

DESIGN THINKING COMO MÉTODO DE INOVAÇÃO EM RECURSOS HUMANOS

DESIGN THINKING AS A HUMAN RESOURCES INNOVATION METHOD

Priscilla Kirsch¹
Cristine Kassick²

RESUMO

Atualmente as organizações para manter-se competitivas no mercado, vem buscando por soluções inovadoras em diferentes setores, e em gestão de pessoas ou recursos humanos (RH) não seria diferente. Observa-se que a área de recursos humanos vem crescendo, passando por inúmeras modificações ao longo dos anos, diferentes técnicas e metodologias vêm sendo aplicadas para solucionar as mais diversas demandas do mercado organizacional. Pensando nesta constante exigência na gestão de pessoas, este artigo trata sobre uma nova metodologia de inovação que foca as competências não só de um indivíduo, mas de uma equipe multidisciplinar para a solução de problemas, de forma aberta, criativa, empática e assertiva, condizente com a estratégia da organização; esta pesquisa abordará a metodologia de *Design Thinking*, (DT) para a área de recursos humanos (RH), o objetivo geral desta pesquisa foi verificar a aplicação da metodologia *Design Thinking* (DT) para promover inovação na área de recursos humanos (RH). Pretendeu-se também analisar e identificar os benefícios da metodologia *Design Thinking* (DT) no resultado, bem como identificar as dificuldades encontradas para aplicação de DT por profissionais de RH. O delineamento desta pesquisa tem caráter exploratório, descritivo, com revisão bibliográfica e abordagem qualitativa, o método de coleta de dados utilizado foi questionário aplicado a três profissionais da área de Recursos Humanos (RH) que utilizam a metodologia *Design Thinking* (DT) como método de inovação em seus processos nas organizações. Como resultados parciais, foi possível observar que a metodologia ainda é pouco conhecida, portanto, pouco utilizada na área de RH porém, para aqueles profissionais que já fazem uso percebe-se uma interação maior entre os indivíduos da organização e maior engajamento na organização.

Palavras-chave: *Design Thinking*. Recursos Humanos. Inovação em RH.

ABSTRACT

Nowadays, in order to keep being competitive in the market, organizations have been looking for innovative solutions at their different sectors, and Human Resources (HR) should be no different. Human Resources have been a growing strategic area, going thru many changes through the years, different techniques and methodologies are being applied to solve the most varied market demands. Having this constant HR demand in sight, this article deals about a new innovation method that focus in competencies, not only in individuals, but of a whole multidisciplinary group to problem solving, in an open, creative, empathic and assertive way, consistent with an organization strategy; this research will address *Design Thinking* (DT) methodology as applied to Human Resources. The goal of this work is to verify the application of the DT method in promoting innovation in Human Resources. It was also

¹ Graduada em Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos. Atua no setor de Recursos Humanos da Empresa Mosmann Incorporações Ltda. E-mail: pkirsch@gmail.com

² Mestre em Psicologia Social e da Personalidade- PUCRS; Especialista em Diagnóstico Psicológicos - PUCRS; Psicóloga- PUCRS; Professora Assistente do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas Feevale; Consultora em Gestão de Pessoas. E-mail: kassick@feevale.br

intended to analyze and identify the benefits of said methodology in results, as well as to identify difficulties in its application by HR professionals. This research has an exploratory character, descriptive, with a bibliographic review and qualitative approach, the data collection used was a questionnaire, applied to three HR professionals that have been using Design Thinking as an innovation tool at their organizations. As a partial result, it was possible to observe that the methodology is still little known, therefore, little used in HR; however, for those professionals that already use it, a greater interaction between individuals, as well as a greater engagement, can be perceived at their organizations.

Keywords: Design Thinking. Human Resources. Human Resources Innovation.

1 INTRODUÇÃO

O tema desta pesquisa surgiu através da revista HSM, de junho de 2017, onde a metodologia de *Design Thinking* (DT) foi apresentada como objeto de inovação. O nome da metodologia chamou a atenção da pesquisadora, bem como os métodos alinhados às estratégias em diferentes setores organizacionais. Buscando sempre por inovação na área de recursos humanos (RH) e desenvolvimento organizacional, *Design Thinking* se apresentou como metodologia de interesse. Em rápida pesquisa, muitos textos a respeito do assunto referenciavam a área de recursos humanos, e indicavam a metodologia de *Design Thinking* para, exatamente, promover inovação em diversas áreas, incluindo a de Recursos Humanos.

Mas afinal, o que é *Design Thinking* (DT)? De acordo com os autores Brown (2017), Pinheiro e Alt (2011), Melo e Abelheira (2015) entre outros que serão citados neste artigo, o *Design Thinking* é uma nova metodologia de inovação, muito utilizada em *Marketing* e Comunicação que, desde 2010 vem buscando seu lugar em outras áreas organizacionais. O método DT busca na capacidade criativa do indivíduo por soluções para determinados problemas, culturais, organizacionais, digitais, virtuais, enfim.

O método DT não é uma fórmula pronta, o resultado está na observação e em pesquisas, o DT é uma nova forma de pensar e de discutir problemas, é um método que busca resultados viáveis e aplicáveis na diversidade de competências e habilidades de equipes, bem como nas pesquisas com clientes, muito embora alguns autores Brown (2017), Pinheiro e Alt (2011) e Melo e Abelheira (2015) defendem a ideia que um único indivíduo bem desenvolvido possa suprir sozinho essa demanda.

O interesse da pesquisadora pelo tema DT se deu através da aproximação com a metodologia como forma de inovação para a área de Recursos Humanos (RH), procurando compreender que benefícios a mesma poderia trazer para o negócio.

A área de Recursos Humanos tem um papel importante nas organizações, procurando viabilizar um melhor ambiente de trabalho, melhorando processos, diminuindo custos,

objetivando estratégias a curto e longo prazo sendo o mais eficaz possível. Por estar em constante desenvolvimento, a todo momento surgem novas estratégias e metodologias a fim de buscar melhores resultados para as organizações. Levando isso em conta pareceu pertinente a pesquisa sobre o tema *Design Thinking*, que surgiu a partir da leitura de artigos de conteúdos de Recursos Humanos, onde a metodologia de DT foi apresentada como objeto de inovação para a área de RH.

Ao fazer uso da metodologia DT, identifica-se um problema, define-se o que precisa ser feito, imagina-se como se pode criar, observando toda e qualquer ideia, inclusive as que possam parecer ruins, criando desta forma um modelo a ser testado, com clientes internos e externos que não conhecem o potencial da metodologia a fim de observar as falhas e as potenciais soluções, para de fato torna-las reais.

A partir destas indagações, a pesquisadora propôs o seguinte problema de pesquisa: De que forma os profissionais de RH estão utilizando a metodologia de *Design Thinking* na gestão de RH?

Nesta pesquisa o objetivo geral é verificar de que forma os profissionais de RH estão utilizando a metodologia *Design Thinking* para promover inovação na área de Recursos Humanos. Pretende-se, como objetivos específicos, analisar e identificar os benefícios da metodologia *Design Thinking* no resultado, bem como identificar as dificuldades encontradas para aplicação de DT por profissionais de RH.

O delineamento desta pesquisa tem caráter exploratório, descritivo, com revisão bibliográfica e abordagem qualitativa. O método de coleta de dados utilizado foi questionário aplicado a três profissionais da área de Recursos Humanos (RH) que utilizam a metodologia *Design Thinking* (DT) como método de inovação em seus processos nas organizações. Os dados foram analisados a partir da análise de conteúdo das respostas.

