

A APLICAÇÃO DO *DESIGN THINKING* NA GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RIO GRANDE DO SUL

Camila Cabrera Gomes

Bacharel em Administração de Empresas, Esp. em Gestão Empresarial, Mestranda em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais – UFPEL. camilagomes1509@gmail.com

Luciane da Silva Gomes

Especialista em Gestão Estratégica de Negócios, Mestranda em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais – UFPEL. Professora de Administração- Faculdades IDEAU (Bagé). lusilvapel1@gmail.com

Resumo

Em um cenário cada vez mais competitivo, a maneira como se lida com a gestão de pessoas não é mais suficiente, é necessário diferenciar-se através da capacidade de inovação. Como forma de gerar soluções inovadoras surge um método diferente de gerar ideias, adequando as necessidades da empresa. Este estudo, tem como objetivo analisar como o *design thinking* pode ser aplicado a gestão de pessoas em uma empresa na cidade de Bagé/RS. O *design thinking* traz uma nova abordagem criativa, transformando os problemas em soluções que pode ser adaptado em qualquer organização, é uma nova abordagem para geração e evolução das ideias. Suas fases ajudam a identificar e construir soluções, mostra que é possível criar mudanças e pensar a direção do futuro desejável. Este trabalho aborda uma pesquisa descritiva e um estudo de caso realizado em uma empresa de Bagé/RS, aprofundando o conhecimento sobre o tema e suas contribuições aplicado a gestão de pessoas. Conclui-se, uma reestruturação na forma de gestão da empresa, investindo em uma gestão mais estratégica, levando em conta que os colaboradores são parceiros do negócio e que são de extrema importância para que resultados melhores sejam alcançados.

Palavras-chave: Competitividade; Inovação; Diferencial; Design Thinking; Gestão de Pessoas

Abstract

In an increasingly competitive scenario, a way of dealing with people management is no longer sufficient, it is necessary to differentiate through the capacity for innovation. As a way to generate innovative solutions comes a different method of generating ideas, suiting as needs of the company. This study aims to analyze how thinking design can be applied a people management in a company in the city of Bagé/RS. The design you think brings a new creative approach, transforming the problems into solutions that can be adapted in any organization, is a new approach to the generation and evolution of ideas. Its phases help to identify and create solutions, show that it is possible to create changes and think in the direction of the desirable future. This paper approaches a descriptive research and a case study carried out in a Bagé/RS company, deepening the knowledge about the theme and its contributions, applied to a people management. It is concluded a restructuring in the form of management of the company, investing in a more strategic management, taking into account with employees are business partners and are of utmost importance for the best results.

Keywords: Competitiveness; Innovation; Differential; Design Thinking; People management

1 INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, vive-se em um cenário de extrema competitividade, exigindo criatividade e agilidade frente à concorrência. Schumpeter (1961) afirma que a inovação revoluciona a estrutura econômica, fazendo com que as empresas utilizem novas estratégias para se manterem no mercado. No meio empresarial tradicionalmente inovar é buscar novas soluções, no entanto, o aprimorar produtos e processos, fez nascer um novo caminho para gestão de pessoas.

Se houvesse uma palavra para sintetizar esse comportamento organizacional nos dias atuais, esta seria “mudança”, transformações nunca vistas tornam o mundo mais dinâmico e complexo. Em decorrência das atuais mudanças, as tradicionais formas de gerenciamento estão se tornando inadequadas e novas formas estão surgindo.

Ao se falar em inovação surge a expressão *design* que não se refere ao estilista, mas sim na forma de como pensar diferente, com métodos e habilidades novos, para resolver problemas complexos e desafiadores. Segundo Viana et. al (2012) “O *design* como disciplina tem por objetivo máximo promover bem-estar na vida das pessoas. No entanto, é a maneira como o designer percebe as coisas e age sobre elas que chamou a atenção de gestores, abrindo novos caminhos para a inovação empresarial”. Neste modo o *design* pode trazer uma série de vantagens e ser como uma fronteira a ser explorada pelas organizações.

Não obstante, surge uma nova abordagem, o *design thinking* que para Viana et.al (2012), busca gerar ideias inovadoras através de atividades colaborativas que estimulem a criatividade de todos os envolvidos em uma organização, englobando etapas desde a geração de ideias até a solução dos problemas. Brown (2008) comenta que o *design thinking* busca estabelecer correspondência entre as necessidades humanas e os recursos disponíveis tornando a empresa mais competitiva por meio da inovação.

Neste contexto, a escolha do tema foi definida por ser algo novo no mundo dos negócios, e apesar da importância, existem poucos trabalhos realizados. A partir disso entender o significado do *design thinking*, que além da criação de novos conhecimentos, pode ajudar a identificar oportunidades, explorando novas maneiras de soluções através da inovação, torna-se relevante para as empresas.

