consistir numa variedade de elementos: indivíduos, disciplinas e unidades de negócios dentro de uma organização; consultores e consultorias externos; parceiros de fornecimento e produção; fornecedores independentes e distribuidores; bem como varejistas e consumidores (Best, 2012).

As pessoas que integram a equipe de design muitas vezes representam diferentes interesses, disciplinas e habilidades. Cada pessoa envolvida, seja ela o designer ou o cliente, possui o seu tipo psicológico e a cultura que mais se adequa. Em projetos menores, as responsabilidades de gerenciamento de projetos (que inclui as atividades de planejamento, controle e encerramento), podem ser compartilhadas por toda a equipe ou administradas unicamente pelo gerente de projetos. Em projetos maiores, pode-se formar uma equipe de gerenciamento de projetos, que é um subconjunto da equipe do projeto. Esse grupo de pessoas que também pode ser chamado de equipe principal, executiva ou líder (PMI, 2004).

Seguindo a polarização entre as pessoas cooperativas e utilitaristas de Keirsey (2014), onde as pessoas cooperativas tendem a seguir as normas e regras e utilitaristas buscam sempre os melhores resultados; identificam-se os tipos cooperativos como aqueles mais interessados nas atividades de planejamento do projeto. Enquanto os tipos utilitaristas, que muitas vezes transpõem regras e procedimentos, permitem a criação de novas soluções e são fundamentais em equipes criativas.

A figura 7 expõem as relações identificadas na pesquisa entre as culturas propostas por Handy (2006), os quatro tipos psicológicos básicos de Keirsey (2014) e as competências necessárias nas fases do processo de design. Precedida pela figura 7, segue uma explanação deste esquema apresentado.