O artigo está estruturado, a partir da introdução, em quatro capítulos; o capítulo dois apresentará a revisão teórica sobre o tema, dando base para a posterior discussão de dados. O capítulo três refere-se à metodologia e será seguido pelo capítulo quatro, que apresentará a análise e discussão de dados. Encerrando, serão apresentadas as considerações finais acerca do tema estudado.

O próximo capítulo apresentará os principais conceitos de *Design Thinking* e sua possível utilização na área de RH.

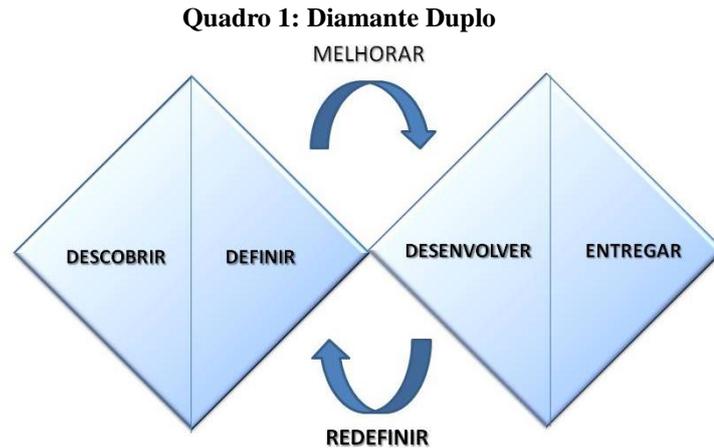
2 DESIGN THINKING

O *Design Thinking* no vocabulário em inglês *design* significa “intenção, propósito”, em latin *Designare*, “marcar, indicar”, de acordo com Cavalcanti e Filatro (2016) historicamente emergiu na Revolução Industrial, devido aos modelos de produção que na época estabeleciam, projetavam e construíam as demandas do mercado, sob divisão de mão de obra, contudo tornou-se essencial estabelecer padrões para produção em largas escalas de produtos industriais.

Desde então o *design* vem sendo abordado como uma ferramenta, metodologia e/ou um conjunto de técnicas de produção, reconhecida pela capacidade de desenvolver bens industriais físicos e analógicos, e mais tarde culturais, digitais e virtuais (CALVALCANTI E FILATRO, 2016). Para a HSM (2018) o DT se tornou muito popular nos últimos anos em vários setores organizacionais, suas técnicas e métodos para solucionar problemas, e seus métodos rápidos e contínuos meios de interação com clientes desenham modelos de processos rápidos com equipes multidisciplinares, com a abordagem de aprender fazendo, liderados por um membro hierárquico, com base nos *insights* da equipe as soluções se criam e no final propõe-se a oportunidade levar ao cliente o resultado.

Pinheiro e Alt (2011) descreve que *Design Thinking* é uma metodologia, mas quando se pensa em metodologia, pensamos em fórmulas prontas, aqui não se caracteriza assim, mais que uma metodologia, *Design Thinking* é uma nova forma de pensar e de discutir problemas, um novo olhar para soluções de problemas, um projeto centrado nas pessoas, para conceituar *design*, primeiro temos que criar opções que nos farão descobrir uma alternativa, e não ir atrás de uma alternativa pronta, para depois ver as opções, na maioria das empresas este projeto tem duas formas de condução, aumentar o conhecimento sobre o problema enfrentado e o Diamante Duplo, que é aperfeiçoar o conhecimento já existente para encontrar novas alternativas Pinheiro e Alt (2011).

Brown (2017) observa que no método ha ponto de partida e de referencias, como um passo a passo, estes podem nos inspirar e motivar nas buscas pelos resultados, idealizando, desenvolvendo e testando conceitos até chegar ao mercado, este processo até chegar a fase final pode sofrer várias intervenções. No primeiro momento pode parecer um processo confuso, mas no decorrer de seus processos ele passa a fazer sentido as equipes. Brown (2017) descreve o DT como um processo que iguala as compreensões das equipes, ele integrador no começo do processo, e desde o principio sabe-se que o resultado será de beneficio do cliente, abordando assim como um processo centrado no ser humano.



Fonte: Melo e Abelheira (2015, p.78)

As técnicas são muitas, Melo e Abelheira (2015) destacam que as características dos problemas que vão definir a melhor técnica dentro da metodologia DT, o modelo Diamante Duplo trabalha com as interfaces que o cercam, o diamante duplo trabalha num processo de divergência e convergência, nada mais é que cria e fazer escolhas, o esforço convergentes se torna fundamental para dar foco e organizar todas as informações, o objetivo é organizar as ideias para gerar soluções.

Quadro 2: Uma das principais estruturas da metodologia DT, muito similar ao Diamante Duplo



Fonte: Pinheiro e Alt (2011, p.45)

Quadro 3: Etapas do DT Sob a perspectiva da Ideo e da D. School



Fonte: Cavalcanti e Filatro (2016, p.119).

Para os autores o Quadro 2, Pinheiro e Alt (2011) e Quadro 3, Cavalcanti e Filatro (2016) demonstram as etapas de aperfeiçoamento, desenvolvidas de forma participativa, flexível e compartilhada na busca de encontrar significado nas informações coletadas na primeira etapa. Desta forma agrupada, permite-se que critérios antes não observados agora sejam mais perceptíveis.

Antes de iniciar as quatro etapas descritas no Quadro 2, Cavalcanti e Filatro (2016) apresentam a importância de destacar que o processo completo é focado em cinco definições que são: escopo, pessoas, espaço, cronograma e matérias.

- Escopo - definição do desafio estratégico, ou seja, um problema que a organização quer explorar,
- Pessoas - equipe desenvolvida para o projeto (líder *design thinker* do projeto, indivíduos que foram convidados para compor a equipe por suas competências e habilidades para o projeto; *stakeholders*, indivíduos que serão atingidos pelo problema examinado; comissão das partes do projeto de DT na aplicação das pesquisas, entrevistas, prototipagem, testes, *feedback*, entre outros. Especialistas que avaliaram os protótipos expostos, como por exemplo clientes.
- Espaço - espaço de trabalho, onde serão as reuniões de planejamento, encontros para discussão, criação, prototipagem, retenção de conteúdos estruturados no decorrer do desenvolvimento do projeto.
- Cronograma - o líder do projeto deve estipular metas de desenvolvimento e entregas para cada etapa.
- Materiais – para o pensamento fluir o projeto precisa utilizar de alguns artifícios, como mídias visuais, recursos para criação como *softwares*, dispositivos móveis, *flip-chart*, canetinhas, *post its* coloridos, tesoura, cola, entre outros. Após essas etapas, inicia-se a metodologia DT.

Desde 2010 há muitas consultorias trabalhando ao redor do mundo com a metodologia DT, podendo ser aplicada em vários tipos de organizações empresariais (Pinheiro e Alt 2011).

DT é uma forma de traduzir os pensamentos, métodos, atitudes empreendedoras, dos inovadores. Para Martin (2010) DT não trabalha com alternativas do cotidiano, o método busca alternativas que façam sentido e sejam relevantes aos indivíduos. A metodologia DT te conduz a observação, co-criação, visualização, prototipação e modelagem do negócio, essa

metodologia agrega significado ao serviço. (apud André Ribeiro Coutinho, Martin 2010, prefácio).