Diante do exposto, surge o questionamento de como aplicar o *design thinking* na gestão de pessoas. Para responder a essa problemática, o objetivo do presente estudo é analisar como o *design thinking* pode ser aplicado a gestão de pessoas em uma empresa na cidade de Bagé.

Para isso, estruturou-se este trabalho da seguinte forma: a primeira parte aborda o papel estratégico da gestão de pessoas como diferencial competitivo, delimitando conceitos de *design thinking* aplicado a gestão de pessoas. Em seguida, na segunda parte, aborda-se os procedimentos metodológicos e a análise dos resultados caracterizados e por fim as considerações finais onde apresentou-se a análise final do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção será apresentado conceitos de gestão de pessoas e seu papel estratégico, que conforme Chiavenato (2009) na era da Informação, lidar com pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a solução para as organizações.

2.1 O Papel estratégico da Gestão de Pessoas

Sabe-se da importância das pessoas para obtenção de sucesso nas organizações e a necessidade de serem constantemente motivadas. Assim sendo, é preciso saber administrar, ter uma gestão eficaz, um controle das atividades do grupo e possuir estratégias que tenham como objetivo: planejamento, organização, liderança, controle e coordenação as atividades para que estes grupos tenham objetivos em comum.

Segundo Amboni e Andrade (2009), Taylor em 1911, após seu estudo deu origem aos “Princípios de Administração Científica”, onde fez uma análise que deveria haver planejamento e se aplicar métodos científicos no desenvolvimento dos trabalhos, fazendo com que os operários se tornassem mais experientes naquilo que faziam e assim, mais eficientes na produção. Pessoas, eram consideradas máquinas e, no entanto, não se sentiam motivadas, não se pensava nos desejos e objetivos do trabalhador.

A gestão de pessoas evoluiu, e passa a assumir um papel importante para alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, como a globalização, a gestão do capital intelectual, e a utilização das novas tecnologias (GIL, 2007).

É possível afirmar que a administração de gestão de pessoas para ser eficiente deve atender as necessidades das organizações e que além de possuir objetivos mais concretos, trazer satisfação e muitas melhorias no ambiente de trabalho. Fischer (2002) descreve que “o comportamento das pessoas no trabalho pode interferir na preservação e na agregação de valor das empresas”, ou seja, fazer com que exista um padrão de comportamento a ser seguido, com a introdução de novas ideias e conceitos de gestão de pessoas, tendo assim seu papel estratégico para a gestão evidenciado.

Conforme Lucena (1999), a gestão de pessoas visa à valorização dos profissionais e do ser humano. Quando há um ambiente controlado, pacífico e de interação dos colaboradores, o objetivo de obter qualidade nos serviços, se torna mais fácil de ser atingindo diante de um cenário em que todos se sintam bem. Desta forma, a gestão de pessoas deixa de ser uma área fechada, hermética e centralizadora, para ser uma área mais aberta, compartilhadora, amigável, transparente e descentralizadora CHIAVENATO (2009).

Os gestores buscam vantagens competitivas e diferenciação, para isso, tanto os objetivos das organizações quanto dos profissionais devem caminhar juntos para serem alcançados. Schumpeter (1961) afirma que o gestor deve enxergar novas oportunidades, desenvolver novas ações e conduzir ao desenvolvimento econômico, ou seja, promover a inovação constante.

2.2 Inovação

O conceito de inovação vem sendo amplamente discutido no contexto acadêmico e empresarial. Segundo Tidd *et al* (2008) inovação é algo novo que agrega

valor social ou riqueza, é o desenvolvimento de novos valores que mantêm ou aumentam a posição competitiva de uma empresa.

Schumpeter (1961) é considerado o pioneiro em inovação e utiliza o termo “destruição criativa” para descrever o processo de transformar negócios antigos em inovações, uma vez que surgem situações em que é necessária essa rápida transformação. Inovar envolve o desenho, um novo produto, técnicas de marketing ou ainda no serviço prestado ao cliente.

Também, é preciso atender as necessidades para efetivamente criar valor, com a inovação é possível gerar mais riqueza e manter-se à frente. O bom convívio entre o novo e o tradicional é o que leva a maioria das companhias ao sucesso (SIMANTOB e LIPPI, 2003). Já para Drucker (2011) a Inovação é o ato de atribuir novas capacidades aos recursos (pessoas e processos) existentes na empresa para gerar riqueza, que agregado ao que fala Schumpeter faz com que se tenha o conjunto necessário de análises para o desenvolvimento ou esforço, para criar mudanças objetivamente focadas no potencial econômico ou social.

Brown (2010) acrescenta que “à medida que o centro da atividade econômica no mundo em desenvolvimento foi passando da produção industrial à criação de conhecimentos e prestação de serviços, a inovação se tornou estratégia de sobrevivência”. Desse modo a inovação é um constante processo estratégico de reinvenção contínua do próprio negócio e da criação de novos conceitos de negócios, deve ser compatível com a capacidade e pode ser adequada com as necessidades de cada segmento da organização. Surge assim, um novo conceito aplicado aos negócios, o *design thinking*.