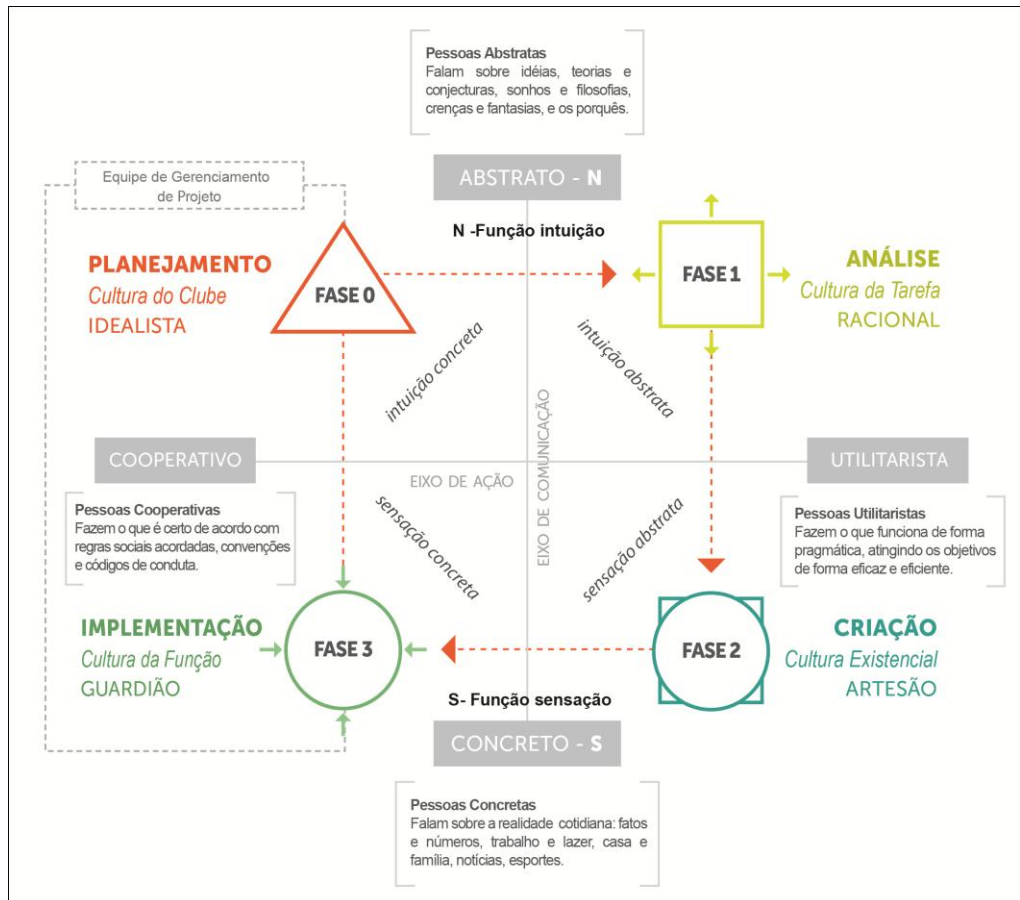


Fig 7 - Representação visual da relação o processo de design e as tipologias. (Adaptado de Mozota, 2011; Handy, 2006; Fernandes e Fialho, 2014 e PMI, 2006).

Pessoas do tipo *Idealista* NF, se relacionam mais fortemente com a *cultura do clube*, com base no pensamento intuitivo e o sentimento de empatia, primando pelas decisões rápidas. Com comportamento muito inclinado a ajudar e inspirar os outros a crescer e cumprir suas potencialidades, o Idealista, apresenta mais facilidade para *direção de competências* que envolvam o processo. Assim, este perfil se aproxima das competências necessárias ao desenvolvimento das atividades referentes a *Fase 0* do processo, que inclui principalmente o *planejamento do projeto*.

Os indivíduos da tipologia *Racional* NT, estabelecem uma relação lógica e conceitual entre os fatos percebidos. Ao trabalharem na resolução de problemas, tentam encontrar soluções que têm aplicação no mundo real, buscam entender e melhorar sistemas existentes. Esse tipo de comportamento os aproxima da *cultura da tarefa*, formada pelos solucionadores de problemas. As características desta tipologia e desta cultura se apresentam mais adequadas a *Fase 1* do processo de design, referente ao *estágio analítico*. Nesta fase são fundamentais as *competências de sistema e perspectivas*, que incluem tanto a coleta e uso da informação sobre o consumidor e sobre a estratégia.

O perfil do *Artesão* SP inclui pessoas ligadas ao mundo real e das experiências com os objetos sólidos. Com forte relação com a *cultura existencial*, as pessoas desta tipologia precisam de liberdade para agir conforme seu juízo. Possuem capacidade natural para artes e ao trabalho com as mãos, ferramentas e instrumentos, portanto é a tipologia mais adequada a *Fase 2, de geração de ideias*, que está intimamente relacionada as *competências em design*.

O tipo psicológico do *Guardião* SJ acredita na lei, na ordem, na estabilidade e previsibilidade. Respeita a autoridade da função ou do cargo, desse modo aproxima-se da *cultura da função*, ligada as tarefas programáveis de estado constante, como os procedimentos de rotina. Em relação ao processo de design, esta tipologia melhor adequa-se à *Fase 3*, responsável pela *implementação* das novas ideias e sendo fundamentais as *competências em orientação empresarial*.

Cabe destacar que as *competências interpessoais*, citadas por Mozota (2011) na figura 3, são fundamentais para o *trabalho em equipe*. Afinal, segundo De Masi (2003, p. 586), “não basta colocar lado a lado mecanicamente pessoas imaginativas com pessoas concretas”, de acordo com o autor, além de fornecer suporte tecnológico adequado à equipe, é preciso uma liderança carismática para criar um clima de tolerância recíproca e colaboração entre os membros da equipe, com a certeza de uma missão compartilhada. A liderança deve ser capaz de derrubar as barreiras que bloqueiam a criatividade da equipe (DE MASI, 2003).