Cavalcanti e Filatro (2016) relatam que a metodologia DT vem para solucionar questões difíceis ou mal definidas, viabilizando a criação de respostas importantes, viáveis e práticas, não necessariamente novas. Observando ainda que a metodologia de *Design Thinking* aborda a inovação de forma interessante, visualizando a mesma para soluções de problemas, no desejo de inovar ou adotar novas estratégias possibilitando resultados satisfatórios, viáveis e aplicáveis.

Identificando um problema, defini-se o que precisa ser feito, imagina-se como podemos criar, observando toda e qualquer ideia, inclusive as que possam parecer ruins, criando desta forma um modelo a ser testado, com clientes externos e internos que não conhecem o potencial da metodologia a fim de observar as falhas e as potenciais soluções Cavalcanti e Filatro (2010).

Parece simples descobrir o problema, Brown (2017) observa que para ter êxito no processo precisamos colocar os clientes em primeiro lugar, saber ouvir, e ajudar os indivíduos a perceber suas verdadeiras necessidades, que as vezes nem sabem que as têm.

Como o DT, o resultado obtido é o significado, os três traços mais significativos do DT seriam a percepção, a possibilidade e a prática Nitzsche (2012).

Para Nitzsche (2012) o DT é um processo empregado tanto para gerar ideias quanto para implantar soluções, seus métodos podem ser usados para comunicar inovação ou visualizar, a inovação necessita de interação com seus usuários.

De acordo com Pinheiro e Alt (2011) entende-se que para trabalhar com DT, deve-se romper algumas barreiras, trabalhar com pesquisas 360° para transformar *insights* em ideias e dessas ideias evoluir até resultar em soluções, soluções de novas propostas de serviços, focando em melhores resultados para o negócio.

Assim, como os demais autores, Pinheiro e Alt (2011) sustentam que os três pilares do DT são a empatia, colaboração e experimentação, um profissional com estas competências, para organizações que tenham em sua cultura essas mesmas três características, empatia, colaboração e experimentação, desta forma torna-se mais próximas de seus clientes e mais sensível as mudanças de mercado.

Quando um serviço é inovador, ele causa impacto na vida dos indivíduos e transforma para sempre a forma desses indivíduos viverem e trabalharem. Inovação é valor percebido, (Apud Tennyson Pinheiro, Brown 2017, apresentação).

Abelheira e Melo (2015) relatam que DT pode ser visto como um novo método, diferente da maneira vista na área de *marketing* e comunicação, desta forma relacionando-se com a área mais estratégica da organização, tendo um novo papel no serviço da organização.

Quadro 4: Observação quanto pensamento intuitivo e pensamento analítico

PENSAMENTO INTUITIVO	PENSAMENTO ANALÍTICO
Usa intuição	Usa razão
Reflete sobre o futuro	Recolhe dados do passado
Resolve problemas	Descobre regras gerais
Experimenta, arrisca	Reduz custos
Não conta com provas	Tem provas da eficácia
Resultado inovador	Resultado consistente, seguro

Fonte: Melo e Abelheira (2015, p. 34).

Observando o quadro 4, o DT unifica o pensamento analítico com o pensamento intuitivo tornando a metodologia chamativa a estratégia da organização de maneira que proporcione união entre equipes multidisciplinares de diferentes competências e habilidades desta forma a solucionar uma maior variedade de problemas e/ ou falhas. O DT adequa o raciocínio analítico com o intuitivo, de forma a instigar a co-criação de novas ideias sem críticas, observando a necessidade de testá-las e verificá-las afim de observar seus resultados (Melo e Abelheira, 2015).

Para Kahneman (2012) conforme definimos nossas metas, geralmente nos deixamos levar por impressões e sentimentos, levando em consideração nossas crenças e interesses, mas em alguns momentos mesmo que confiante no julgamento, estamos equivocados, e neste momento que somos surpreendidos por uma falha.

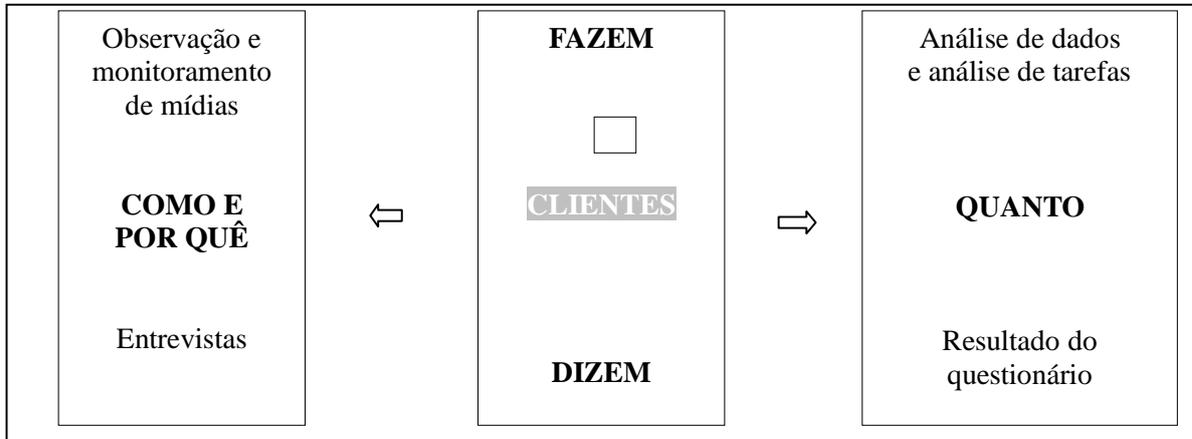
Um problema bem definido é um problema 50% resolvido. (Melo e Abelheira, 2015, p. 39)

Segundo Melo e Abelheira (2015), após ser identificado os indivíduos atingidos, orienta-se a uma estratégia de coleta mista, abordando de tanto de forma quantitativa quanto forma qualitativa.

Pesquisa quantitativa: É promovida pela coleta de dados por meio de questionários on-line com perguntas fechadas, de fácil tabulação. Busca-se resultados como: “quanto e com que intensidade” (amplitude).

Pesquisa qualitativa: É promovida pela coleta de dados por meio de observações de grupos, padrões de mídias sociais, se observa as atitudes. Busca-se resultados como “por que e como” (profundidade).

Quadro 5: Comportamentos



Fonte: Melo e Abelheira (2015, p.41)

O Quadro 5, elucida o método qualitativo que imprime profundidade as informações de coletas, que se dará por meio de observações e perguntas como ‘o quê?’, ‘por quê?’, ‘quando?’, ‘como?’, ‘onde?’ e ‘quem?’.

2.1 BENEFÍCIOS DO MÉTODO *DESIGN THINKING*

Para Nitzsche (2012) o *Design* tem sido cada vez mais estratégico, se tornando presente em muitos processos de desenvolvimento e estruturação nas organizações, para destacar-se ainda nesta prática é necessário equipes interdisciplinares e colaborativas, se dirigindo para usufruir da experiência e interação com o produto ou serviço.

Nitzsche (2012) ainda destaca que o método de DT é a construção de pensamento, desenvolvimento de novas ideias, união do pensamento crítico e do pensamento criativo, o conceito do DT é apresentar nos profissionais um sistema capaz de desconstruir e reconstruir, esclarecer e resolver, experimentar e moldar questões e problemas. Desta forma ofertando aos profissionais uma maneira nova de acompanhar o desenvolvimento de seus pensamentos e decisões, estimulando a colaboração e o encontro de novas ideias e estruturas, formato mais trabalhado na área de inovação na atualidade.

O DT se distingue de outras formas, para Cavalcanti e Filatro (2016) o questionamento é a base para a solução de problemas, exatamente por que durante a evolução

de um projeto, uma serie de estratégias indicam uso de criatividade e da percepção para que sejam aplicadas.