2.3 Design Thinking

O *design thinking* aplicado nos negócios significa ir além dos atuais modelos mentais da organização e da sabedoria convencional empresarial, gera ideias conceitos e soluções que não existiam antes, ou seja, promovendo a inovação no ambiente organizacional.

Segundo Levy (2014) o termo *design thinking* foi popularizado pelo professor de Stanford, Rolf Faste, o qual definiu como uma forma de ação criativa. Posteriormente, foi adaptado a administração por seu colega em Stanford, David M. Kelley, fundador da IDEO, empresa americana de consultoria em design de produtos, que apesar de não ter criado o termo foi uma das primeiras formadoras de opinião a respeito.

No Brasil sua influência na maneira de grandes empresas pensarem a inovação tem crescido, com grandes *players* como o Itaú, Bradesco, Whirlpool, Mapfre e outros desenvolvendo capacidades internas em direção a abordagem. Segundo Brandão (2014) “A IDEO desenvolveu projetos como o mouse da *Apple*, a câmera instantânea I-Zone da Polaroid, o *Palm*, o tudo da pasta de dentes *Crest* entre outros produtos”.

Segundo Alt (2011) a expressão *design thinking* primeiro foi utilizada por acadêmicos e posteriormente popularizada pela IDEO empresa de design e inovação fundada em 1991 na Califórnia. A IDEO trabalha ao redor do mundo para difundir a ideia de que essa abordagem, pode ser aplicada a organizações empresariais, sistemas de atendimento, métodos de educação, sistemas políticos entre outros. Também afirma que o *design thinking* resume o modelo de pensamento com o qual são abordados problemas e conduzidos projetos baseados na empatia, colaboração

e experimentação, através da aplicação de um modelo mental, uma atitude e não uma moda ou tendência e sim um remédio para sobreviver e prosperar na economia atual.

Conforme Martin (2012) relata, nos problemas difíceis, a tarefa consiste em analisar a situação identificar um conjunto de condições e imaginar uma solução. Levy (2014) comenta que o *design thinking* busca diversas perspectivas e ângulos para a resolução dos problemas, de forma multidisciplinar prioriza a colaboração entre a equipe, adequa os contextos, culturas, experiências e processos para garantir uma visão sistêmica e identificar as barreiras para obter alternativas.

Segundo Brown (2010) as restrições podem ser mais bem definidas em função de três critérios sobrepostos para boas ideias: Praticabilidade, viabilidade e desejabilidade. Neste caso o *design thinking* busca identificar os problemas atuais na gestão de gestão e qual o potencial de melhorias, com a realização de um cenário mais criativo para os colaboradores.

Serafim (2016) Head de marketing da 3M afirma que *Design Thinking* é uma metodologia para solucionar problemas com foco especial no ser humano. Ainda que várias ferramentas deste processo sejam conhecidas há anos, o método popularizado pela universidade de Stanford e pela consultoria IDEO é realmente robusto para gerar inovação, não só em produtos, mas em serviços, processos, modelos de negócio, ambientes e muitas outras frentes, uma vez que tem pessoas como suporte. Um de seus maiores diferenciais é trazer a etapa de Empatia para o início do processo de inovação, incluindo técnicas de pesquisa antropológica para buscar identificar as reais necessidades das pessoas,

O processo do *design thinking* é constante e com pensamentos divergentes e convergentes. O divergente significa gerar opções e ideias e com isso multiplicá-las e o convergente significa decidir a solução entre as alternativas exigentes conforme Figura 1 *Pensamento Divergente e Convergente*. “Para você ter uma boa ideia, você antes precisa ter muitas ideias (BROW, 2010)”.



Figura 1: Pensamento Divergente e Convergente
Fonte: Brow (2010)

Brown (2009) também cita esses três comportamentos fundamentais: observação, *insight* e empatia. A observação, auxilia no entendimento de questões e, na criatividade necessária para a obter *insights*; a utilização da análise e síntese. Nesse sentido, pode-se dizer que a análise é a capacidade de entender problemas

complexos, e, a síntese, é o ato coletivo de agregar pedaços e desenvolver ideias e novos conceitos. Segundo Brown (2009), a empatia é o mais importante dos comportamentos, pois trata do momento de conectar as informações às pessoas e extrair daí a proposta de solução. A empatia consiste em observar com os olhos de quem a vivencia.

