

Realidade Virtual aplicada ao desenvolvimento de empatia assertiva no *feedback* corporativo

Rosângela Spagnol Fedoce¹, Romero Tori², Camila Fernandez Achutti³

Resumo

Este estudo propõe o design de conteúdo de uma experiência imersiva de aprendizagem, que prevê a simulação de situações de feedback corporativo, a serem vivenciadas por profissionais que atuam em cargos de liderança. O objetivo é desenvolver habilidades e atitudes entre os líderes, para que possam aplicar a empatia assertiva nos processos de feedback corporativo. Para promover a imersão no ambiente simulado, é utilizada a técnica de Embodiment Virtual Reality (EVR), que permite ao líder assumir a perspectiva do liderado. A metodologia utilizada é a ADDIE (Analysis; Design; Development; Implementation; Evaluation) e o contexto pesquisado é uma empresa brasileira que atua na área de educação corporativa. O resultado é o design de vídeos imersivos, a serem produzidos e implementados em grupos de tratamento e controle, para validação da hipótese de que a metodologia educação imersiva impacta positivamente o desenvolvimento de empatia assertiva.

Abstract

This study proposes the content design of an immersive learning experience, which provides for a simulation of corporate feedback situations, to be experienced by professionals who work in leadership roles. The goal is developing skills and attitudes among leaders, becoming them able to apply assertive empathy in their corporate feedback processes. Aiming to foster immersion in the simulated environment, the Embodiment Virtual Reality (EVR) technique is used, allowing the leaders to take on the employee's perspective. The methodology used in this research is ADDIE (Analysis; Design; Development; Implementation; Evaluation) and the studied context is a Brazilian company which operates in the corporate education area. The result is the design of immersive videos, which will be produced and implemented in treatment and control groups, to validate the hypothesis that the immersive education methodology has a positive effect on the assertive empathy development.

Palavras-chave

Realidade Virtual; Embodiment Virtual Reality (EVR); Empatia Assertiva; Feedback Corporativo; Educação Corporativa.

1 Pós-Graduanda em Computação Aplicada à Educação, USP, rosangela.fedoce@usp.br.

2 Romero Tori, USP, romero.tori@poli.usp.br.

3 Camila Fernandez Achutti, USP, achutti@ime.usp.br.

1. Introdução

O desenvolvimento de competências comportamentais e socioemocionais tem sido um desafio cada vez mais presente na área de educação, seja tradicional ou corporativa. Em vez de receber informações, as pessoas precisam desenvolver a capacidade de extrair sentido da informação, além da habilidade para lidar com mudanças, aprender coisas novas, ter flexibilidade mental e preservar o equilíbrio emocional diante de situações que não lhe são familiares [HARARI 2018].

A capacidade de atuar de forma crítica, atribuindo significado às informações, assim como de desenvolver empatia, autonomia, resiliência e flexibilidade também são competências preconizadas pela Base Nacional Comum Curricular (BNCC), que define competência como a “mobilização de conhecimentos (conceitos e procedimentos), habilidades (práticas, cognitivas e socioemocionais), atitudes e valores para resolver demandas complexas da vida cotidiana, do pleno exercício da cidadania e do mundo do trabalho” [BRASIL 2017 p.8].

Desse modo, o que diferencia e irá diferenciar, cada vez mais, um profissional no século XXI extrapola o currículo e o conhecimento técnico, abrangendo competências comportamentais, habilidades socioemocionais, atitudes e valores. Além do domínio técnico-operacional, é valorizada a capacidade de atuar colaborativamente; resolver problemas em momentos de crise ou de mudanças de forma criativa; dar e receber *feedbacks* de forma eficaz; criar novas soluções diante das transformações do mercado e estabelecer um relacionamento saudável com o trabalho e com os colegas de equipe.

Assim, o foco da área de educação corporativa deixa de ser apenas a capacitação técnica e operacional dos colaboradores, centrada nos tradicionais modelos de ensino e treinamento, para abranger o desenvolvimento de pessoas pelo processo de aprendizagem, que, de acordo com Chiavenato (2010), significa uma mudança no comportamento por meio da incorporação de novos hábitos, atitudes, conhecimentos, competências e destrezas. Neste sentido, Senge (2006) sugere que a aprendizagem pode se tornar mais importante do que o controle, denominando as organizações emergentes como “organizações baseadas no conhecimento” ou como “organizações que aprendem”.

A aprendizagem tende a ser um processo contínuo, motivado pela curiosidade, pelo propósito e pela percepção de que nunca se estará plenamente ‘formado’, mas sempre em processo de desenvolvimento. Csikszentmihalyi (1990) destaca que o objetivo da aprendizagem é entender o que está acontecendo ao nosso redor e atribuir um sentido pessoalmente significativo a essa experiência. Desse modo, o autor propõe que o encerramento do processo de educação formal deveria ser o início de um tipo diferente de educação, motivado intrinsecamente.

Assim, a área de educação corporativa assume a importante missão de auxiliar os profissionais neste processo de aprendizagem significativa e ao longo da vida (*lifelong learning*), promovendo o crescimento das organizações por meio do desenvolvimento de suas pessoas, incluindo competências técnicas, comportamentais e socioemocionais. Neste contexto, o *feedback* corporativo representa uma importante ferramenta para promover esse desenvolvimento ao permitir entender as motivações individuais e sinalizar pontos de melhoria em relação ao desempenho das pessoas. Porém, um dos desafios atuais da área consiste em engajar seus líderes e promover uma competência essencial para a condução dos processos de *feedback* corporativo: a empatia assertiva.

De acordo com Scott (2019), que escreveu o livro *Empatia Assertiva: como ser um líder incisivo sem perder a humanidade*, que apresenta ampla aplicabilidade prática por consolidar anos de experiência da autora como líder em grandes empresas, e que será utilizado como base para a criação do *design* de conteúdo proposto neste estudo, a empatia assertiva envolve a combinação de duas dimensões: “importar-se pessoalmente” e “confrontar diretamente”. Segundo ela, essas são responsáveis por desenvolver a confiança e abrir portas para o tipo de comunicação que ajudará os líderes a fazer a gestão de pessoas, dar e receber *feedbacks* e alcançar os resultados esperados.

Ou seja, além de ter conhecimento e fazer uma eficaz gestão de pessoas, do tempo, de processos, de crises, de mudanças e de resultados, espera-se dos líderes conhecimentos e habilidades para desenvolver as pessoas dos seus times. Espera-se assertividade na comunicação das diretrizes e metas e, também, na condução de *feedbacks* corporativos, que deve ser realizada de forma empática, impactando positivamente o desempenho e na motivação da equipe. Para desenvolver essa competência, muitas organizações têm investido em treinamentos e cursos *online*, dinâmicas presenciais e em jornadas internas e externas de *coaching*, que tendem a impactar a atuação dos líderes, mas que, muitas vezes, se restringem à teoria, não conseguindo abranger situações práticas do dia a dia.

Para compreender melhor o desafio das organizações em promover empatia assertiva entre profissionais que atuam em cargos de liderança, problema de pesquisa deste estudo, foi analisada uma empresa brasileira, que atua há 16 anos na área de treinamento e desenvolvimento profissional. Entre os resultados dessa pesquisa, destaca-se a necessidade do desenvolvimento de empatia assertiva entre os líderes que atuam diretamente na condução de *feedbacks* corporativos, sendo considerado o maior desafio dar *feedbacks* do que recebê-los. Os líderes que participaram da pesquisa também destacaram várias habilidades essenciais ao processo, como comunicação assertiva, clareza na transmissão de informações, escuta ativa e inteligência emocional.

Considerando, portanto, o desafio da área de educação corporativa no desenvolvimento de competências essenciais aos profissionais do século XXI, como é o caso da empatia assertiva, que é o foco deste estudo, propõe-se o *design* de conteúdo de uma experiência de realidade virtual com o objetivo de desenvolver essa competência entre profissionais que atuam em cargos de liderança.

