

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
ESCOLA DE ENGENHARIA
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

JOÃO VITOR DE SOUZA MOURA

**UTILIZAÇÃO DO *DESIGN THINKING* PARA IDEALIZAÇÃO DE UM
WORKSPACE PARA COLABORAÇÃO DAS EQUIPES DE UMA
*STARTUP***

**GOIÂNIA
2021**

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
ESCOLA DE ENGENHARIA
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

JOÃO VITOR DE SOUZA MOURA

**UTILIZAÇÃO DO *DESIGN THINKING* PARA IDEALIZAÇÃO DE UM
WORKSPACE PARA COLABORAÇÃO DAS EQUIPES DE UMA
*STARTUP***

**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO DO CONHECIMENTO
ORGANIZACIONAL
SUBÁREA: GESTÃO DA INOVAÇÃO.**

Orientadora: Prof^a Ma. Elódia Teodoro Valadão de Moraes

**GOIÂNIA
2021**

JOÃO VITOR DE SOUZA MOURA

**UTILIZAÇÃO DO *DESIGN THINKING* PARA IDEALIZAÇÃO DE
UM *WORKSPACE* PARA COLABORAÇÃO DAS EQUIPES DE
UMA *STARTUP***

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação
em Engenharia de Produção da Pontifícia Universidade Católica de Goiás

Goânia, 01 de dezembro de 2021



Prof^o Me. Rodrigo Martinez Castro
Coordenador do Curso de Engenharia de Produção

BANCA EXAMINADORA:



Prof^o Ma. Elódia Teodoro Valadão de Moraes
Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Orientador



Prof. Me. Santiago Meireles Rocha
Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Banca



Prof^o Ma. Genilda da Silva Alexandria Sousa
Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Banca

DEDICATÓRIA

À mim
À minha família

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço à minha família que tanto lutou para que eu pudesse me profissionalizar, que nunca pouparam esforços e sempre estiveram comigo nas horas boas e ruins, que sabem de cada desafio e que me conduziram sempre com muito amor e carinho. Pai e mãe, eu amo vocês.

Agradeço também à todos os meus amigos e colegas, que me acompanharam durante a minha jornada acadêmica e estiveram ao meu lado me ajudando a construir o meu futuro.

Ao professor Ricardo Rezende, por todos os conselhos e acompanhamento que me foi dado ao longo do curso. Às professoras Juliana Schimdt e Maria Ximena, que me instruíram no decorrer do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) e deram o seu máximo para me auxiliar neste período.

E por fim, a professora Elódia Teodoro, que esteve comigo ao longo da idealização deste trabalho e não poupou esforços para que ele fosse concluído. Obrigado professora.

EPÍGRAFE

“Toda solução criativa, todo produto, todo serviço é sempre a combinação de outras soluções criativas.”

(Murilo Gun)

RESUMO

MOURA, JOÃO VITOR DE SOUZA. UTILIZAÇÃO DO DESIGN THINKING PARA IDEALIZAÇÃO DE UM WORKSPACE PARA COLABORAÇÃO DAS EQUIPES DE UMA STARTUP. TCC (TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS, 2021)

O presente trabalho teve por objetivo idealizar, por meio da metodologia *Design Thinking* (DT), um modelo de *workspace* que possibilitasse a colaboração entre equipes na elaboração e execução das atividades e projetos em uma *startup* do ramo financeiro e imobiliário. A utilização do *design thinking* possibilitou entender os problemas pela ótica dos colaboradores, visualizando seus anseios e dificuldades, mapeando os perfis existentes e entendendo como eles se interagem e se desenvolvem. Através das informações obtidas pela abordagem, foi possível mapear 2 personas e chegar a 64 possíveis soluções para os problemas observados por elas, que foram classificados e unificados em ações macro. Após da classificação, priorizou-se as soluções que poderiam ser idealizadas no *workspace*, e através destas criou-se um mapa de funcionalidades para a plataforma. Este mapa trouxe a possibilidade de uma maior visibilidade dos projetos realizados, podendo potencializar a atuação de equipes multidisciplinares em cada um deles e uma maior colaboração e comunicação entre as áreas.