2.3.1 Fases do *Design Thinking*

Sobre as fases do *Design Thinking*, Levy (2014) afirma que apesar das diversas etapas, não pode ser pensado de forma linear. Cada etapa permeia a outra, e desta forma, as fases do processo podem ser adequadas ao projeto ou problema em questão. De acordo com Viana *et al.* (2012) o *Design Thinking* tem três fases, que são:

- **IMERSÃO** que pode ser dividida em duas etapas: a primeira que consiste no entendimento inicial do problema e a segunda destina-se a identificação de necessidades e oportunidades que irão nortear a geração de soluções na fase seguinte do projeto, a de Ideação. Este é o primeiro passo para as ideias, serve também como etapa para melhorar serviços, produtos ou processos já que permite a abordagem das questões.

- **IDEALIZAÇÃO** que tem como intuito gerar ideias inovadoras para o projeto e, para isso, utilizam-se as ferramentas de síntese criadas na fase de análise para estimular a criatividade e gerar soluções que estejam de acordo com o contexto do assunto trabalhado. Segundo Vianna *et al.* (2012) geralmente se inicia realizando um *Brainstorming* uma das técnicas de geração de ideias mais conhecidas ao redor do tema a ser explorado e com base nas ferramentas.

- **IMPLEMENTAÇÃO/ PROTOTIPAÇÃO** que tem como função auxiliar a validação das ideias geradas, reduzem as incertezas e auxiliam na identificação de uma solução final mais assertiva, no caso da prototipação pode ser repetida e testada inúmeras vezes até chegar na solução final, a prática do *feedback* é essencial, assim a chance de sucesso é maior. Esta fase pode ser adaptada de acordo com o problema, pode ser um rascunho, um produto, um serviço, um aplicativo, uma solução de acordo com o que for necessário.

Pode-se observar na figura 2, as três fases do *design thinking*, que o centro do processo são as pessoas, capazes de encontrar soluções inovadoras que coincidam com as expectativas e estratégias da empresa, conforme (VIANNA *et al*, 2012).

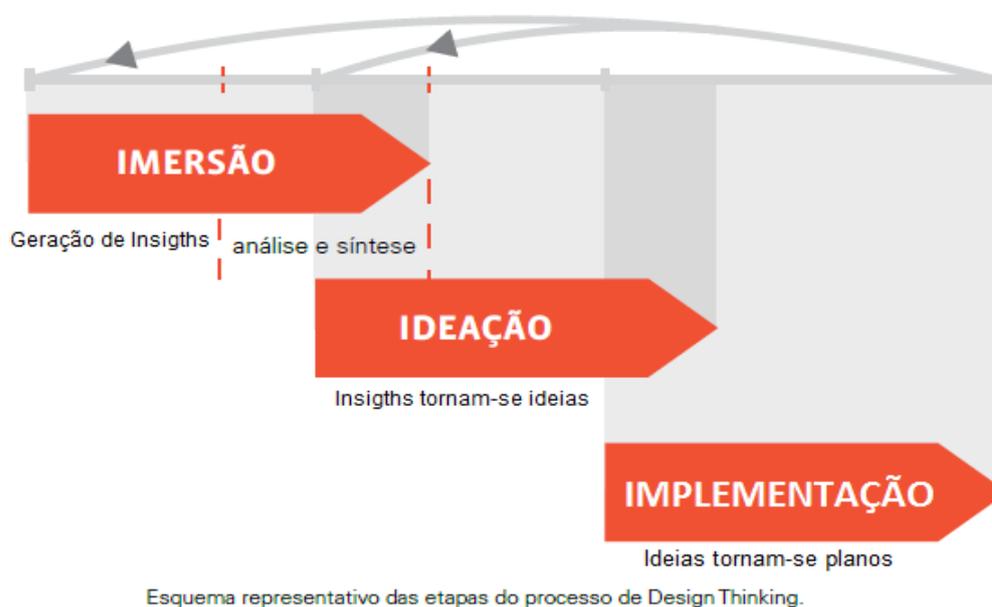


Figura 2: As 3 fases do design thinking
Fonte: Vianna *et al.* (2012)

2.8 *Design Thinking* na Gestão de Pessoas

Apesar do *design thinking* ser relativamente novo, é possível observar que desde 1919 estudos eram feitos, e somente ganhou intensidade no século XXI, na chamada nova economia, (MOZOTA, 2003). Se torna claro que a criatividade e estratégias de adaptação são os verdadeiros diferenciais para que a empresa tenha um bom desenvolvimento e alcance seus objetivos, é de muita importância que esta criatividade e inovação de estratégias sejam desenvolvidas e através das oportunidades de negócios, sejam criados valores.

Luecke (2008) enfatiza a importância de uma implementação eficaz da estratégia e do alinhamento que devem existir entre ela e seus elementos: pessoas, estrutura, cultura, incentivos, atividades de apoio e liderança. Para fazer bem seu trabalho, as pessoas devem realizar os processos necessários, ter metas e recompensas claras para a realização, além disso, as atividades devem estar alinhadas.