Segundo Jerald (2015), o *design* de uma experiência de realidade virtual se preocupa com a comunicação de como o mundo virtual funciona, como os objetos são controlados e com a relação entre usuário e conteúdo, sendo que o foco dos usuários deve estar na experiência, e não na tecnologia em si. Desse modo, a escolha da realidade virtual imersiva, “que é aquela na qual o usuário é totalmente isolado, ao menos visual e auditivamente, do mundo real” [TORI 2017 p.119], se deve à necessidade de o aprendiz vivenciar situações que simulem a troca de perspectiva, entre líder e liderado, a fim de desenvolver empatia assertiva, a ser aplicada posteriormente em situações reais de *feedback* corporativo.

Portanto, prevê-se a aplicação da técnica de *Embodiment Virtual Reality* (EVR), também conhecida como “troca de corpos”. A técnica de EVR permite ao participante da experiência imersiva vivenciar a perspectiva do outro, visualizando a si mesmo no corpo de outra pessoa, por meio do uso de dispositivos como óculos de realidade virtual. Segundo Schoeller et al. (2019), “EVR permite aos usuários acessar dados sensoriais

relacionados ao corpo de outra pessoa, assim como seu contexto atual e espaço peripessoal”, que é o espaço ao redor do corpo.

A produção da experiência com uso da técnica de EVR será realizada no formato de vídeos imersivos, também conhecidos como 360°, que se diferenciam dos vídeos tradicionais por apresentarem todos os pontos de vista de uma cena e pela postura ativa do usuário. Imerso em um ambiente imersivo, o participante é quem decide para onde olhar, e não o editor do vídeo, tornando-se protagonista de sua própria experiência, o que é essencial para o processo de aprendizagem ativa que se propõe neste estudo. Portanto, os vídeos imersivos deverão simular situações de *feedback* corporativo, a serem vivenciadas pelos líderes, por diferentes perspectivas, incluindo a do liderado, com o objetivo de promover empatia assertiva.

A hipótese deste estudo é que a metodologia educação imersiva impacta positivamente o desenvolvimento de empatia assertiva, na medida em que a imersão em um ambiente que simule situações do dia a dia possibilita um processo de aprendizagem significativo com *feedback* imediato em relação à recepção da informação e à percepção dos interlocutores do processo de comunicação.

O *design* de conteúdo desenvolvido neste estudo resultou em um *storyboard* que conta com três situações de *feedback* corporativo, criadas a partir das demandas identificadas na pesquisa, assim como nos conceitos e exemplos propostos pela autora Kim Scott. O *storyboard* foi validado pela líder da área de talentos da empresa estudada e contempla todas as especificações necessárias para a produção gráfica dos vídeos imersivos, assim como para a implementação das experiências no contexto corporativo.

Espera-se, a partir do *design* de conteúdo proposto, abrir espaço para o desenho de novas experiências de aprendizagem com foco no desenvolvimento de habilidades técnicas, socioemocionais e comportamentais, em ambiente imersivo, simulado, controlado e seguro, de forma a tornar mais significativos o desenvolvimento de pessoas e a educação corporativa.

2. Revisão de Literatura

De acordo com Scott (2019), em empresas como Apple e Google, a capacidade de um líder alcançar os resultados esperados tem muito mais a ver com escutar e buscar entender do que dizer o que fazer, mais a ver com dialogar do que controlar, mais a ver com impelir as pessoas a decidir do que tomar as decisões sozinho, mais a ver com convencer do que dar ordens, mais a ver com aprender do que saber. Desse modo, a autora destaca que as responsabilidades dos líderes envolvem: “criar uma cultura de *feedback* (tanto elogios como críticas) para manter todos avançando na direção certa; saber o que motiva cada pessoa de sua equipe para evitar a exaustão ou o tédio e manter o grupo coeso; e gerar resultados trabalhando em colaboração” [SCOTT 2019 p.27].

Uma das competências essenciais para a atuação dos líderes, a empatia, é definida pelo dicionário Michaelis⁴ como a habilidade de imaginar-se no lugar de outra pessoa; a compreensão dos sentimentos, desejos, ideias e ações de outrem; qualquer ato de envolvimento emocional em relação a uma pessoa, a um grupo e a uma cultura; a capacidade de interpretar padrões não verbais de comunicação; e o sentimento que objetos

⁴Dicionário Michaelis: <https://michaelis.uol.com.br/>

externos provocam em uma pessoa. Já assertivo refere-se àquilo que encerra uma asserção ou seja, que é afirmativo.

Stavroulia e Lanitis (2019) afirmam que o desenvolvimento de empatia permite acessar a posição do outro, entender seu comportamento e motivações e, então, ver o mundo através dos seus olhos, o que representa uma ferramenta de comunicação muito eficaz. Assim, considerando as definições acima e a de Scott (2019), é possível afirmar que empatia assertiva aplicada à condução de *feedbacks* corporativos refere-se à capacidade de acessar a perspectiva do outro de forma afirmativa, demonstrando importar-se pessoalmente com ela, com seus sentimentos, desejos, ideias e ações para, então, confrontá-la diretamente, a partir de uma comunicação aberta e objetiva, que visa ao seu desenvolvimento pessoal e profissional.

O desenvolvimento de competências, como empatia e colaboração, porém, ainda é um desafio para a maioria das organizações, pois envolve questões que, culturalmente, ainda não são bem resolvidas, como dar e receber *feedbacks* e trabalhar em equipe. Somada ao desafio cultural, surge, portanto, uma forma de distância que impacta diretamente o processo de aprendizagem de novas competências entre os líderes: a distância aluno-conteúdo, uma vez que muitos profissionais que assumem cargos de liderança possuem muita expertise técnica em relação à área em que atuam, mas nem sempre têm conhecimentos e habilidades para fazer a gestão de pessoas.

Considerando esses desafios e a necessidade de se promover a vivência prática de situações de *feedback* corporativo, que demandam empatia assertiva, a educação imersiva destaca-se como abordagem pedagógica adequada ao desenvolvimento dessa competência. A experiência de realidade virtual proposta neste estudo visa a permitir a imersão dos líderes em situações nas quais o conteúdo se aplica, em ambiente controlado, propício ao processo de aprendizagem. “A realidade virtual (RV) possibilita que se disponibilizem aos alunos interações realistas com ambientes sintéticos, constituindo-se assim em importante meio para redução de distâncias, principalmente a distância aluno-conteúdo” [TORI 2017 p. 115].

Nos ambientes imersivos, é possível interagir com os recursos de forma natural, usando as mãos com o auxílio de aparatos tecnológicos, como a luva, e eventualmente gestos ou comandos de voz [TORI; KIRNER e SISCOUTO 2006]; e essa “transparência tecnológica” propicia maior sensação de presença, que é a percepção de estar com algo, junto a alguém ou em algum lugar [TORI 2019]. A tecnologia de realidade virtual tende a ser, portanto, mais poderosa e eficaz em moldar comportamento empático porque simula, de forma mais efetiva, a sensação de estar no mundo de outra pessoa, ou seja, a sensação de presença [LOUIE et al. 2018]. Para esses autores, a percepção de controle sensorial é o primeiro passo para se sentir imerso e presente no mundo virtual – um mundo que pode ser manipulado digitalmente para simular a visão de outra pessoa.

Fisher (2017) explica que, embora a empatia na realidade virtual não seja diretamente estabelecida entre usuário e o sujeito da experiência, a possibilidade do meio de colocar um corpo dentro de um novo espaço promove uma oportunidade para compreensão intensificada do outro, por meio de realidades que promovem empatia. Os usuários têm empatia com a representação do sujeito feita pelo *designer*, porém essa representação pode ser precisa o suficiente para alcançar um tipo de dramatização do tipo “Quase ao Vivo”, que provou levar a uma mudança de comportamento” [FISHER 2017].