Palavras-chave: Design Thinking; Colaboração; Mapa de Funcionalidades.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: O funil do conhecimento.....	19
Figura 2: Etapas do <i>Design Thinking</i>	20
Figura 3: Ciclo de prototipação	22
Figura 4 – Personas Template.	24
Figura 5: Mapa da Empatia	25
Figura 6 - Passos para delinear os perfis dos usuários em potencial para a plataforma proposta	31
Figura 7 – Passos para delinear o perfil do usuário em potencial para a solução proposta.	34
Figura 8 - Passos para propor o modelo de <i>workspace</i> que atenda as necessidades identificadas.....	37
Figura 9 – Mapa da Empatia Persona Motivada	44
Figura 10 -Mapa da Empatia Persona Desmotivada	45
Figura 11 - Dores e Ganhos Persona Motivada.....	46
Figura 12 - Dores e Ganhos Persona Desmotivada.....	47
Figura 13 - Persona Motivada	48
Figura 14 - Persona desmotivada	49
Figura 16 - Cadastrar-se ou fazer login.....	54
Figura 17 - Informar atribuições e habilidades do colaborador	55
Figura 18 - Inscrever-se ou incluir novos projetos.....	56
Figura 19 - Convidar colaboradores para novos projetos.....	57
Figura 20 - Acompanhar <i>Timeline</i> de projetos.....	58
Figura 21 - Realizar entrega do projeto.....	59
Figura 22 - Acessar quadro de pontuação	60
Figura 23 - Acessar quadro de colaboradores	61

Sumário

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....	11
CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1.1 <i>STARTUP</i>	14
2.1.2 GESTÃO DE PESSOAS EM <i>STARTUPS</i>	15
2.2 GESTÃO DA INOVAÇÃO.....	16
2.2.1 Processos de Inovação.....	17
2.2.2 Recursos para a Inovação.....	17
2.3 <i>DESIGN THINKING</i>	18
2.3.1 Processos de <i>Design Thinking</i>	18
2.3.1.1 Imersão	20
2.3.1.1.1 Análise e Síntese	21
2.3.1.2 Ideação	21
2.3.1.3 Prototipação.....	21
2.4 PERSONA	23
2.5 A TÉCNICA DO MAPA DE EMPATIA	24
2.6 ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	26
2.7 TRABALHOS CORRELATOS	27
2.7.1 A aplicação do <i>design thinking</i> na gestão de pessoas.	27
2.7.2 <i>Design thinking</i> : contribuições na gestão de projetos do produto.....	28
2.7.3 A caracterização do <i>Design Thinking</i> como um modelo de inovação	29
CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA DE PESQUISA	30
3.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	30
3.2 ETAPAS DA PESQUISA.....	30
3.2.1 IDENTIFICAÇÃO DOS ANSEIOS E AS DIFICULDADES DOS COLABORADORES EM RELAÇÃO AO SEU MODELO DE TRABALHO E SUAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS	30
3.2.2 DELINEAMENTO DAS PERSONAS EXISTENTES NA EMPRESA.....	33
3.3 PROPOSIÇÃO DAS FUNCIONALIDADES DO MODELO DE WORKSPACE PARA TROCA DE EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS, QUE ATENDA ÀS NECESSIDADES IDENTIFICADAS;.....	36
CAPÍTULO 4 - RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	39
4.1 IDENTIFICAÇÃO DOS ANSEIOS E AS DIFICULDADES DOS	