O alinhamento, segundo o mesmo autor, relaciona-se à cultura organizacional da empresa que deve estar totalmente entrosada e colaborador ciente da estrutura como missão, visão e valores da organização, formando um sistema alinhado das competências com as necessidades da organização, apoiando-se nas visões para alcançar os objetivos organizacionais.

Se torna claro que a criatividade e estratégias de adaptação são os verdadeiros diferenciais para que a empresa tenha um bom desenvolvimento e alcance seus objetivos, é de muita importância a gestão de pessoas. Eles foram evoluindo, sendo hoje, o setor de relações humanas uma área estratégica para as empresas e o *design thinking* pode contribuir diretamente para este desenvolvimento da organização.

Martin (2012) propõe um novo conceito para apoiar a tomada de decisões na empresa e potencializar seus resultados. Trata-se do pensamento integrador definido como “a habilidade de lidar construtivamente com a tensão entre ideias opostas e, em vez de escolher uma à custa de outra, gerar uma solução criativa sob forma de uma nova concepção. Terra (2012) comenta que os colaboradores contribuem não apenas com os resultados específicos, mas também para a formação de uma cultura de melhoria contínua, valorização da capacidade criativa de cada indivíduo, respeito e abertura para proposições e ideias.

Empresas com o tipo de cultura que valorizam ideias de seus colaboradores e investem em metodologias para captura dessas ideias, tendem a ter mais sucesso. Se conseguir entender melhor os seus colaboradores, atenderá melhor às necessidades da organização, permitindo a transformação da empresa em um ambiente de inovação. Nessa lógica o *design thinking* se torna essencial para negócios que visem além, incorporando uma nova perspectiva centrada no ser humano, buscando novas soluções que façam sentido para os colaboradores, que seja possível e viável, garantindo uma maior competitividade e crescimento.

3 METODOLOGIA

Para a elaboração deste estudo, foi realizado uma pesquisa bibliográfica sobre elementos que envolvem os conceitos de *design thinking* e gestão de pessoas, através de livros, pesquisas online, artigos e revistas científicas.

Para garantir o efetivo estudo também foram realizadas entrevistas com roteiro semiestruturado sobre o tema com uma publicitária, formada em São Francisco EUA que trabalhou com Jon Littman, co-autor dos dois maiores livros sobre a IDEO, que é referência em *Design Thinking* no Vale do Silício.

Utilizou-se quanto a abordagem uma pesquisa descritiva, para materializar os conceitos estudados foi realizado um questionário a fim de compreender a gestão utilizada, Mattar (1999), explica que as pesquisas descritivas compreendem grande número de métodos de coleta de dados como: entrevistas, questionários e observação.

Por fim realizou-se um estudo de caso em uma empresa da cidade de Bagé/RS, que para Gil (2002) é um meio de pesquisa que adapta o estudo dentro de um contexto real, a fim de proporcionar uma visão completa do problema.

3.1 Local de Estudo

A empresa estudada atua no mercado de Bagé há 14 anos no ramo elétrico, hidráulico e iluminação, a empresa surgiu devido a carência do mercado da cidade no setor. A empresa familiar que possui 9 colaboradores, e conta com um espaço de 300 metros quadrados e vasto mostruário e produtos à pronta entrega.

4 ANÁLISE DE DADOS

4.1 Análise da pesquisa

Foi realizado um questionário, afim de identificar os problemas mais frequentes, analisar o perfil dos colaboradores e posteriormente comparar as melhorias. Analisou-se a comunicação interna, cooperação, respeito, trabalho em equipe, integração e desenvolvimento. De acordo com o questionário realizado com os nove colaboradores da empresa obteve-se os seguintes dados:

Ao questionar se existe cooperação entre seus colegas 78% afirmam que existe cooperação. Segundo Procópio (2006) “a cooperação é frequentemente entendida como uma ação colaborativa voluntária e consciente, normalmente ligada a um objetivo comum compartilhado entre os agentes que a executam”.

Ao perguntar se existe respeito entre os colegas, todos afirmam que sim. Furbino (2008) afirma que o respeito, além de ser considerado uma valiosa virtude, é essencial para que, nas empresas, possa haver um ambiente cujo clima organizacional seja harmonioso; logo, isto se torna propício à produtividade.

Também foi questionado se a empresa oportuniza desenvolvimento profissional através de treinamento e como resposta, 78% dos colaboradores afirmam que não existe nenhum tipo.

Segundo Cruz (2015) é importante desenvolver uma boa política de gestão de pessoal, que proporcione ao colaborador motivação, possibilidade de inovação e criação, disponibilizando treinamentos, momentos de interação entre equipes, situações onde todos possam se conhecer e expor suas necessidades.