Quando uma organização reconhece e se aproveita de inovação que foi menosprezada, ela pode se destacar diante de seus concorrentes, isto é inovação estratégica, quando percebe-se um *gap* no setor, e se apropria desses espaço. HSM (2017).

Segundo Brown (2017) precisa-se de novas estratégias, novas escolhas, que resultem em um senso de propósito englobando a organização e clientes, buscando interação entre necessidades humanas e recursos técnicos, observando as limitações do negócio.

A metodologia DT para Brown (2017) se aproveita da capacidade que todos os indivíduos têm, mas que de alguma forma são menosprezadas devido as práticas convencionais de soluções de problemas. O DT consiste na habilidade intuitiva de reconhecer padrões, apresentar ideias que tenham um significado além.

Os indivíduos têm conhecimento para solucionar demandas complexas, deixar de usar esta competência plena é rasgar dinheiro ou ainda pior, deixar de competir Nietzsche (2012).

De acordo com Pinheiro e Alt (2011) não há mais possibilidades no mundo que vivemos de determinar respostas em uma sala fechada, sem saber ao certo as perguntas corretas, clientes mais exigentes estão intervindo na atuação das empresas, há uma forma de se relacionar e de consumir. Deve-se buscar nos clientes mais insatisfeitos diferentes respostas para as soluções virem à tona.

De acordo com pesquisa da HSM (2017) devemos nos perguntar o que os clientes querem? É desafiador, mas muitas organizações não levam em conta as clássicas reclamações de seus clientes, menosprezando neste momento uma informação importante para o seu negócio, na maioria das vezes os produtos, assim como serviços inovadores foram criados, prototipados e testados antes de colocar a disposição do comercio, ou da organização. Há por parte de alguns indivíduos uma dificuldade em aceitar a inovação como um padrão desigual, pois na busca pela melhor ideia, gera-se outras tantas que para aquele determinado propósito não se significa, mas devemos trabalhar com a ideia de que não há uma única solução.

A vida profissional deriva de vários projetos, Martin (2010) destaca que muitos líderes reclamam por estarem sempre tendo de resolver contra tempos e desta forma não conseguem se dedicar ao que realmente é importante, para Martin (2010) DT baseia-se em colaboração, demandas sempre são atribuídas a equipes e não somente a uma pessoa, mesmo que a equipe tenha um líder, a expectativa é que a solução sempre venha do processo

colaborativo entre equipe e clientes. As organizações devem sempre ter cautela no método DT, deve-se apontar um estilo de trabalho que melhor se adéquo a organização.

... o maior valor da experiência esta no exercício da empatia, que torna possível identificar reações não usuais das pessoas e levantar feedbacks diretamente. (HSM/fev. 2018, p.54)

2.2 INFLUÊNCIA *DESIGN THINKING* NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Em pesquisa recente da revista HSM (2017) a inovação é sempre um desafio para as organizações, e para inovar não precisamos criar novas coisas o tempo todo, mas criar um novo pensamento que conduza a novos resultados.

As empresas estão perdendo oportunidades de inovar, buscando resultados em melhorias de processos, enquanto poderiam estar criando novos processos, se tornando desta forma frágil em relação a concorrência.

Para Kahneman (2012) a experiência da troca de ideias, baseada em perguntas e respostas intuitivas é um experimento muito rico, a ideia não é chegar a respostas corretas, mas identificar e analisar as respostas intuitivas, mesmo que erradas, buscando no ato de compartilhar ideias chegar ao julgamento.

Ainda assim para Kahneman (2012) a percepção se desenvolve depois praticar e reconhecer elementos de ligação em um cenário e agir de modo apropriado a isso. Certos julgamentos intuitivos vêm a mente de forma corriqueira baseados no conhecimento cognitivo, mas nem todos tem essa percepção, mas pode-se trabalhar para essa condição.

Desta forma, para HSM (2017) ao invés de técnicas usuais de planejamento, indica-se que as organizações reconheçam e priorizem as falhas que necessitam de soluções viáveis, para isso é indicado “plano de aprendizado”, que ajuda as equipes a diagnosticar as problemáticas técnicas, de mercado, organizacional e de capital, para testar e solucionar problemas em menos tempo e com menor custo para as organizações.

Melo e Abelheira (2015) destacam motivos para se buscar tanta inovação atualmente, Melo e Abelheira (2015) expõe quatro motivos, os avanços tecnológicos, a rapidez com que as necessidades dos clientes se transformam, os produtos têm se tornado cada vez mais descartáveis e a globalização ampliada. As práticas devem acompanhar estes cenários que mudam constantemente é inviável manter-se nos mesmos métodos por muito tempo e esperar por resultados inéditos.

3 METODOLOGIA

O objetivo da pesquisa científica, segundo Prodanov e Freitas (2013), é a sistemática objetiva de informações quebradas, seguida da identificação de suas relações e sequências repetitivas, com a finalidade de descobrir respostas para a questão- problema.

Marconi e Lakatos (2012) acrescentam que o objetivo pode definir o tipo de pesquisa e como será a coleta de dados, buscando nos materiais um maior conhecimento para a pesquisa.

A pesquisa tem como objetivo verificar o uso da metodologia *Design Thinking* para promover inovação na área de Recursos Humanos, bem como analisar e identificar os benefícios da metodologia *Design Thinking* na mesma, identificar possíveis dificuldades da metodologia de DT na área de RH, observando que nas referências bibliográficas, a metodologia DT se torna acessível adaptar a qualquer setor organizacional.

Quando o Prodanov e Freitas (2013) falam de objetivos de pesquisa, isto se refere à classificação, no teu caso a classificação do objetivo é pesquisa exploratória e descritiva. Os procedimentos técnicos utilizados foram dois: pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo através do uso de questionário eletrônico enviado para profissionais de RH que utilizam a metodologia do DT como método de inovação em seus processos nas organizações. A abordagem desta pesquisa foi qualitativa.

Esta pesquisa tem caráter exploratório, descritivo, com revisão bibliográfica e levantamento qualitativo, os dados da pesquisa serão coletados por método de questionário com profissionais da área de recursos humanos e consultorias de recursos humanos que utilizam a metodologia DT como método de inovação em seus processos nas organizações.

A pesquisa descritiva tem como objetivo primordial, segundo Gil (2010), retratar as características de determinada população ou fenômenos ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. As pesquisas descritivas são habitualmente realizadas pelos pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. Rampazzo (2005) define a pesquisa descritiva como um método que busca descobrir, com maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, suas variáveis e conexões com outros.

Levando em conta Prodanov e Freitas (2013) a pesquisa exploratória tem caráter introdutório, promovendo maior conhecimento do conteúdo que será abordado, permitindo definição e planejamento flexível do tema da pesquisa, facilitando o aprendizado de diferentes formas, tais como, levantamento bibliográfico, entrevistas com profissionais da área abordada, análise de conteúdo e de análise prática.

A pesquisa bibliográfica para Gil (2010) segue elementos específicos, indicados por obras impressas, estes dependem do tipo de publicação como por exemplo, artigos periódicos,

livros e dissertações, bem como materiais de novos formatos de informação como por exemplo, material disponibilizado pela internet. A pesquisa bibliográfica tem como vantagem ser uma pesquisa mais ampla do que poderia se pesquisar diretamente.