COLABORADORES EM RELAÇÃO AO SEU MODELO DE TRABALHO E SUAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS	39
4.1.1 Definição do Público-alvo e Levantamento de Dados	39
4.1.2 Idealização da Matriz CSD	40
4.1.3 Entrevista Semiestruturada.....	41
4.2 DELINEAMENTO DAS PERSONAS EXISTENTES NA EMPRESA.....	43
4.2.1 Compilação dos dados e desenvolvimento do Mapa da Empatia	43
4.2.2 Descobrimto das dores e ganhos	45
4.2.3 Definição das Personas	47
4.3 PROPOSIÇÃO DAS FUNCIONALIDADES DO MODELO DE WORKSPACE PARA TROCA DE EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS, QUE ATENDA ÀS NECESSIDADES IDENTIFICADAS;.....	50
4.3.1 Brainstorming para ideação das soluções	50
4.3.2 Definição das funcionalidades da plataforma	52
CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES	62
REFERÊNCIAS	64
ANEXO	67

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

O cenário de retração econômica presente no Brasil, devido a preocupações com desafios políticos e macroeconômicos, causados pela pandemia do COVID19, atingiu de forma significativa a economia Brasileira. De acordo com o *World Bank* (2020), o país está próximo de uma recessão econômica mais intensa do que a crise financeira mundial de 2008-2009. Conforme o estudo, em junho de 2020, a projeção do Produto Interno Bruto (PIB) real esteve em torno de -8%, causado pela queda no volume de serviços prestados, vendas comerciais e produção industrial, já para novembro de 2021 a projeção é de 5,1%.

A projeção deste cenário de recessão sugere que o mercado empresarial brasileiro estará mais propenso a reduzir o nível de investimento nos próximos anos. Portanto, a busca por melhoria tenderá a alternativas ágeis que não necessitem de grandes recursos e, para isso, será fundamental que o seu capital humano seja amparado e potencializado para que encontre novas soluções e desenvolva suas atividades com efetividade.

A gestão de pessoas, neste contexto é essencial no desenvolvimento das organizações, pois, tem um papel diretamente relacionado ao desenvolvimento estratégico e produtivo de um modelo de gestão (SILVA *et al.* 2016) e a colaboração entre as equipes de trabalho torna-se uma vantagem competitiva para as organizações. No entanto, nem sempre os ambientes de trabalho estão preparados para a execução de trabalhos colaborativos.

Estudo realizado pelo CBInsights, Instituto de Pesquisa de Nova Iorque (2014), demonstrou que um dos principais motivos para as *startups* falharem está ligado a problemas na gestão de pessoas. A baixa motivação, baixa capacidade de entrega e falta de alinhamento, de acordo com o estudo citado, podem potencializar problemas advindos de outras áreas de gestão, como financeiro e comercial. Além disso, o tempo é um recurso único e muito específico para os empreendedores porque o ritmo com que é consumido não pode ser controlado.

Nesse sentido, o tempo para uma organização e em específico para uma *startup* é caro, e acelerar os processos torna-se uma maneira de economizar dinheiro. Devido a esse panorama, na maioria das vezes, o capital humano sofre com o curto prazo para entregas de alto impacto.

Mesmo com tantos desafios, proprietários e demais colaboradores precisam manter o foco na validação de novas ideias, na busca de novos investidores e melhores práticas para suas

companhias. Este ritmo acelerado de entregas de resultados pode levar ao um negligenciamento na gestão de pessoas, colocando-a em segundo plano e afetando diversas subáreas, como, contratação, engajamento do colaborador, produtividade e performance dos times.

A performance dos times, fundamental para o sucesso, consiste em um dos principais desafios de toda *startup* em fase de crescimento, e em um mundo cada vez mais conectado e rápido, o cuidado e olhar para as equipes se faz mais necessário, a fim de disponibilizar as ferramentas e conhecimentos essenciais para atingir um alto nível de performance.

Em relação a isso, a humanidade vive na atualidade a chamada sociedade da informação, onde novas formas de pensar, de agir e de comunicar-se estão sendo introduzidas no cotidiano das pessoas. A evolução dos meios digitais, possibilita inúmeras formas de adquirir conhecimento, bem como também são diversas as ferramentas que propiciam essa aquisição (RAMOS, 2013).