Em seu trabalho, Bertrand et al. (2018) criaram um *framework* para equalizar processos e expressões empáticas por meio de métodos de aprendizagem e EVR, que, segundo os autores, permitem aos usuários, literalmente, se colocar no lugar de outras pessoas e ver o mundo da perspectiva delas. Os autores destacam que ao se pensar em treinamento de habilidades empáticas, é preciso ter clara a distinção entre habilidades potenciais e reais, enfatizando a importância do ambiente adequado e dos fatores intrapessoais para que a empatia seja colocada em prática. Segundo eles, os métodos educacionais devem estimular os aprendizes por meio de catalisadores específicos (ambiente emocionalmente seguro, multicultural, colaborativo, dinâmico e com atividades que engajem e estimulem a abertura ao processo de aprendizagem, que, por sua vez, deve ser apoiado por facilitadores), e do desenvolvimento de habilidades específicas (como treinamento de perspectiva, práticas de compaixão, métodos de autorregulação, pensamento reflexivo e habilidades sociais e emocionais).

Stavroulia e Lanitis (2019) também aplicaram a técnica de EVR para promover o desenvolvimento profissional de professores por meio de salas de aula virtuais, permitindo simular situações do dia a dia que demandam empatia. A pesquisa experimental contou com três diferentes cenários: sala de aula física e real, sala de aula em ambiente virtual com aparência realística e sala de aula virtual com aparência imaginária. Dentro do ambiente virtual, a câmera foi localizada de forma que os professores pudessem ver a si mesmos no corpo de um estudante, permitindo uma experiência mais imersiva e a profunda compreensão do problema. Os autores concluíram que a experiência com realidade virtual pode contribuir para um maior nível de mudança de crenças e ideias relacionadas ao multiculturalismo e ao *bullying*, impactando a forma como os professores atendem às necessidades dos seus alunos e reagem a comportamentos disruptivos.

Considerando a relevância do EVR para desenvolver empatia, o *design* da experiência imersiva, proposto neste estudo, prevê a simulação de situações de *feedback* corporativo, por meio de vídeo imersivo, e propõe interações ao aprendiz, alternando seu papel entre: observador, perspectiva do líder e perspectiva do liderado. O uso da técnica de EVR terá como foco a tomada de perspectiva em primeira pessoa e a educação imersiva como método de aprendizagem. Além de vivenciar situações de *feedback* corporativo, o aprendiz deverá tomar decisões que envolvem conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados à empatia assertiva.

3. Método

Para a realização do *design* de conteúdo foi escolhida a metodologia ADDIE, uma das metodologias mais usadas nos processos de produção de *design* instrucional e que contempla cinco etapas: análise, *design*, desenvolvimento, implementação e avaliação. De acordo com Palange (2019), a primeira etapa consiste na análise da necessidade educacional, dos atores da ação educativa e das informações ou conteúdos disponíveis. A etapa de *design*, por sua vez, envolve o mapeamento de competências/objetivos, o planejamento da organização do conteúdo e a definição de como será a mediação educacional, a navegabilidade e a avaliação. Na etapa de desenvolvimento, está prevista a produção e a adaptação dos materiais e recursos didáticos. A implementação consiste na aplicação da solução educacional desenvolvida nas etapas anteriores. Já na última

etapa, avaliação, o objetivo é verificar se a solução proposta e implementada atende às necessidades de aprendizagem, alcançando os objetivos educacionais estabelecidos.

A análise da necessidade educacional e dos atores que precisam desenvolver empatia para atuar nos processos de *feedback* corporativo contou com pesquisa bibliográfica, qualitativa e quantitativa. A compreensão da importância da empatia nos processos de gestão tem como base a leitura do livro *Empatia Assertiva* da autora Kim Scott ⁵, que liderou vendas e operações *online* do Google AdSense, YouTube e Doubleclick e atuou no desenvolvimento de liderança na Apple e como *coach* de líderes na Dropbox, Twitter e em várias outras empresas de tecnologia.

Em relação às pesquisas qualitativa e quantitativa, foi estudada uma empresa brasileira do setor de tecnologia educacional, que atua há 16 anos na área de treinamento e desenvolvimento profissional e conta com 50 colaboradores, dos quais 13 atuam em cargos de liderança. Para compreender melhor os desafios e a realidade desses gestores, foi realizada uma entrevista semiestruturada com a líder de talentos e aplicado um formulário *online* (Anexo) a todos os líderes. O formulário contou com 16 questões, sendo seis quantitativas e 11 qualitativas.

Para estruturar e compreender as informações obtidas na entrevista e nas questões dissertativas do formulário, foi utilizada a metodologia de análise de conteúdo, que, segundo Martins e Theóphilo (2007), busca a essência de um texto nos detalhes das informações, dados e evidências disponíveis, considerando o contexto e a inferência sobre o todo da comunicação.

Com relação a segunda etapa da metodologia, neste estudo, o conceito de *design* está relacionado a “uma atividade estratégica, técnica e criativa, normalmente orientada por uma intenção ou um objetivo, ou para a solução de um problema” [KENSKI 2019 p.11]. Propõe-se, portanto, o desenho de uma estratégia instrucional, com aplicação da metodologia de educação imersiva, para o desenvolvimento de uma experiência de aprendizagem cujo objetivo é desenvolver habilidades e atitudes entre líderes para que possam aplicar a empatia assertiva nos processos de *feedback* corporativo.

A estratégia instrucional consiste na definição de ações de aprendizagem e interações com potencial para compartilhar conhecimentos e desenvolver habilidades, atitudes e comportamentos entre um grupo de pessoas, considerando perfil de cada uma, as motivações intrínsecas e a forma como aprendem, assim como os objetivos educacionais e de negócio - no caso da educação corporativa.

Entre as ações de aprendizagem propostas, estão os vídeos imersivos, cujos roteiros foram criados utilizando-se a técnica do *storyboard*. De acordo com Santos (2019), o *storyboard* é um documento de fácil compreensão, que serve de protótipo para a visualização do fluxo de conteúdos e das ações que serão experimentadas pelo aprendiz. Ele é organizado em telas, integrando textos, imagens estáticas e orientações técnicas sobre o que deve ser produzido. Para Jerald (2015), os *storyboards* representam as primeiras formas visuais de uma experiência, sendo úteis para aplicações em realidade virtual por permitir aos usuários visualizar as interações previstas sem ter que se preocupar com os detalhes de *layout* das telas.

⁵ <https://kimmalonescott.com/biography/>

A estrutura do *storyboard* utilizada para o *design* de conteúdo da experiência de aprendizagem imersiva foi criada pela autora, no *software* Powerpoint, com a descrição dos elementos de cada uma das cenas dos vídeos imersivos das situações simuladas de *feedback* corporativo. São eles: contexto/cenário imersivo; descrição da cena; interação/perspectiva do aprendiz; e locução (Figura 1).

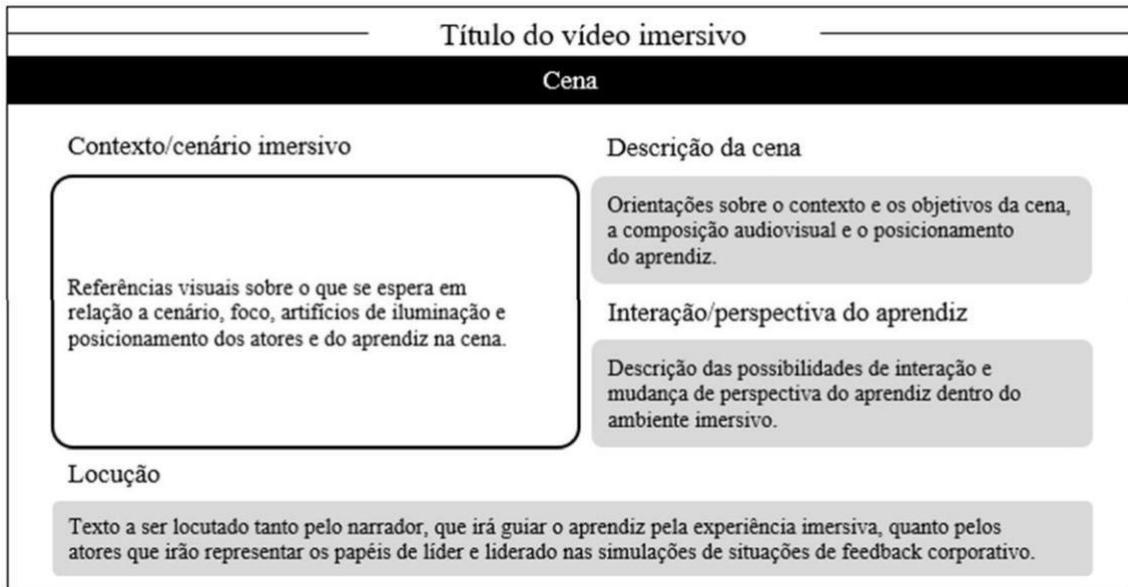


Figura 1. Estrutura de *storyboard* criada para o *design* da experiência imersiva (Fonte: Autora, 2020)