A pesquisa de campo segundo Prodanov e Freitas (2013) recomenda-se para adquirir dados ou referências a uma pergunta que buscamos resposta ou de uma hipótese que deseje confirmar, ou seja que procuramos comprovar relações. Baseia-se na observação de acontecimentos, na coleta de informações referentes ao que julgamos importante.

Para Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa qualitativa considera que há relação entre o mundo real e o sujeito, que não pode ser traduzido por números, e a interpretação dos fenômenos e a nomeação dos significados são elementos básicos para a pesquisa qualitativa. O pesquisador é instrumento-chave, a pesquisa é descritiva e o pesquisador analisa seus dados por partes, o processo e seu significado são os focos da abordagem, retratando o maior número de elementos existentes na realidade da pesquisa. A preocupação está no processo, entretanto não se deixa de analisar e interpretar os dados.

O planejamento para a coleta de dados iniciou com a identificação de empresas que estão buscando por inovação na área de Recursos Humanos com a metodologia DT, na região do Vale dos Sinos e Porto Alegre, sendo que a acadêmica já conhecia o facilitador que indicou algumas empresas contatadas. Portanto, os sujeitos de pesquisa que participaram deste estudo foram convidados a responder, sendo eleitos por conveniência da pesquisadora. Fizeram parte deste estudo três sujeitos, denominados como Sujeito A, Sujeito B e Sujeito C, todos utilizando o método DT em sua prática profissional.

O universo desta pesquisa tem como profissionais de Recursos Humanos, que aplicam a metodologia DT como método de inovação em seus processos. A pesquisa envolveu profissionais que atuam na área de Recursos Humanos e profissionais que trabalham com consultorias de RH, caracterizando-se como amostra não probabilística eleita por conveniência da pesquisadora, o que definirá a participação na amostra será o conhecimento na metodologia a aplicação da mesma na atividade profissional.

Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se o questionário eletrônico (APÊNDICE A). Este questionário foi construído pela pesquisadora, exclusivamente para esta pesquisa. A construção do instrumento se deu a partir dos conceitos da revisão teórica bem como dos objetivos desta pesquisa. Para Bervian, Cervo e Silva (2007), o questionário é a forma mais usada para coletar dados, possibilitando mensurar com maior exatidão o que se deseja, contendo um conjunto de questões, todas relacionadas com o problema central. Todo questionário deve ter a natureza impessoal, para assegurar a uniformidade na avaliação das

questões. O questionário possui a vantagem de os respondentes se sentirem mais confiantes em virtude de não terem seus nomes mencionados, possibilitando respostas mais verdadeiras.

Os dados da pesquisa foram coletados por meio de questionários, buscando no mínimo três profissionais da área de Recursos Humanos que aplicam a metodologia de DT como metodologia de inovação em seu setor, os dados serão analisados de forma a comparar os resultados dos questionários conectando com a fundamentação teórica.

Após contato por telefone com cada profissional participante, o questionário foi enviado por meio eletrônico aos profissionais de RH e consultores na área de RH, que serão identificados neste estudo por letras do alfabeto para garantir anonimato. Foi-lhes dado prazo de sete dias para responder ao questionário, no período de 30 de outubro de 2017 à 06 de novembro de 2017.

Os dados foram analisados através do método simplificado de análise de conteúdo (Minayo, 1993). Para tal, as respostas foram agrupadas em unidades de significado e, posteriormente, em categorias de discussão por similaridade. A partir da eleição das categorias, fez-se a análise dos dados, discutindo-os com a teoria revisada.

A seguir, apresentação das análises e discussões dos dados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Os dados aqui apresentados serão analisados de forma a comparar os resultados dos questionários aplicados conectando com a fundamentação teórica. O capítulo está subdividido em quatro itens, iniciando com a Caracterização dos sujeitos de pesquisa, seguido de *Design Thinking*: do conceito ao uso na área de recursos humanos, processo de implementação do *Design Thinking*, e finalizando, *Design Thinking* na área de Recursos Humanos, dificuldades e benefícios.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO SUJEITO DA PESQUISA

Pesquisou-se muitas empresas de consultorias e profissionais de RH que estariam utilizando da metodologia DT como método de inovação nas organizações, a pesquisa partiu do Vale do Sinos, grande Porto Alegre, entre outros estados como SP e RJ, destes tantos que se pretendeu contato pelo menos três responderam a esta pesquisa. Estes serão denominados como, Sujeito A, Sujeito B e Sujeito C, para desta forma preservar suas identidades.

O Quadro 6, apresenta o perfil destes participantes.

Quadro 6. Perfil dos profissionais participantes

Empresa	Sexo	Idade	Formação	Cargo que ocupa	Tempo de atuação	Tempo que utiliza o método DT
Sujeito A	F	32 anos	Gestão de RH	Analista de Gestão de Pessoas	03 anos	02 meses
Sujeito B	F	38 anos	Psicologia	Diretora	02 anos	01 ano
Sujeito C	M	31 anos	Bacharel em Design de Produtos e Especialista em Design centrado no usuário pela Universidade Positivo	<u>Senior User Experience Designer</u>	09 meses	09 meses

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de pesquisa, obtidos em novembro/2017.

Participaram desta pesquisa três sujeitos, duas mulheres e um homem. Pode-se perceber que o uso da metodologia de DT é recente, considerando que o tempo máximo de uso relatado foi de um ano (Sujeito B). Chama-se atenção também para a formação destes profissionais, sendo os mesmos oriundos de diferentes áreas de conhecimento. Levando se em conta que o *Design* teve início na Revolução industrial na área de engenharia, tecnologia e comunicação social e desde então foi avançando para outros setores, Brown (2017).

4.2 DESIGN THINKING: DO CONCEITO AO USO NA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Analisando as respostas de pesquisa aplicada aos profissionais referenciados no Quadro 05, DT do conceito à aplicabilidade na área de RH, para os três Sujeitos da pesquisa A, B e C, a compreensão da metodologia DT veio por meio de cursos e leituras a respeito do tema DT como metodologia de inovação para auxiliar nos processos de gestão de pessoas e ambiente organizacional. De acordo com o Sujeito B, a metodologia DT facilita o atendimento a clientes internos, agiliza os prazos e aumenta a assertividade e a criatividade do RH. Para o Sujeito C, a área de RH visa desenvolver relacionamento que tenha impacto na carreira e desempenho destes clientes internos, acredita-se que a metodologia DT é um motor para mudar a forma de pensamento no setor de gestão de pessoas. Mudando o foco de criar ações e planos para funcionários e pensar em desenvolver “experiências” (grifo da pesquisadora), envolvendo os funcionários desde o princípio do processo.

Quanto a isto, Brown (2017) defini que a maioria dos indivíduos podem adquirir conhecimento para se tornar observadores sensíveis, habilidosos, em algum momento teremos indicadores de nossos clientes de onde podemos achar respostas para o processo. A tarefa do DT é compreender a observação dos produtos e serviços para beneficiar os indivíduos, a empatia nos leva a pensar e nos colocar no lugar dos indivíduos, desta maneira entendendo o comportamento diferenciado, que nos colocam em julgamento contraditório. Através da empatia, tenta-se compreender o “mundo” (grifo da pesquisadora) por meio das vivências dos outros, a fim de perceber outros sentimentos.