Quando questionados se a empresa oferecia planos de reconhecimento e incentivo como comissões ou bonificação, todos responderam que não, ou seja, 100% dos colaboradores afirmam não existir bonificações. Desse modo, conforme Araújo (2013) as bonificações têm por objetivo manter as pessoas na organização, garantir o suprimento das necessidades urgências pessoais e profissionais, gerando maior produtividade e comprometimento.

Em relação a comunicação, 67% dos colaboradores mencionaram que não existe uma boa comunicação na empresa, o que acarreta alguns problemas internos. A comunicação é vista como um fator essencial para o sucesso organizacional. Quando uma empresa não se comunica bem os problemas logo aparecem: funcionários desmotivados, fornecedores que perdem a confiança e clientes insatisfeitos.

Em relação aos elogios da direção quando realizam um bom trabalho, 78% dos colaboradores afirmam não receber elogios. Segundo Vieira (2003) afirma que “cabe ao líder, por meio de suas ações junto à equipe de trabalho, gerar oportunidades para realização das pessoas, reconhecer o trabalho bem feito e criar desafios que motivam e energizam”.

Segundo Chiavenato (2010) A avaliação do desempenho constitui um processo complexo que envolve informação, retroação, orientação, planejamento de providências em termos de treinamento, novos conhecimentos e competências, mudanças de atitudes e melhoria do desempenho. Ao serem questionados sobre se o chefe imediato costuma conversar a respeito do seu desempenho, 78% afirmam que não.

Foi perguntado se a direção pede opinião dos colaboradores quando precisa decidir sobre alguma mudança no setor, 67% afirmam que a direção não pede opiniões. Segundo Botana (2010) “Ausência da capacidade de ouvir é um dos grandes problemas que se observa nas empresas e surge como um grande obstáculo do processo de comunicação entre o líder e seus colaboradores”.

Quando questionados sobre a existência de cobrança para executar as atividades, 67% afirmam que sim. Segundo Botana (2010) para obter bons resultados

dos colaboradores é preciso treina-los; “se eles não têm esse conhecimento, mas têm o potencial para obtê-lo e *têm uma postura adequada, treine-os*”.

Desta forma, e após a análise do questionário foi possível afirmar que existe respeito e cooperação entre os colegas, porém a empresa não oportuniza desenvolvimento aos seus colaboradores, gerando conforme constatado, problemas devido à falta de comunicação entre eles. Notou-se que não existem bonificações de reconhecimento e merecimento dos colaboradores e na maioria das vezes não é pedido opiniões quando realizam mudanças que envolvem todos, as eventuais opiniões não são ouvidas e a maioria dos colaboradores afirmam existir cobrança para realizar as tarefas.

4.2 Análise aplicada do *design thinking* a gestão de pessoas

Depois de realizada a entrevista foi aplicado o *design thinking*, a equipe foi dividida em dois grupos a fim de gerar duas ideias inovadoras.

4.2.1 Imersão

Na primeira fase a de imersão que consiste no objetivo e entendimento inicial do problema. Nesta fase os colaboradores, em grupo, indicaram os problemas, além dos analisados no questionário. As folhas foram afixadas na parede para a observação dos fatos; posteriormente dentro da mesma fase identificou-se as necessidades e oportunidades para melhorar de uma forma geral a gestão de pessoas da empresa.

Desta forma, foram definidos os problemas para idealizar na próxima fase, dentre eles é possível citar problemas na comunicação interna; falta de organização, motivação, companheirismo, melhoria no atendimento; pois existe muita pressão da direção e também dos clientes; reconhecer o merecimento dos colaboradores, além disso também foi mencionado que a direção deve ouvir mais os colaboradores, entre outros.

4.2.2 Idealização

Na fase de idealização foi realizado o *brainstorming*, a partir das ideias identificadas na fase anterior.

As equipes foram formadas por quatro e cinco colaboradores, cada equipe recebeu blocos de *post its* para escrever suas ideias, indicando possíveis soluções e colá-las na parede. Nesta fase cada ideia era falada em voz alta para o grupo, estimulando novas ideias. De acordo com o contexto que estava sendo trabalhado, nenhuma ideia era criticada, pelo contrário, estimulando cada vez mais outras.

O tempo estipulado para a geração de ideias foi de 0:50 minutos, cronometrados, surgindo assim mais de 200 ideias que posteriormente foram agrupadas.

As ideias foram divididas em quatro grupos de acordo com as dimensões organizadas pelos colaboradores: Organização, Desenvolvimento, Direção e Colegas descrito no quadro 1 *4 grupos de ideias segundo colaboradores*.

Primeiro Grupo Organização	Limpeza, organização do material da loja, aparência, estoque, lançamento de produtos, comprometimento, pontualidade, uniformes, melhor distribuição de colaboradores para atendimento, assim diminuiria o tempo de demora no atendimento de cada cliente, que é um problema colocado por eles, pois existe uma pressão e não existe uma organização para este atendimento.
Segundo Grupo Desenvolvimento	Palestras, treinamentos, bonificações, carreira dentro da empresa, entre outras formas de desenvolvimento.
Terceiro Grupo Direção	Diminuir a pressão de tarefas, agradecimentos, comunicação, reconhecimento, reuniões, folgas, ajuda de custo, entre outros.
Quarto Grupo Colegas	Companheirismo, amizade, respeito, união, jogos de equipe, confraternização, e todo tipo de integração entre eles.