A etapa de desenvolvimento do projeto, por sua vez, envolve a produção dos vídeos imersivos, roteirizados no *storyboard*, que deverá ser feita por equipe de gravação, com experiência na produção de vídeos 360°, e por *designers* gráficos, especialistas em criação e edição desse formato de mídia. Após finalizados, os vídeos imersivos deverão ser disponibilizados em um aplicativo, desenvolvido especialmente para este projeto, cujas telas também estão previstas no *storyboard*.

A proposta de implementação e avaliação deste estudo é por meio de pesquisa experimental comparativa, realizada em ambiente controlado. De acordo com Gil (2002), a pesquisa experimental deve atender às propriedades de manipulação, controle e distribuição aleatória. De forma a complementar a análise da pesquisa experimental, propõe-se a aplicação de formulário e entrevistas semiestruturadas com os líderes e, também, com os liderados que participarem do experimento para verificar se há distinção na forma de condução e recepção do *feedback* corporativo em grupos distintos.

Na seção de resultados, será detalhada a aplicação de cada uma das etapas da metodologia ADDIE nesta pesquisa, com destaque para a etapa de *design* de conteúdo, que é o foco deste estudo.

4. Resultados

4.1. Análise

A líder de talentos entrevistada explicou que a empresa está reestruturando o modelo de condução de *feedback* corporativo, que foi uma das demandas levantadas pelos colaboradores na última pesquisa de clima realizada. Ela explica que o *feedback* pode ser dado de várias formas, sendo o técnico mais fácil de ser conduzido do que o comportamental. Cada líder conta com o perfil comportamental DISC⁶ de seus liderados, podendo conduzir o *feedback* do seu jeito, sendo que muitos usam a técnica SCI - Situação, Comportamento e Impacto.

Ela destaca que conhecer o perfil do liderado permite ao líder entender como esse gosta e precisa receber *feedbacks* e como prefere ser reconhecido. O desafio atual identificado por ela refere-se à empatia. Segundo a entrevistada, é muito difícil se colocar no lugar do outro e prever como uma pessoa irá interpretar uma determinada informação. Porém, ela ressalta que empatia não significa poupar a outra pessoa do desenvolvimento que ela precisa ter e dos *feedbacks* que precisa receber.

A pesquisa quantitativa contou com a participação de dez respondentes, o que representa 76,9% dos líderes da empresa estudada. Em relação ao tempo em que atuam em cargos de liderança, 60% dos respondentes são líderes há mais de cinco anos e 40% contam com até cinco anos de experiência na função.

A primeira questão do formulário tinha o objetivo de identificar se os participantes se sentem preparados para dar *feedback*, considerando uma escala de um a cinco, no qual um é pouco preparado e cinco muito preparado. 80% assinalaram quatro e 20%, três. Quando a questão foi sobre receber *feedbacks*, 70% responderam quatro e 30% indicaram cinco. Em relação ao incentivo da prática de *feedback* entre as pessoas do time, 40% indicaram cinco, 40%, quatro e 20%, três. A grande maioria, 70%, prefere receber a dar *feedbacks*. Quanto à forma de fazer um elogio, 70% preferem fazê-lo em público, mas quando é necessário fazer uma crítica, todos preferem conversar em particular.

Em relação à forma como fomentam a cultura de *feedback*, a maioria dos gestores destacou que há momentos específicos para dar e receber *feedbacks* mais estruturados, mas que buscam incentivar as pessoas a fazê-lo a todo momento, de acordo com a necessidade do líder ou do liderado. Um dos respondentes afirmou que o *feedback* deve ser estimulado constantemente para que não se transforme em uma experiência estigmatizada: “Ao conduzir alguma dinâmica, procuro propor ao final de qualquer interação coletiva ou individual um momento para avaliar a dinâmica e capturar pontos de melhoria e aprendizados”.

Ao serem questionados se têm alguma inspiração ou seguem alguma diretriz para dar *feedbacks*, metade dos respondentes mencionou o SCI, que foca no impacto de um determinado comportamento em uma situação específica. Foram destacadas, também, a comunicação não violenta e a busca pela compreensão das motivações para o comportamento das pessoas, a partir de uma conversa franca e respeitosa. Sobre a forma como iniciam uma conversa de *feedback*, alguns respondentes afirmaram que convidam o liderado a relatar como se percebeu na situação em questão e se compreende o impacto

⁶ A avaliação DISC, desenvolvida pelo psicólogo William Moulton Marston, avalia um indivíduo a partir de quatro perfis comportamentais: Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade.

dela em relação ao time, analisando o comportamento de forma conjunta. Outros optam por não usar a palavra *feedback*, conversando de forma mais natural.

Em relação aos principais desafios identificados no processo de dar e receber *feedbacks*, os participantes destacaram: receio de conflito e medo de represália; clareza e cuidado na comunicação; subjetividade; considerar o contexto e o *background* do outro; e lidar com a fase de resistência e negação. Um dos respondentes destacou que já teve dificuldades para receber *feedback*, mas que atualmente acredita que um *feedback* é um presente, pois demonstra o interesse e a preocupação com a mudança.

Entre as habilidades que consideram fundamentais para dar *feedback*, os respondentes destacaram: boa comunicação; assertividade; visão analítica, crítica e holística; inteligência emocional; didática; gestão de conflitos; humildade; escuta ativa; coragem; compreensão do contexto; capacidade de não julgar; e honestidade. Empatia foi uma habilidade citada por 60% dos participantes. Quando questionados se atuavam com empatia, a maioria dos participantes afirmou que sim, mas destacou que o desenvolvimento dessa competência é um processo contínuo.

Entre os caminhos para desenvolver as competências necessárias ao *feedback* corporativo, eles destacaram livros; artigos; aulas de teatro e improvisação; terapia; vídeos; troca com colegas; prática do dia a dia; relações pessoais; e pós-graduação. Em relação a treinamentos, 70% afirmaram que já participaram de algum curso sobre *feedback*.

Todos os participantes afirmaram que procuram desenvolver e aplicar a empatia no processo de gestão. Um dos respondentes explicou que aplica o DISC para conhecer o perfil de cada pessoa do time, o que facilita a prática da empatia. Outro destacou que empatia é um dos requisitos obrigatórios da sua gestão, seja envolvendo as pessoas nas decisões relacionadas à equipe ou estando disposto a ouvir, entender e respeitar situações pessoais. Outro destacou que tem o hábito de perguntar às pessoas como estão se sentindo, o que estão pensando e se há algo que possa fazer para ajudar ou que possa melhorar em sua gestão. A busca pelo entendimento do contexto do outro e a compreensão de que a vida das pessoas vai além do trabalho também foram práticas mencionadas na pesquisa.

90% dos respondentes afirmaram adotar estratégias diferenciadas de *feedback*, de acordo com características específicas de cada pessoa do time. Entre as justificativas, eles destacaram a importância de se adotar abordagens diferentes, uma vez que as pessoas têm personalidades distintas, para que o processo resulte em busca por melhorias, e não em desmotivação. Também foram mencionadas a adaptação da comunicação de acordo com o perfil do colaborador; e a consideração da situação atual, pessoal e profissional de cada um.