Para o Sujeito A, o método DT quanto ao processo de inovação na área de RH auxilia na inversão da forma de se ver este cliente interno, levando o cliente interno a expor a sua demanda de forma ao RH co-criar, mudar processos, realizar a gestão de ambiente, entre outros. Brown (2017) destaca que observar o comportamento do indivíduo se torna um pouco difícil, decidir a quem observar, que técnicas de pesquisa utilizar, que informações filtrar e quando começar o processo para gerar resultados, deve haver um cuidado na hora de buscar a informações dos problemas, pois elas são absorvidas de ansiedades, já que demanda de problemas dos clientes, temos que ser assertivos na busca pelos problemas já que as decisões são responsáveis pelos resultados atingidos e este método nos estimula a ousadia a fim de surpreender.

O Sujeito C, vê diversas abordagens diferentes do DT, possíveis de utilizar para chegar ao resultado desejado em RH, porém deve-se focar em solucionar falhas ou fragilidades nos processos internos da organização. Atualmente, nos processos aplicados pelo Sujeito C, são utilizadas as técnicas do Diamante Duplo, método citado no Quadro 01, como abordagem de método DT, o Sujeito C considera que o importante é criar condições para que o RH compartilhe mais com os clientes internos, buscando entender através do *feedback* suas angústias e oportunidades de ação e salienta a importância de tratar essas dinâmicas como experimentos sempre medindo os resultados.

Existem várias formas de influenciar uma organização através do método DT para todos os Sujeitos, A, B e C, a principal delas diz respeito à cultura da organização. Este é um momento onde são necessários empreendedores dentro das organizações, a geração atual quer ser protagonista de suas carreiras, não simplesmente cumprir uma função e ir pra casa no final de sua jornada de trabalho. O Sujeito C, traz ainda que o valor da influência de pessoas altamente engajadas com o objetivo estratégico de uma organização trará resultados fantásticos e se trabalharem de forma colaborativa com foco no cliente, o engajamento se torna uma reação automática na organização.

Observa-se que a metodologia DT ainda é novidade como método de inovação na prática de RH. Na visão dos Sujeitos A, B e C encontram-se diferenças de forma que o Sujeito A, percebe a metodologia DT apenas como um método criativo e inovador, para o Sujeito B e C o método se apresenta como uma tendência de grandes organizações, sua aplicabilidade é prática, de forma a agrupar diferentes perfis de indivíduos no processo levando a um resultado mais assertivo e dinâmico.

No próximo item, será apresentada a discussão referente a implantação do método DT na área de RH.

4.3 O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO DESIGN THINKING

Por se tratar de uma metodologia nova, da qual os profissionais de RH ainda não fazem uso completo e não dominam, algumas estratégias de aproximação e implantação vêm sendo utilizadas. Para os sujeitos desta pesquisa, observou-se que a busca por informações por conta própria associa-se com o eventual uso de consultorias externas no momento da implantação na empresa.

Considerando aplicabilidade da metodologia DT nas práticas de gestão de pessoas, o Sujeito A como analista de gestão de pessoas e com o conhecimento prévio aprofundado na metodologia DT, não utiliza de consultorias externas na aplicação do processo DT em sua organização, aplicando-a ele mesmo em sua equipe. Diferentemente dos Sujeitos B e C, que trabalham como consultores de gestão de pessoas, que evidenciam no processo de consultoria de suas empresas utilizar a metodologia DT para os clientes. Conforme informam os Sujeitos B e C, muitas vezes as empresas clientes nem tomam conhecimento do tipo de processo que está sendo aplicado, embora seja bem aceita pelas equipes, acreditam que se colocassem o título, poderiam ter maior dificuldade, pois quando se menciona a palavra criatividade aos indivíduos há certa dificuldade em se expressar. Segundo Brown (2017), este modelo de negócio pode não ser bem claro no início do processo, desta forma ser flexível e adaptável é ser eficiente. Nem todas as organizações estão prontas para inovação, talvez explorar um ponto de vista centrado nos clientes, seja para organizações que já apresentem uma boa base de clientes, a abordagem centrada no indivíduo é baseada em vontade e ambição, onde o DT tem capacidade de beneficiar.

Para o Sujeito C, depende muito da maturidade da equipe e da organização, nada impede que o RH corporativo inicie o processo, pois o DT é um experimento, conforme sua prática e percepção de valor, ele vai evoluindo e se fazendo parte dos processos.

O DT é um processo de inovação criativo que demanda de tempo para analisar, diagnosticar, propor e testar soluções para as organizações. De acordo com o Sujeito B, algumas consultorias e alguns profissionais de RH não tem referenciado o nome do método DT quando aplicado nas organizações por perceberem que este fato poderia prejudicar o processo de implantação desta nova metodologia. Para os Sujeitos A e C, embora ainda falte maturidade em algumas organizações, quanto maior a prática na aplicabilidade, mais natural se torna o método. Ensinam-se os principais processos e técnicas para que o RH possa replicar esse processo sozinho nas organizações. O resultado esperado é justamente a agilidade em se analisar, diagnosticar, propor e testar soluções; o processo traz segurança que a hipótese para o problema X é assertiva, o que economiza custo (tempo e consequentemente \$) e traz valor a organização (Sujeito A e C). De acordo com Melo e Abelheira (2015) quanto mais alto o cargo da hierarquia que tomou a decisão de aplicar o processo, mais fácil será a implantação. Para Melo e Abelheira (2015) o termo inovação nada se relaciona com a criatividade, mas com novidade, a inovação veio a despontar no século 20, por conta de muitas pesquisas organizacionais começaram a medir resultados e em como inovar, atualmente inovação é vista como invenção que gera resultados de valor, podendo trazer uma ideia nova ou não, desde que seja adequada ao seu negócio.

Pensando no contraponto referido pelo Sujeito A, quanto à maturidade do time da organização, o método de DT como inovação não se aplicaria às organizações que não acreditam em processos de inovação. Diferente da percepção do Sujeito C, para quem qualquer organização/empresa pode aplicar o método DT, pois o DT é um *Mindset* (modelo mental), ou seja, a forma que os indivíduos organizam e dão sentido às suas experiências. Para Melo e Abelheira (2015) quando a inovação ainda não faz parte da cultura da organização, se torna mais fácil de se absorvê-la e apresentá-la mostrando os resultados para as equipes, desta maneira instigando outros departamentos para o agente da mudança. Esta ideia remete a um dos conceitos de DT que refere que DT é construir para aprender (Brown, 2017).

No que diz respeito ao processo de implantação da metodologia de DT em RH, os respondentes desta pesquisa afirmaram que embora o processo seja ainda novo para a área de recursos humanos, ele bem executado trás muitos benefícios a organização.

4.4 DESIGN THINKING NA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS, DIFICULDADES E BENEFÍCIOS

Durante os *insights* a maioria das pessoas com base em suas experiências vividas se concentram em resolver os problemas com base na busca de soluções por exclusão, para Pinheiro e Alt (2011) com esta abordagem prejudica-se e trata-se uma rota com base somente em nosso conhecimento, limitando as oportunidades de gerar inovação. Contudo o olhar do DT possibilita enfrentar um problema buscando novos pontos de vista, que antes não estavam tão acessíveis aos olhos Pinheiro e Alt (2011). Para Martin (2010), há algumas dificuldades na inclusão do DT nas organizações, muitas vezes por falta de conhecimento preferem deixar algumas questões sem soluções para não ter que mexer em outras questões, atribuindo-se por um ambiente desordenado pela incompetência da empresa de fazer um planejamento prévio, desta forma perdendo oportunidades em se tornar competentes em seus serviços.