Quadro1: 4 grupos de ideias segundo colaboradores
Fonte: Autor (2016)

Ainda na fase da idealização definiram-se as ideias para solucionar os problemas desses quatro grupos. Como a equipe tinha sido separada em duas, surgiram duas ideias inovadoras, como já foi visto a inovação não é somente criar algo, mas também atribuir novas capacidades, novos conceitos ou recursos para mudanças adequando as necessidades.

No caso da empresa estudada, eles propuseram uma simples ideia para melhoraria tanto do clima organizacional quanto o atendimento para o cliente, este primeiro grupo propôs colocar um ponto eletrônico com senhas para cada cliente e junto com este ponto eletrônico uma televisão para entretenimento, pois assim eles poderiam atender melhor o cliente, diminuiria a pressão que eles têm no balcão e melhoraria a organização.

O segundo grupo propôs a ideia de colocar uma sala de jogos na empresa, como a maioria dos colaboradores são homens poderia ter vídeo game, sinuca, entre outros jogos e para as mulheres um espaço de beleza com espelho, maquiagem e algo que elas se sentissem bem, com esta ideia melhoraria a integração entre os colaboradores, tornaria a empresa um local mais agradável, melhoraria a comunicação pois nos momentos de intervalo eles estariam mais unidos e aumentaria o coleguismo entre eles.

4.2.3 Implementação

Na última fase, a de implementação, tem como função auxiliar a validação das ideias geradas, esta fase pode ser adaptada de acordo com o problema, foi realizado o Modelo de Negócio Canvas para mapear as duas ideias e identificar as hipóteses, este mapeamento foi adaptado para se adequar, definimos a ideia, o diferencial, as atrações visuais, os parceiros, a atividade, a proposta de valor e o custo.

No caso da empresa estudada, a aplicação do *design thinking* teve uma ótima aceitação tanto dos colaboradores quanto da direção, através do *feedback* recebido as ideias foram bem aceitas e já estão sendo implantadas. Realizou-se uma

experiência com a sala de jogos e foi possível notar um maior comprometimento da equipe, uma maior motivação, os colaboradores estão mais dispostos e integrados entre si, no primeiro caso a ideia foi aprovada com sucesso, no caso do ponto eletrônico a direção está fazendo orçamentos para a implantação.

As outras ideias também foram levadas em consideração, com o *design thinking* foram identificados os problemas atuais na gestão, ele será realizado outras vezes e estas outras ideias serão mapeadas para a formação de uma cultura de melhoria contínua valorizando esta capacidade criativa de cada colaborador, conduzidos por projetos baseados na empatia, colaboração e experimentação, transformando aos poucos a organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que o atualmente a maneira de se lidar com a gestão de pessoas já não é mais suficiente para a competitividade em que se vive. Na empresa estudada não é diferente, a empresa apresentava características típicas de empresas familiares, como estrutura não formalizada e tomada de decisão centralizada. Com o objetivo de diferenciar-se no mercado através de estratégias inovadoras e identificar novas oportunidades, foi aprofundado o estudo do *design thinking* aplicado na gestão de pessoas.

Inicialmente foi feito um estudo da empresa através de pesquisa com os colaboradores, onde identificou-se vários problemas voltados à área de gestão de pessoas como falta de plano de carreiras, treinamentos, incentivos e falta de comunicação.

Através desta pesquisa, foi aprofundado e demonstrado as contribuições do *design thinking* na solução desses problemas, nas fases do *design thinking* foi possível identificar as principais necessidades e apontar as críticas e recomendações citadas, através de ideias inovadoras que os próprios colaboradores identificaram.

Por fim pode-se observar uma reestruturação da empresa, investindo em uma gestão mais estratégica, levando em conta que os colaboradores são parceiros do negócio e que são de extrema importância para que resultados melhores sejam alcançados.

Sendo assim a empresa está mais consciente que uma das principais funções na área de gestão de pessoas é manter uma boa equipe com colaboradores qualificados e motivados podendo recompensar, manter, desenvolver, monitorar e escutar as necessidades dos colaboradores.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALT, L. **Design Thinking Brasil - Empatia, Colaboração e Experimentação Para Pessoas**. Alta Books, RJ. 2011.

AMBONI, N.; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2009.