6 Considerações finais

O desenvolvimento de um projeto de design, percorrendo todas as suas fases e competências, necessita de perfis diversos de pessoas conforme a pesquisa veio a evidenciar. No entanto, se faz aqui uma ponderação; tanto às culturas empresariais de Handy como aos tipos psicológicos, ambos não representam uma implicação determinista a todas as situações, mas caracterizam pessoas quanto à tendências, ou predominância de comportamentos, interesses, preferências e habilidades.

O estudo das tipologias psicológicas fez-se útil na adequação entre as fases do processo de design e as preferências e habilidades das pessoas. Propor uma abordagem para formação de equipes que considere o perfil psicológico dos integrantes pode ser visto com uma estratégia alternativa, ou complementar, no momento de formar a equipe do projeto; especialmente nos casos, cada vez mais recorrentes de co-criação em design, onde usuários, especialistas, patrocinadores e outros atores relevantes como consumidores e funcionários participam ativamente no projeto das novas ofertas de produtos e serviços.

A adequação dos tipos psicológicos e culturas às fases do processo de design unifica a visão dos autores na afirmação de que todas as pessoas são criativas, desde que a pessoa esteja na cultura adequada. Nesse sentido também reafirma o entendimento da inovação como processo eminentemente social, onde diferentes tipos de atores sociais se articulam para produção, distribuição e consumo de bens e serviços.

É concluído portanto, que hipoteticamente, as equipes de design podem ser formadas de maneira à combinar os diferentes tipos psicológicos, requisitando suas contribuições com maior ênfase nas fases onde eles apresentam maior adequação cultural.

7 Conclusão

Este artigo partiu da problemática exploratória de como pode ocorrer a formação de equipes criativas. Para responder a esta questão, adotou o procedimento de revisão bibliográfica, com o objetivo de relacionar as abordagens do processo e das pessoas a partir do estudo das conexões entre as características das fases do processo de design, das tipologias básicas de Keirse (2014) e a Teoria da Adequação Cultural de Handy (2006). Contudo, devido a limitação exploratória da pesquisa e a natureza hipotética do seu resultado, a pesquisa atualmente avançou para coleta de dados empíricos, que validem a proposta elaborada pela pesquisa conduzindo uma pesquisa de campo.

8. References

- Best, Kahtryn. (2012) Fundamentos de gestão do design. Porto Alegre: Bookman, 208 p.
- Brown, Tim. (2010) Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim as velhas idéias; tradução Cristina Yamagami - Rio de Janeiro: Elsevier.
- De Masi, Domênico. (2003) Criatividade e grupos criativos. Rio de Janeiro (RJ): Sextante.
- Erlhoff, M. Marshall, T. (Ed.). (2008) Design Dictionary: Perspectives on Design Terminology. Basel, Switzerland: Birkhauser Verlag Ag. (Board of International Research in Design). Translated by Laura Bruce, Steven Lindberg.
- Fernandes, Emelrlinda. Fialho, F. (2014) Arquétipos e Tipologias: A Psicologia Profunda como base para uma hermenêutica. Florianópolis: Insular.
- Gil, Antonio C. (2002) Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas.
- Handy, Charles. (2006) Deuses da Administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial . São Paulo: Saraiva.
- IDEO. (2014) Human-Centered Design Kit de Ferramentas. Disponível em: <http://www.ideo.com/images/uploads/hcd_toolkit/HCD_Portuguese.pdf>. Acesso em: 20 set. 2014.
- Jones, J. C. (1992) Design Methods. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Keirsey, David. (Acesso em: 10 out. 2014). The four temperaments. Disponível em: <<http://keirsey.com/>>.
- Mozota, Brigitte. (2011) Gestão do design: Usando o design para construir o valor de marca e inovação corporativa. Porto Alegre: Bookman, 343 p.
- PROJECT MANAGEMENT INSITUTE (PMI). (2004) Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos: Guia do PMBOK. PMI, 3a. Edição.
- Tschimmel, K. C. (2010) Sapiens e Demens no pensamento criativo do design. 2010. 615 f. Tese (Doutorado) - Curso de Design, Departamento de Departamento de Comunicação e Arte, Universidade de Aveiro, Aveiro.