De acordo com os Sujeitos A e C, em um processo de inovação de uma organização, a cultura tem de estar alinhada aos processos para ter bons resultados. Desta forma, o RH tem de agir de forma positiva ao processo, todos participam de alguma forma do processo DT, analistas, demais funcionários e até fornecedores, todos se sentem parte do processo de mudança da organização e quanto mais se pratica, melhores são os resultados. Já o Sujeito B aponta algumas diferenças. Segundo ele observa, nos processos pode haver alguns indivíduos resistentes, mas quando os resultados são revelados, todos se surpreendem e acabam se comprometendo com o processo.

A inovação é um processo próprio e difuso, ainda mais associado a processos já existentes e uma cultura organizacional estruturada, mas compreendendo uma vez este processo, não haverá riscos no resultado, HSM (2018).

Para Brown (2017) a inovação por si só não é determinante, deve se incluir novos processos, serviços, comunicação e colaboração, explorar nova ideias, descobrindo-se ao longo de um processo contínuo, muitos projetos não vão adiante por más ideias, falha-se muito até obter sucesso. Muitas vezes o processo pode parecer caótico para os indivíduos, mas durante o desenvolvimento a metodologia DT passa a ter sentido, atingindo diferentes resultados, buscando compartilhar conhecimentos entre as equipes. Muitos veem esta prática como previsível, e se levam ao desinteresse, desta maneira desviando pessoas talentosas dos projetos.

Segundo pesquisa na HSM (2018) os indivíduos no processo de DT têm uma tendência a tentar escapar de alguns processos que a metodologia segue, talvez pelo fato de serem perfis distintos com perspectivas diferentes, e por as vezes sofrer de baixa confiança criativa, formar equipes para estes processos DT, requer muita persistência e disciplina, essas equipes demandam de um líder fixo. Os Sujeitos A, B e C concordam que no início de

qualquer processo que envolva uma mudança de comportamento é difícil, nem todos compreendem prontamente o valor do processo. Esta resistência deve-se pelo fato do indivíduo estar condicionado a pensar de forma linear (generalizando), focando em soluções e não nos problemas. Focar no problema implica em pensar de forma intangível, o que deixa muitas pessoas desconfortáveis, principalmente durante as fases de entendimento e definição do problema do cliente.

Para HSM (2018) as equipes no processo de DT precisam de bastante atenção por parte de seus líderes, precisam ser instigadas, precisam de boa percepção, precisam ser motivadas, precisam saber quebrar bloqueios e ser persistentes. O líder precisa motivar a equipe sem fazer demais, afinal o resultado final deve ser o produto da equipe.

Há formas de contornar esse tipo de situação, buscando o diálogo com o alvo do problema através de entrevistas, empatia, e muita pesquisa. Outro norte importante é seguir o processo, cada etapa tem um papel importante no processo DT como um todo.

Pode-se se dizer que diante do método DT, os Sujeitos A, B e C concordam quanto aos benefícios gerados na prática do DT para o RH. Segundo eles, são experiências em que houve o engajamento dos indivíduos durante o processo, assertividade, sem mencionar na conexão com a equipe e a postura de protagonista dos colaboradores da organização. Nitzche (2012) destaca que o método DT é a construção do pensamento/desenvolvimento de novas ideias, união do pensamento crítico e do pensamento criativo, o DT tem sido cada vez mais estratégico, se tornando presente em muitos processos de desenvolvimento e a estruturação nas organizações.

Outro benefício importante é a postura do RH que acaba se alterando, sendo muito mais participativo e influenciador nas decisões estratégicas da organização. O principal ponto é mudar o modelo mental de algo operacional para algo estratégico, conforme Sujeito C. O papel do RH é criar experiências de conexão entre os funcionários da organização, inspirando-os a trazer propósitos para concluir a missão estratégica da empresa, o Sujeito C aponta a necessidade de equipes multidisciplinares e colaborativas, que usufruam da experiência e interação do processo.

Ao implantar o processo DT os sujeitos A e B, apontam que o início do processo requer uma energia extra, por parte de quem está conduzindo o processo para romper a inércia da organização. Destaca-se o início como um ponto desafiador, mas como já mencionado anteriormente, após conhecerem o processo DT e se beneficiar dele, fica tudo mais natural. Já para o Sujeito C, como consultor na área de RH, ele vem como um facilitador na condução do processo, o resultado depende exclusivamente dos envolvidos e dos *insights*, levando a todos,

quanto mais profundo o entendimento do problema, melhores serão os resultados. Nitzche (2012) destaca que o DT está empenhado com a saúde da organização, com resultados bem realizados, por isso da interação com diferentes perfis nas equipes, para absorver as demandas daquele modelo de negócio.

Na visão dos Sujeitos A, B e C a metodologia DT pode ser usada em todos os processos da área de RH, especialmente em treinamento e desenvolvimento e recrutamento e seleção (para investigar os reais motivos de *turnover*). Todos na organização têm algo a contribuir com o processo, a inteligência do indivíduo nunca irá superar a inteligência do grupo.

A partir dos dados referidos pelos 3 Sujeitos, apresenta-se um quadro resumo (Quadro 7) dos benefícios e dificuldades com o método DT.

Quadro 7: Dificuldades e benefícios do DT em RH

DIFICULDADES	BENEFÍCIOS
Resistência dos participantes	Integração das equipes
Por parecer caótico, pode afastar colaboradores do processo criativo	Visão macro e sistêmica da empresa
Pode demorar mais a trazer resultado	Após o período de diagnóstico e discussão do problema, os resultados são duradouros
Perfis comportamentais de baixa criatividade	Estimula o potencial criativo dos indivíduos
Líderes despreparados	Busca o engajamento dos colaboradores e das equipes como um todo
	Aumenta a assertividade na resolução de problemas
	Aumenta competitividade da organização
	O engajamento do RH com uma postura mais crítica e estratégica

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de pesquisa, obtidos em novembro/2017.

É possível observar que, para os Sujeitos participantes dessa pesquisa, há benefícios claros na implantação deste método, porém existem também algumas barreiras a serem vencidas. Quanto às dificuldades, a principal delas remete à resistência que os indivíduos têm em mudar processos já consagrados ou de domínio deles.

Encerra-se assim a análise e discussão de dados. O capítulo seguinte apresentará as considerações finais deste trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada buscou verificar o uso da metodologia DT para promover inovação na área de RH, através da busca por profissionais que utilizam o método DT na área de RH. A pesquisa analisou e verificou os benefícios da metodologia DT no RH sob a perspectiva de profissionais da área. Para isso foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório, descritivo, com revisão bibliográfica e levantamento qualitativo, os dados desta pesquisa foram coletados por método de questionário, após prévio contato por telefone com os profissionais participantes, foi enviado vinte questionários há profissionais de Recursos Humanos e consultores na área de RH que utilizam a metodologia DT.

Pode-se afirmar que os objetivos deste estudo foram alcançados pois, verificou-se que o uso da metodologia *Design Thinking* para promover inovação na área de Recursos Humanos ainda é mínimo entre os profissionais. Acredita-se que seja por se tratar de uma metodologia nova que está em fase de adaptação para a área de RH. Quanto aos objetivos específicos, analisar e identificar os benefícios da metodologia *Design Thinking* no resultado, bem como identificar as dificuldades encontrados para aplicação de DT por profissionais de RH, foi possível responder a estes objetivos, identificando as principais vantagens e dificuldades destacadas pelos respondentes. Através desta pesquisa foi possível perceber resultados positivos, mas também alguns pontos a reflexão em relação à técnica DT.