Os dados das pesquisas revelam que há uma necessidade o desenvolvimento de empatia assertiva entre os líderes que atuam diretamente no *feedback* corporativo, com destaque maior para o desafio de dar *feedbacks* em comparação a receber. Em relação a esse desafio, foram apontadas várias habilidades necessárias ao processo, como comunicação assertiva, clareza na transmissão de informações, inteligência emocional, didática, escuta ativa, compreensão do contexto, capacidade de não julgar, abordagem personalizada, entre outras que se relacionam diretamente com as dimensões da empatia assertiva (“importar-se pessoalmente” e “confrontar diretamente”), definidas por Scott (2019) e que serão abordadas nas situações e tomadas de decisão da experiência imersiva desenhada neste estudo.

4.2. Design

Para o *design* de conteúdo proposto neste estudo, a estratégia instrucional utilizada é a jornada de aprendizagem da experiência imersiva Empatia Assertiva no Processo de *Feedback* Corporativo (Figura 2), que contempla: vídeo *teaser*, experiência imersiva, curso *online* e ações de transferência para o dia a dia dos líderes. Desse modo, o processo de aprendizado não se resume a um evento único, mas se processa de forma contínua por meio de ações de comunicação, engajamento, aprendizagem, reforço e transferência.



Figura 2. Desenho da jornada de aprendizagem (Fonte: Autora, 2020)

O vídeo *teaser* será desenvolvido em formato tradicional 2D, como um *trailer* da jornada de aprendizagem, com o objetivo de convidar e engajar o aprendiz a vivenciar a experiência imersiva e, na sequência, participar do curso *online*. A experiência imersiva, principal ação de aprendizagem da jornada, cujo *design* é detalhado neste artigo, visa a promover a vivência de situações cotidianas de *feedback* corporativo entre líderes e liderados, com aplicação da técnica de EVR, além de tomadas de decisão. O objetivo de promover a experiência imersiva antes do curso *online* deve-se à proposta de testar o conhecimento prévio e identificar as habilidades dos líderes na condução dos *feedbacks*. Assim, o curso *online* terá como objetivo reiterar as boas práticas vivenciadas na experiência imersiva e conceituar as dimensões da empatia assertiva. Espera-se que os aprendizes transfiram o conhecimento e as habilidades e atitudes desenvolvidos na jornada de aprendizagem para os *feedbacks* corporativos do dia a dia.

Com base nas diretrizes do livro Empatia Assertiva [SCOTT 2019] e nas informações coletadas na pesquisa qualitativa e quantitativa, a proposta da experiência imersiva é simular, por meio de cenário customizado e da aplicação da técnica do *storytelling*, o contexto vivenciado por líderes e liderados nos processos de *feedback* corporativo. Segundo Cogo (2013), *storytelling* é uma lógica de estruturação de pensamentos e um formato de organização e difusão da narrativa, por suportes baseados nas experiências de vida próprias ou absorvidas de um interagente.

A técnica do *storytelling* agrega à aprendizagem imersiva, uma vez que envolve o aprendiz por meio da narrativa, que deve ser muito próxima à realidade dele. De acordo com Jerald (2015), a realidade virtual é extremamente experiencial e os usuários podem se tornar parte de uma história muito mais do que por meio de outra mídia, desde que essa faça sentido para eles. McKee e Gerace (2018) destacam que uma história bem contada cria duas experiências simultâneas, que são reflexos uma da outra: uma experiência

mental, motivada pela curiosidade; e uma experiência emocional, motivada pela empatia, que, por sua vez, conta com as etapas de identificação e troca subconsciente.

Considerando o potencial imersivo das técnicas de EVR e *storytelling*, são propostas três situações de *feedback* corporativo (Figura 3), a serem desenvolvidas no formato de vídeo 360°, para que o aprendiz possa vivenciar a experiência de aprendizagem, escolhendo uma perspectiva e tomando decisões na sequência. As situações foram criadas a partir das demandas identificadas na pesquisa desenvolvida com os líderes e nos exemplos citados no livro de Scott (2019), considerando inclusive a questão da diversidade na escolha das personagens, também mencionada pela autora, que propõe que a “política dos sexos” seja combatida, não influenciando o *feedback* corporativo. Foram considerados, também, diferentes ambientes, a fim de mostrar a importância de se diversificar os cenários, tornando o *feedback* menos formal, sempre que possível.

Na primeira situação, o aprendiz poderá experienciar uma reunião de *feedback* de equipe nos papéis de observador ou dos liderados, a fim de vivenciar a sensação de estar no papel de um dos profissionais do time para avaliar a condução da líder. Na segunda situação, a história envolve o reconhecimento de uma liderada pelo seu líder, feita em um grande evento da empresa. Na terceira situação, o aprendiz vivencia uma avaliação de desempenho. Tanto na segunda quanto na terceira situação, o aprendiz poderá vivenciar a situação sob as perspectivas do líder e do liderado, avaliando a forma como o *feedback* foi conduzido e recebido.



Figura 3. Desenho macro da experiência imersiva (Fonte: Autora, 2020)

Assim, ao integrar técnicas de *storytelling*, troca de perspectivas e tomadas de decisão situacionais com objetivos claros e *feedback* imediato a ser vivenciado pelo aprendiz, pretende-se engajá-lo, conduzindo-o a um estado de experiência ótima, o estado de *flow*. Csikszentmihalyi (1990) explica que o elemento central deste estado de

experiência ótima é o fim em si mesma, ou seja, a atividade é intrinsecamente gratificante. E para facilitar o engajamento e o acesso dos aprendizes ao estado de *flow*, o *design* de conteúdo precisa prever o equilíbrio entre desafios e habilidades, evitando estados de ansiedade ou de tédio. De acordo com Tori [2019 p.48], “alguns dos fatores que influenciam o estado de *flow* são: desafio, metas, realimentação (*feedback*), engajamento e significado”.

Considerando os fatores que impactam o estado de *flow*, as boas práticas de *storytelling* e de tomadas de decisão, assim como os potenciais e as características da técnica de EVR, foi desenvolvido um *storyboard* da experiência imersiva Empatia Assertiva no Processo de *Feedback* Corporativo. As imagens abaixo são exemplos de telas desenhadas para o vídeo 360° da primeira situação da experiência imersiva: *Feedback* de equipe (Figuras 4, 5 e 6):

Vídeo 360° Situação 1 - Feedback de equipe Introdução	
<p>Contexto/cenário</p> 	<p>Descrição da cena</p> <p>Gravar, em 360° o ambiente de uma empresa real que tenha, no mínimo, o hall de entrada, sala de reuniões, auditório e espaço de café. Aqui, o foco inicial do aprendiz deve ser a sala de reuniões.</p> <p>A ilustração é apenas uma referência do tipo de espaço que deve contextualizar a cena.</p> <p>Interações do aprendiz</p> <p>O aprendiz poderá explorar o ambiente imersivo e, ao olhar fixamente para a porta da sala de reuniões, deverá ser “transportado” para dentro dela, onde vivenciará a primeira situação.</p>
<p>Locução</p> <p>Você irá vivenciar agora uma situação de feedback corporativo de equipe conduzido pela líder Ana. Caminhe até a porta da sala de reuniões, olhe fixamente para ela e, então, entre e observe a reunião.</p>	

Figura 4. Exemplo do desenho de tela de introdução do vídeo 360° (Fonte: Autora, 2020)