ARAÚJO, L. C. G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

- BOTABA, F. Motivar a sua equipe: o grande desafio da liderança. **Revista Tecnologia Gráfica**, 2010. Disponível em: <http://www.revistatecnologiagrafica.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=553:motivar-a-sua-equipe-o-grande-desafio-da-lideranca&catid=81:gestao&Itemid=208>. Acesso em: 18/06/2016.
- BRANDÃO, E. R. **O processo de criação dos produtos da IDEO**. 2014. Disponível em: <<http://www.eduardobrandao.com/como-funciona-o-processo-de-criacao-de-produtos-da-ideo/>> Acesso em: 19/04/2016
- BROWN, T. **Change by Design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation**. HarperCollins, New York, 2008.
- BROWN, T. **Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. 6. ed. Barueri: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Iniciação à administração de recursos humanos**. 4.ed. Barueri-SP: Manole, 2010.
- CRUZ, D. A. *et al.* **Gestão de Pessoas: Mudanças e exigências de mercado e sua influência sobre o colaborador dentro da organização**. 2015. Disponível em: <http://www.opet.com.br/faculdade/revista-cc-adm/pdf/n3/GESTAO-DE-PESSOAS_-MUDANCAS-E-EXIGENCIAS-DE-MERCADO-E-SUA-INFLUENCIA-SOBRE-O-COLABORADOR-DENTRO-DA-ORGANIZACAO.pdf>. Acesso em:10/06/2016
- DRUKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. Editora Pioneira, 1987
- DRUCKER, P. F. **The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society**: Guidelines to Our Changing Society. New Brumswick And London: Transaction Publishers, 2011. 402 p
- FISCHER, A. L.; ARELLANO, Eliete Bernal; REIS, Germano Glufke (et al). **As Pessoas na Organização**. São Paulo, Editora Gente, 13ª Ed. 2002.
- FIORETTI, M. **Design encanta, Inovação surpreende**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2015. 192p.
- FURBINO, M.; **Todo ser humano merece respeito**. 2008. Disponível em: <http://www.paralerepensar.com.br/marizetefurbino_tdserhumanomerecerespeito.htm>. Acesso em:18/06/2016
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas. Enfoque nos Papéis Profissionais**. 1ª ed. São Paulo, Atlas, 2007.
- IDEO. **Sobre IDEO, o que fazemos**.
Disponível em: <<https://www.ideo.com/about/>>. Acesso em: 19/04/2016.
- LEVY, P. **O que é design thinking e para que serve?** 2014. Disponível em: <<http://dporganizaar.com.br/externo.php/corpocompleto/index/1000/design...o-que-e-design-thinking-e-para-que-serve>>. Acesso em: 12/04/2016
- LUCENA, J. A. **A administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.

LUECKE, R. **Estratégia: criar e implementar a melhor estratégia para seu negócio**. Rio de Janeiro: Record, 2008.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999. v.1.

MARTIN, R. F. F.; MERINO, Eugenio Andrés Diaz. **Gestão de design como estratégia organizacional**. Londrina: Eduel, 2012.

MOZOTA, B. **Design Management: Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation**. Estados Unidos, 2003. Disponível em:

<<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1948-7169.2006.tb00038.x/abstract>>. Acesso em: 30/03/2016.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR Y. **Business Model Generation Inovação em Modelos de Negócios: Um Manual para Visionários, Inovadores e Revolucionários**. 1ed. Rio de Janeiro. Alta Books, 2011

PROCÓPIO, M. L. **Cooperação e Organização: como uma ideia pode ajudar a entender a outra?** 2006. Disponível em:

<<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-eorb-1326.pdf>>. Acesso em: 10/06/2016

SANTO, R. **Brainstorming – Tempestade de ideias (BS - TI) ou Como tirar seu time do “cercadinho mental”**. Disponível em:

<[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/741A876FE828908203256E7C00614A23/\\$File/NT00002206.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/741A876FE828908203256E7C00614A23/$File/NT00002206.pdf)> Acesso em: 19/04/2016.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961. 488 p.

SEBRAE. **Cartilha o Quadro de Modelo de Negócios Um caminho para criar, recriar e inovar em modelos de negócios**. Brasília, 2003.

SERAFIM, L. E. **Profissionais Inovadores**. 2016. Disponível em: <<http://www.3minovacao.com.br/inovadores/a-ferramenta-de-design-thinking-e-realmente-util-para-inovarmos-os-produtos-de-uma-empresa>>. Acesso em: 12/04/2016.

SIMANTOB, M.; LIPPI R. **Guia Econômico Valor de inovação nas empresas**. 1 Ed. Editora Globo. São Paulo. SP. 2003.

TERRA, Claudio José. **10 Dimensões da Gestão da Inovação. Uma abordagem para a transformação organizacional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VIANNA, M. *et al.* **Design thinking: inovação em negócios**. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

VIEIRA, R. G. **A influência do Clima Organizacional nas Empresas e Pessoas**. 2003. Disponível em: < <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-04.pdf>>. Acesso em 10/06/2016.