Como pontos positivos pode-se perceber que a metodologia é de fácil processo, e muito eficaz nos resultados, é um método que leva o profissional a se descobrir enquanto idealizador, co-criador de soluções de questões antes talvez menosprezadas. Além disto, desafia a novos olhares ao negócio. Por vezes o profissional de RH fica tão focados nas soluções do dia-a-dia, nos processos já existentes que não se permite a oportunidade de perceber formas diferenciadas de soluções. A inovação não está relacionada diretamente em desenvolver coisas novas, mas dar novas formas às existentes gerando, assim, mais valor.

Design Thinking surge como método de inovação onde o cliente é o foco na busca por soluções de problemas, o *feedback* do cliente se torna a mola propulsora na condução do processo para soluções de demandas organizacionais.

A organização ganha muito com o processo DT, aproxima os funcionários da organização, engaja, motiva, ganha competitividade, em melhorias contínuas de seus processos, gera um ótimo ambiente organizacional, ganha em mão de obra qualificada.

Junto disso, resultados negativos surgem quando comunicamos da implantação em sistemas onde a cultura não está aberta à inovação ou centraliza a inovação.

Há muitos profissionais buscando se desenvolver na metodologia DT, mas não se sabe até que ponto conseguirão aplicar por conta das características da cultura organizacional de cada empresa, nem todas estão abertas ou prontas para absorver a metodologia.

Design Thinking não é um processo pronto, embora tenha muitas técnicas, ele busca no indivíduo o pensamento criativo, prototipação, testes, esse processo demanda de tempo e energia, e atualmente as organizações tem focado em processos dinâmicos de soluções rápidas. Desta forma a problemática do artigo foi respondida.

Entende-se que os respondentes reagiram de forma clara e transparente com a pesquisa, dada a opção de não se identificar e também pela pesquisa se tratar da opinião dos participantes quanto ao processo DT no resultado.

Como limitação deste artigo, ressalta-se o fato de ter pouco participantes para a amostra, totalizando três profissionais participantes na pesquisa. Como sugestão para futuras pesquisas, cita-se a busca por grandes multinacionais que tenham o método consolidado em seus processos para analisar e verificar como se comporta a metodologia DT em grandes organizações.

REFERÊNCIAS

- BROWN, Tim. **Design Thinking**: uma metodologia poderosa para detectar o fim das velhas ideias. 1. ed. Rio de Janeiro, RJ: Altabooks, 2017. 249 p. ISBN 978-85-508-0134-6
- CERVO, Amado L; Berwian, Pedro A; Silva, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo, SP: Person Prentice Hall, 2007. 162 p. ISBN 85-7605-047-1
- CAVALCANTI, Carolina Costa; FILATRO, Andrea. **Design Thinking**: na educação presencial, a distância e corporativa. 1. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2016. 253 p. ISBN 978-85-472-1578-1
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010. 200 p. ISBN 978-85-224-5823-3
- KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e devagar**; Duas formas de pensar. 1. ed. Rio de Janeiro, RJ: Objetiva, 2012. 607p. ISBN 978-85-390-0383-9
- MIT Sloan Management Review. **O melhor da inovação em 12 conceitos**. Revista HSM Management. Edição 125, p. 11-14, dez.2017. São Paulo: Casa Educação Soluções Ltda, 2017. Disponível em: <<https://bc-v2.pressmatrix.com/pt-BR/profiles/7057c744be5e/editions/e6262b52aff233bfe3a7/pages/page/6>>. Acesso em: 16 dez, 2017.
- MIT Sloan Management Review. **O design thinking precisa ser repensado**. Revista HSM Management. Edição 126, p. 52-57, fev. 2018. São Paulo: Casa Educação Soluções Ltda, 2018. Disponível em: <<https://bc-v2.pressmatrix.com/pt-BR/profiles/7057c744be5e/editions/134b73435a5cfff28bd1/pages/page/27>>. Acesso em: 14 fev, 2018.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2012. 315 p. ISBN 978-85-224-5152-4

- MARTIN, Roger. **Design de negócios**. 1. ed. São Paulo, SP: Elsevier/Alta Books, 2010. 208 p. ISBN 978-85-352-3773-3
- MELO, Adriana; ABELHEIRA, Ricardo. **Design thinking & thinking design**. 1. ed. São Paulo, SP: Novatec, 2015. 203 p. ISBN 978-85-7522-453-3
- MINAYO, Maria C.S; Gomes, Suely F.D.R. **Pesquisa Social – Teoria, método e criatividade**. 37. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1993.109 p. ISBN9788532611451
- NITZSCHE, Rique. **Afinal, o que é design thinking?**.1. ed. São Paulo, SP: Rosari, 2012. 208 p. ISBN 978-85-8050-018-9
- PINHEIRO, Tennyson; ALT, Luis. **Design Thinking Brasil**. 1.ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier/Alta Books, 2011. 248 p. ISBN 978-85-352-4567-7
- PRODANOV,Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2013. 277 p. ISBN 978-85-7717-158-3
- RAMPAZZO, Lino: **Metodologia Científica: Para Alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. 3.ed. São Paulo, SP: Loyola, 2005. 145 p. ISBN 85-15-02498-5

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Este questionário faz parte do trabalho de conclusão do Curso de Pós-Graduação em Comportamento Organizacional e Lideranças, da Universidade Feevale, da acadêmica/Pós-graduanda Priscilla Kirsch. O presente questionário, trata-se de uma pesquisa de cunho científico. Nesta pesquisa não serão divulgadas informações de identificação daqueles que colaborarem com a pesquisa, tão pouco nome da empresa vinculada. Esta pesquisa tem como objetivo verificar o uso da metodologia *Design Thinking* (DT) para promover inovação na área de Recursos Humanos, verificar e analisar benefícios do método de DT para a área de Recursos Humanos, como o DT influencia as organizações e a área de Recursos Humanos, bem como identificar a adaptação da metodologia DT e possíveis dificuldades de adaptação da metodologia na área de Recursos Humanos (RH). Para isto, basta responder ao questionário a seguir, com base em sua experiência e percepção da forma mais detalhada que conseguir.

Desde já agradeço sua participação.

Perfil da (o) respondente

Nome:

Idade: _____ Sexo: () F () M

Formação: _____

Empresa Colaboradora: _____

Cargo que ocupa na empresa: _____

Tempo de atuação na empresa: _____

Tempo que utiliza o método de Design Thinking (DT): _____

1. Como conheceu o Design Thinking (DT)?
 2. Por que usar o DT na área de RH?
 3. Como a metodologia de DT pode ser utilizada para inovar na área de RH?
 4. Você indica essa metodologia para RH? Em que processo da área de RH é mais interessante utilizar o DT?
 5. Como a equipe de RH reage ao processo, todos participaram?
 6. Há dificuldade ou resistência ao método DT? (Por quê? Quais? Como contornar?)
 7. Quais os benefícios que a metodologia DT traz para o RH?
 8. Como o DT pode influenciar na organização?
 9. Ao implantar o DT nas organizações, tem-se utilizado consultorias ou o profissional de Recursos Humanos tem dado conta de aplicar o método sozinho?
 10. Sentiu alguma dificuldade em aplicar a metodologia DT, porquê?
 11. Se tratando de uma metodologia nova e criativa que demanda tempo para analisar, diagnosticar, propor e testar soluções, como a organização lidado com o processo?
 12. Para quem não indicaria? Por quê?
 13. Na sua opinião, qual das opções abaixo mais condiz com a situação atual do DT, aplicado ao RH.
(Marque 3):
- () Tendência
 - () Criativa e inovadora
 - () Prática
 - () Complexa
 - () Assertiva
 - () Dinâmica
 - () Moroso
 - () Passageiro ou momentâneo