Vídeo 360° Situação 1 - Feedback de equipe Cena 1 Perspectiva: observador	
<p>Contexto/cenário</p> 	<p>Descrição da cena</p> <p>Gravar, em 360° e com a câmera na altura dos olhos, a reunião que deve contar com quatro atores:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ana – líder da equipe: postura formal, direta ao ponto, não muito simpática. Fala olhando para a tela. 2. Márcia – grávida, deve ter em torno de 35 anos. 3. Mateus – o mais novo do time, geração <i>millennials</i>. 4. Adriano – o mais velho do time – deve ter em torno de 50 anos. <p>Os personagens 2, 3 e 4 devem atuar de forma submissa, se expressando o mínimo possível. Eles apenas se entreolham durante a reunião. Ao encerrar sua fala, Ana deve ir organizando os papéis, demonstrando pressa para seguir para a próxima reunião.</p> <p>Interações do aprendiz</p> <p>Nesta primeira cena, o aprendiz é mero observador em terceira pessoa, podendo se movimentar pela sala.</p>
<p>Locução</p> <p>Ana: Então, pessoal, chamei vocês para essa reunião de 15 minutinhos para falar sobre o último mês e planejar o próximo. Apesar de termos cumprido a meta, pecamos em vários pontos. Quando vejo uma apresentação importante, como a última que a Márcia fez, com vários erros de digitação que bastaria passar o corretor ortográfico para consertar, começo a me perguntar o que está acontecendo. Coisas como essa prejudicam a imagem da nossa equipe. Já em relação a você, Mateus, gostaria de dizer que está no caminho certo. Você é um gênio, rapaz! A melhoria que você propôs para o processo de fechamento de contrato otimizou muito o tempo de conclusão das vendas. Mas vamos falar de futuro. Para este mês, quero propor que vocês trabalhem de forma mais colaborativa, aprendendo um com o outro sobre como conquistar mais clientes. Tenho uma reunião agora na sequência, mas era isso que tinha para falar.</p>	

Figura 5. Exemplo do desenho de cena do vídeo 360° (Fonte: Autora, 2020)

Vídeo 360° Situação 1 - Feedback de equipe		Cena 2 Seleção de nova perspectiva
Contexto/cenário		
Descrição da cena	<p>Apresentar no ambiente imersivo o menu com as opções de personagens. Utilizar a foto de cada um dos atores que representaram as personagens no vídeo imersivo.</p>	
Interações do aprendiz	<p>O aprendiz poderá escolher (com fixação do olhar) o personagem em relação ao qual irá assumir a perspectiva na reunião.</p>	
Locução	<p>A reunião terminou e queremos saber sua opinião sobre a condução da líder Ana. Mas antes, o que acha de vivenciar novamente essa experiência, só que agora, assumindo o papel dos liderados? Escolha a pessoa em relação a qual você gostaria de estar no lugar e entre novamente na reunião para participar sob uma nova perspectiva.</p>	

Figura 6. Exemplo do desenho de cena de seleção de perspectiva do vídeo 360° (Fonte: Autora, 2020)

Ao final de cada situação de *feedback* corporativo, o aprendiz deve ser convidado a tomar decisões relacionadas à análise da condução do líder e da postura do liderado, recebendo, imediatamente, um *feedback* estruturado (Figura 7), que reitera boas práticas de empatia assertiva.

Aplicativo Situação 1 - Feedback de equipe	Tomada de decisão – feedback estruturado	Vídeo animação 2D Tela 1
Contexto/cenário		
Descrição da cena	<p>Animar a explicação do feedback na tela, conforme locução. Aqui, deve ser utilizada a foto de atriz que representa Ana, registrada durante a reunião que foi simulada no vídeo imersivo. Ao finalizar a animação, retornar à tela do menu do aplicativo.</p>	
Interações do aprendiz	<p>Espectador.</p>	
Locução	<p>A condução de Ana não foi assertiva por vários motivos. Primeiro, ela não reservou tempo suficiente para a reunião. O ideal seria ter tempo para: rever as métricas-chave; ouvir, incluindo atualizações em um documento compartilhado; e esclarecer, identificando as decisões e os debates mais importantes. Ao comentar sobre a atuação de Márcia, ela poderia ter feito uma observação em relação aos erros de digitação, ao invés de criticá-la. Uma abordagem alternativa seria, por exemplo, "Márcia, a última apresentação estava com muitos erros de digitação e, considerando a natureza do trabalho, temos que ser 100% precisos". Quanto ao elogio, é importante fazê-lo em público, mas da forma correta. Ao invés de personalizar o feedback, dizendo "você é...". Ana deveria ter contextualizado a situação, destacado o comportamento e abordado o impacto positivo. Uma possibilidade seria: "Mateus, na última reunião com a equipe de TI, você propôs uma melhoria para o sistema de fechamento de contratos, o que otimizou muito o tempo de conclusão das vendas". Por fim, além de incluir Adriano nos feedbacks, Ana deveria programado melhor a reunião, focando em três objetivos: analisar os resultados, abrir espaço para as pessoas apresentarem atualizações e engajar a equipe a esclarecer as decisões e os debates mais importantes para o próximo período.</p>	

Figura 7. Exemplo do desenho de tela de *feedback* estruturado (Fonte: Autora, 2020)

As figuras acima constituem apenas uma parte do *storyboard*, que pode ser acessado na íntegra⁷. O *design* de conteúdo contempla as três situações de *feedback* corporativo, descritas anteriormente.

⁷O *storyboard* completo pode ser acessado por meio deste [link](#).

4.3. Desenvolvimento

A produção dos vídeos imersivos, roteirizados no *storyboard*, deverá ser feita por equipe especializada na produção de vídeos 360°. Para representar os líderes e liderados envolvidos em cada uma das situações previstas no desenho macro da experiência imersiva, deverão ser escolhidos atores e atrizes, conforme as especificações das cenas. Cada uma deverá ser gravada na perspectiva dos personagens, a fim de permitir a aplicação da técnica de EVR. Além das orientações previstas no *storyboard*, as equipes de produção e desenvolvimento devem considerar algumas técnicas básicas para gravação de vídeo 360°, como o uso de tripé e de equipamentos de gravação e reprodução que atualizam as imagens com frequência de, pelo menos, 60 telas por segundo (o que diminui possíveis efeitos colaterais, como tonturas e enjoos).

O artigo Produção de Vídeo 360° [PRODUÇÃO 2020], disponível no site da empresa VOCS, ressalta outras dicas importantes, como considerar a câmera na altura dos olhos, para que o aprendiz sinta que está participando da conversa; utilizar a tecnologia de áudio espacial, que conta com 24 fontes de áudio e permite escutar o som de todas as direções, o que promove uma experiência mais realística; e usar algumas estratégias para chamar a atenção do participante para onde se deseja que ele olhe dentro do ambiente imersivo, como movimento de personagens, artifício de iluminação e sons que chamem a atenção dele.

Após finalizados, os vídeos imersivos deverão ser disponibilizados em um aplicativo, desenvolvido especialmente para este projeto, cujas telas também estão previstas no *storyboard* (Figura 8). O objetivo do aplicativo é integrar os vídeos das situações simuladas na experiência imersiva com telas de orientações sobre a forma de vivenciá-las, tomadas de decisão e *feedbacks*.



Figura 8. Desenho da tela do aplicativo da experiência imersiva (Fonte: Autora, 2020)

Desse modo, o uso dos óculos de RV acoplado ao *smartphone* será restrito à vivência das situações de *feedback* corporativo, gravadas em ambiente imersivo 360°. Para as demais interações, que envolvem preparação e tomadas de decisão, com texto e animações 2D, o aprendiz deverá interagir via aplicativo, podendo usar tanto dispositivos móveis quanto *desktop*. Essa estratégia também visa a auxiliar na redução dos possíveis efeitos colaterais decorrentes da experiência imersiva.

Para que o aprendiz tenha uma boa experiência, há alguns requerimentos técnicos a serem satisfeitos. Para assistir aos vídeos imersivos no computador, é necessário ter as versões mais recente dos navegadores Chrome, Opera, Firefox ou MS Edge. Já nos dispositivos móveis, é importante baixar a versão mais recente dos aplicativos YouTube ou Vimeo (disponíveis na Play Store e na App Store). Todos os dispositivos móveis exigirão um sensor de giroscópio para reprodução de vídeos imersivos.

4.4. Implementação e Avaliação

A implementação deverá ser realizada por meio de pesquisa experimental comparativa, realizada em ambiente controlado. Desse modo, metade dos líderes da empresa estudada, escolhida aleatoriamente, deverá participar do grupo de tratamento, vivenciando a jornada de aprendizagem que conta com a experiência imersiva, ou seja, com os vídeos 360°. A outra metade constituirá o grupo de controle, que vivenciará a jornada de aprendizagem desenvolvida em outro formato: ao invés do vídeo imersivo, as situações e as tomadas de decisão serão disponibilizadas no formato de vídeo interativo 2D, que também permite ao aprendiz receber *feedback* imediato, experimentando a consequência de suas ações, porém sem a possibilidade da experiência 360° e sem a troca de perspectiva que a técnica de EVR permite (Figura 9). Assim, a manipulação consiste na mudança de formato da experiência de aprendizagem.

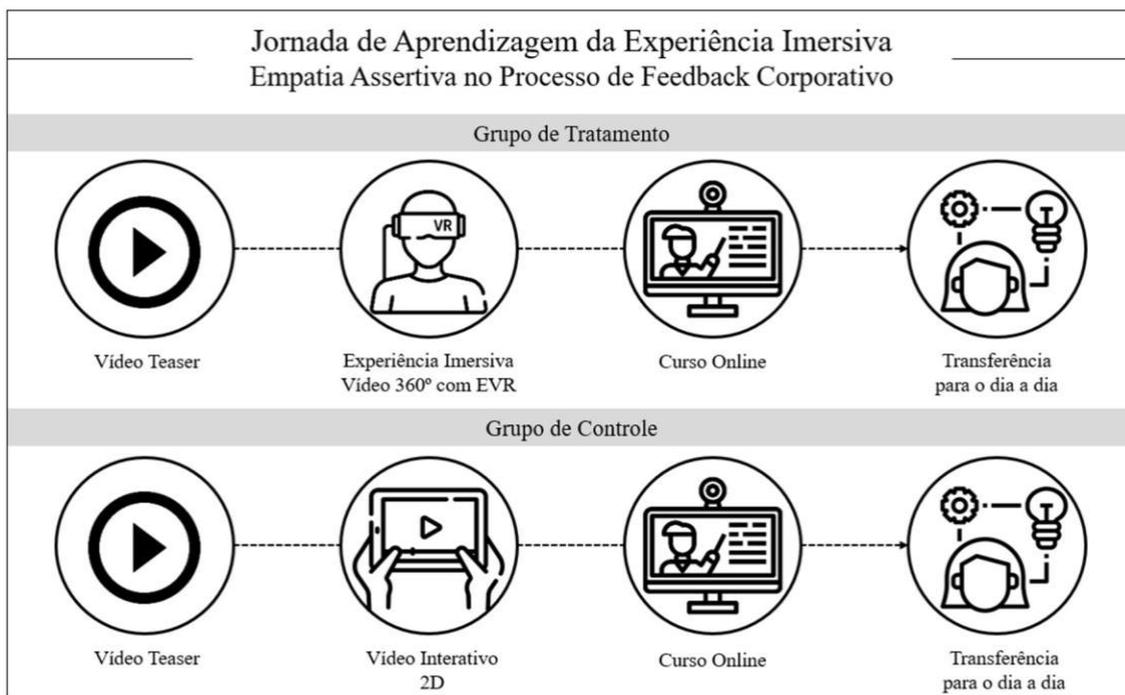


Figura 9. Jornada de aprendizagem: grupo de tratamento x grupo de controle (Fonte: Autora, 2020)

O objetivo do experimento é validar a hipótese deste estudo, verificando o impacto da mídia 3D (no caso, vídeo 360°) e da abordagem imersiva em relação à mídia 2D, por meio da aplicação da técnica de EVR, no desenvolvimento de empatia assertiva entre os líderes que atuam no processo de *feedback* corporativo e no engajamento deles em relação

ao curso *online*. Além de comparar a participação dos líderes e os resultados das tomadas de decisão de ambos os grupos, propõe-se a aplicação de formulário e entrevistas semiestruturadas com os líderes e, também, com os liderados para verificar se há distinção na forma de condução do *feedback* corporativo por gestores de grupos distintos. Ou seja, se os líderes que vivenciaram a experiência imersiva com EVR atuaram de forma mais empática ou não e se essa atuação foi percebida pelos liderados.

5. Discussão

A liderança e a influência social estão entre as dez competências do profissional do futuro para 2022, de acordo com o relatório Fórum Econômico Mundial [World Economic Forum 2018 p. 29]: “a liderança requer disposição para liderar, assumir o controle e oferecer opiniões e direção”, enquanto que a influência social “requer ter um impacto sobre as outras pessoas na organização e demonstrar energia e liderança”. Uma das principais formas de o líder orientar seu time e ter influência social é por meio de uma cultura de *feedback* eficaz, caracterizada pela empatia assertiva, como bem define e exemplifica a autora Kim Scott, cujo livro, foi utilizado como conteúdo base para essa pesquisa, principalmente como inspiração para a criação das situações a serem simuladas em ambiente imersivo.

Desse modo, o *design* de conteúdo desenvolvido neste estudo potencializa o acesso dos líderes à posição do outro, no caso, o liderado, a fim de que promovam *feedbacks* corporativos que consideram esta nova perspectiva. O uso da abordagem imersiva, por meio da aplicação da técnica de EVR, tende a reduzir a distância aluno-conteúdo, uma vez que permite ao aprendiz vivenciar as situações simuladas como parte delas, trocando de posição para ter a percepção de ambos os atores envolvidos no processo.

Outro potencial ganho da aplicação de EVR consiste na promoção de maior engajamento dos líderes em relação ao processo de aprendizagem, uma vez que poderão vivenciar experiências de aprendizagem que simulam situações do dia a dia, errando, acertando e percebendo as consequências imediatas em relação às suas decisões, ao invés de apenas elaborarem conhecimento para testarem posteriormente e de forma isolada nos *feedbacks* corporativos do dia a dia, que é o que ocorre no processo de aprendizagem tradicional, não imersivo.

6. Considerações Finais

Este estudo focou no *design* de conteúdo da experiência imersiva Empatia Assertiva no Processo de *Feedback* Corporativo por meio do uso da técnica de *Embodiment Virtual Reality* (EVR) e dos conceitos e exemplos propostos pela autora Kim Scott. Apresentado no formato de *storyboard*, ele contempla três situações bastante comuns de *feedback* corporativo, que são: reunião de *feedback* de equipe, reconhecimento do bom desempenho de um liderado pelo seu líder e avaliação de desempenho. Assim, é possível reduzir a distância aluno-conteúdo e desenvolver habilidades e comportamentos empáticos entre os líderes, em ambiente imersivo, simulado, seguro e controlado, abordando situações diferentes de *feedback* corporativo, para que estejam preparados para a prática no dia a dia.

Além das especificações técnicas voltadas às equipes de produção, como *designers* gráficos e programadores, o que é essencial em qualquer *storyboard*, o modelo desenvolvido pela autora contempla outras orientações relacionadas à abordagem imersiva, como descrição da cena e interações do aprendiz. Essas informações foram inseridas por se tratar de uma experiência imersiva, com aprendiz ativo e com a possibilidade de mudança de perspectiva. As especificidades da abordagem imersiva demandam um processo de produção, gravação e edição de cenas diferenciado no que se refere aos cursos *online* tradicionais, uma vez que todos os ângulos devem ser considerados, assim como todas as possibilidades de interação do aprendiz, que é protagonista da ação.

Assim, o estudo contribui ao disponibilizar o *storyboard* para profissionais que atuam na educação corporativa e que queiram implementar a experiência desenvolvida nesta pesquisa ou almejam desenvolver experiências com foco em outras competências técnicas, socioemocionais ou comportamentais, contemplando todos os requisitos necessários para a produção de vídeos imersivos.

Como próximos passos, planeja-se a produção e a implementação da experiência proposta neste estudo, por meio de uma pesquisa experimental, a fim de validar a hipótese de que a metodologia de educação imersiva impacta positivamente o desenvolvimento de empatia assertiva entre os líderes. Prevê-se a execução do projeto com grupos de controle e com formulários que permitam coletar *feedbacks* de líderes e liderados que participarem dos experimentos. A partir da fase experimental, espera-se aprimorar o *design* e ampliar as situações simuladas, a fim de contemplar um número maior de possibilidades de *feedback* corporativo.

Como trabalhos futuros, espera-se desenvolver novas experiências imersivas para o desenvolvimento de outras competências socioemocionais e comportamentais, que têm diferenciado cada vez mais os profissionais do século XXI e que podem ser melhor desenvolvidas a partir da imersão do aprendiz em situações simuladas, que representem o dia a dia no qual devem ser aplicadas.

Referências

- Bertrand, P., Guegan, J., Robieux, L., McCall, CA., Zenasni, F. (2018) “Learning empathy through virtual reality: multiple strategies for training empathy-related abilities using body ownership illusions in embodied virtual reality”. *Front. Robot.* 2018. AI 5:26. doi: 10.3389/frobt.2018.00026
- Brasil (2017). “Base Nacional Comum Curricular (BNCC). Educação é a Base”. Brasília, MEC/CONSED/UNDIME.
- Chiavenato, I. (2010) “Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações”. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- Cogo, R. S. (2013) “Comunicação interna e storytelling: uma lógica de estruturação do pensamento e de difusão de narrativas”. In: NASSAR, P. Comunicação interna: a força das empresas. São Paulo: Aberje, p. 47-54.
- Csikszentmihalyi, M. (1990) “Flow: the psychology of optimal experience”. New York: HarperPerennial.
- Fisher, J. A. (2017) “Empathic actualities: toward a taxonomy of empathy in virtual reality”. Springer International Publishing AG 2017. N. Nunes et al. (Eds.): ICIDS 2017, LNCS 10690, pp. 233–244. doi: 10.1007/978-3-319-71027-3_19

- Gil, A. C. (2002) “Como elaborar projetos de pesquisa”. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Harari, Y. N. (2018) “21 lições para o século 21”. Tradução de Paulo Geiger. 1. ed. São Paulo: Companhia das Letras.
- Jerald, J. (2015) “The VR Book: Human-Centered Design for Virtual Reality”. 1. ed. ACM Books. Morgan & Claypool.
- Kenski, V. M. (2019) “Por que design instrucional”. In: Kenski, V. M. (Org.). Design instrucional para cursos online. 2. Ed. São Paulo: Artesanato Educacional, p.11-14
- Louie, A. K., Coverdale, J. H., Balon, R., Beresin, E. V., Brenner, A. M., Guerrero, A. P. S., Roberts, L. W. (2018) “Enhancing empathy: a role for virtual reality?” *Academic Psychiatry* 42:747–752. doi: 10.1007/s40596-018-0995-2.
- Martins, G. A., Theóphilo, C. R. (2007) “Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas”. São Paulo: Atlas.
- Mckee, R., Gerace, T. (2018) “Storynomics: story-driven marketing in the post-advertising world”. New York: Twelve.
- Palange, I. (2019) “Processos de produção de DI”. In: Kenski, V. M. (Org.). Design instrucional para cursos online. 2. Ed. São Paulo: Artesanato Educacional, p.137-182.
- Produção de vídeos 360° (2020) “Site da VOCS”. Disponível em: <<https://www.vocs.com.br/video-360/producao-de-video-360-o/>> Acesso em: 13 set. 2020.
- Scott, Kim. (2019) “Empatia assertiva: como ser um líder incisivo sem perder a humanidade”. Tradução de Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Alta Books, 328 p.
- Santos, C. L. (2019) “Processo de criação de storyboard”. In: Kenski, V. M. (Org.). Design instrucional para cursos online. 2. Ed. São Paulo: Artesanato Educacional, p.183-198
- Schoeller, F., Bertrand, P., Gerry, L. J., Jain, A., Horowitz, A. H., Zenasni, F. (2019) “Combining virtual reality and biofeedback to foster empathic abilities in humans”. *Front. Psychol.* 9:2741. doi: 10.3389/fpsyg.2018.02741
- Senge, P. M. (2006) “A quinta disciplina – arte e prática da organização que aprende”. Tradução de OP Traduções. Consultoria Zumble Aprendizagem Organizacional. 21 ed. Rio de Janeiro: BestSeller. ISBN: 85-7123-621-6
- Stavroulia, K., Lanitis, A. (2019) “Enhancing reflection and empathy skills via using a virtual reality based learning framework”. *International Journal of Emerging Technologies in Learning (IJET)*. Vol. 14, n. 07. doi: 10.3991/ijet.v14i07.9946
- Tori, R. (2019) “Uso das novas tecnologias em cursos online”. In: Kenski, V. M. (Org.). Design instrucional para cursos online. 2. Ed. São Paulo: Artesanato Educacional, p.43-64
- Tori, R. (2017) “Educação sem distância. As tecnologias interativas na redução de distâncias em ensino e aprendizagem”. 2. ed. São Paulo: Editora SENAC São Paulo. Escola do Futuro – Universidade de São Paulo.
- Tori, R., Kirner, C., Siscoutto, R. (2006) “Fundamentos e Tecnologia de Realidade Virtual e Aumentada”. Porto Alegre: Editora SBC.
- World Economic Forum. (2018) “The future of jobs report”. Switzerland. ISBN 978-1-944835-18-7. Disponível em: <http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf> Acesso em: 29 mar. 2020.

Anexo

Formulário de Pesquisa Feedback Corporativo - desafios e boas práticas

Este formulário tem como objetivo coletar informações e percepções sobre o processo de *feedback* corporativo. A finalidade é consolidar o problema de pesquisa qualitativo do trabalho de conclusão de curso, desenvolvido por mim no curso de especialização Computação Aplicada à Educação da Universidade de São Paulo. Sou muito grata pela sua contribuição.

1. Considerando uma escala de 1 a 5, o quanto você se sente preparado para dar *feedback* ao seu time?

Pouco preparado 1 — 2 — 3 — 4 — 5 **Muito preparado**

2. Considerando uma escala de 1 a 5, o quanto você se sente preparado para receber *feedback* das pessoas do seu time?

Pouco preparado 1 — 2 — 3 — 4 — 5 **Muito preparado**

3. Considerando uma escala de 1 a 5, o quanto você se sente preparado para incentivar o *feedback* entre as pessoas do seu time?

Pouco preparado 1 — 2 — 3 — 4 — 5 **Muito preparado**

4. Como você fomenta a cultura de *feedback* em sua gestão? Há momentos específicos para dar e receber *feedback* ou ele ocorre de acordo com a necessidade?

5. Você costuma seguir alguma inspiração, regra ou diretriz ao dar *feedback*? Se sim, poderia compartilhar?

6. Você usa alguma frase ou forma específica para iniciar uma conversa de *feedback*? Qual seria?

7. Você prefere:

() Dar *feedback*. () Receber *feedback*.

8. Você prefere fazer um elogio de que forma?

() Em particular. () Em público.

9. Você prefere fazer uma crítica de que forma?

() Em particular. () Em público.

10. Quais habilidades você considera fundamentais para dar *feedback*?

11. Você possui essas habilidades? Se sim, como as desenvolveu? Se não, como acha que poderia desenvolvê-las?

12. Você já participou de algum treinamento sobre *feedback*? Como foi? O que faria diferente?

13. O que significa empatia para você?

14. Você procura desenvolver e aplicar a empatia em sua gestão? Se sim, de que forma?

15. Quais são os principais desafios que você identifica no processo de dar e receber *feedback*?

16. Você adota estratégias de *feedback* diferentes de acordo com características específicas de cada pessoa do seu time? Se sim, quais critérios utiliza e de que forma procede?