O desenvolvimento de um ambiente de colaboração entre equipes é fundamental para o alcance dos resultados almejados. Além de diversas novas tecnologias, modelos de negócios como as *startups*, a tendência é que os antigos métodos de trabalho sejam substituídos por novos modelos mais humanizados, modernos, produtivos e colaborativos. A criação de um ambiente que possibilite a colaboração entre as equipes de uma organização contribui para a alavancagem da empresa no que diz respeito ao desenvolvimento organizacional e gestão de pessoas, tornando-a mais competitiva no mercado em que atua.

Desta forma, levando em consideração a necessidade do mercado em potencializar seu capital humano e tecnológico e a dificuldade atual de *startups* no gerenciamento e direcionamento de seu capital humano, coloca-se em pauta a seguinte questão de pesquisa: A ferramenta DT pode auxiliar na idealização e proposição de uma plataforma tecnológica para auxiliar a gestão de pessoas em uma startup do seguimento de investimentos financeiros?

Com o intuito de responder a esse questionamento, este trabalho tem por objetivo geral idealizar, por meio da metodologia *Design Thinking* (DT), um modelo de *workspace*¹ que possibilite a colaboração entre equipes na elaboração e execução de projetos em uma *startup* e como objetivos específicos identificar os anseios e as dificuldades dos colaboradores em relação

¹ Workspace: é um espaço de trabalho em plataforma digital para desenvolvimento de atividades em equipe (CAMBRIDGE, 2021).

ao seu modelo de trabalho e suas principais características, delinear o perfil dos usuários em potencial para a solução proposta, propor as funcionalidades do modelo de *workspace* para troca de experiências profissionais, que atenda às necessidades identificadas.

CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO

2.1.1 *STARTUP*

Segundo Gitahy (2010), *Startup* já foi sinônimo de uma empresa de pequeno e médio porte em seu estágio inicial. Após a análise de especialistas, investidores e empreendedores o conceito mudou. *Startup* são corporações com características de rápido crescimento onde os pilares principais se baseiam em: conhecimento do cliente, utilização de tecnologias avançadas e inovação.

Para entender a natureza de uma *Startup*, segundo Ries (2012), deve-se atentar ao nível de incerteza em que o produto ou serviço é projetado. Isto é, independentemente do tamanho, qualquer empresa cujo cenário de seu produto ou serviço está atrelado a condições de extrema incerteza, pode ser considerado uma *Startup*. Uma consequência desta condição está diretamente relacionada a inovação, tendo em vista que o seu objetivo é trazer uma nova fonte de valor aos clientes, seja fornecendo uma solução adaptada de um produto ou serviço já existente ou soluções para mercados que antes eram ignorados.

Corroborando com essa visão, Blank (2013) esclarece que a maioria das *Startups* buscam encontrar os primeiros usuários que possibilitem uma validação de seus produtos ou serviços, para que assim possam aumentar seus negócios e diminuir as incertezas existentes em seu contexto de atuação. Ainda segundo o autor, por não terem um processo bem definido para identificar seus potenciais mercados, exploram ainda mais os meios de validação existentes com os seus primeiros clientes.

Mesmo que anteriormente *Startups* fossem consideradas empresas de pequeno ou médio porte em seu início, Blank e Dorf (2012) consideram que a associação de *startups* à uma versão menor de grandes empresas é um erro, tendo em vista as diferenças em seus modelos de negócios. Blank (2012) defende que uma *startup* é uma organização temporária, onde o objetivo do projeto está em buscar um modelo de negócio escalável, repetível e lucrativo.

2.1.2 GESTÃO DE PESSOAS EM *STARTUPS*

Chiavenato (2010) aborda a gestão de pessoas como um componente altamente relevante para qualquer organização, tendo em vista sua contribuição para o atingimento dos principais objetivos da empresa. Através da gestão de pessoas, é possível proporcionar competitividade, ter pessoas bem treinadas e motivadas, potencializar a autorrealização e satisfação dos colaboradores, manter políticas éticas e sociais, além de promover uma qualidade de vida maior no trabalho, o que é essencial para a sobrevivência das organizações em cenários de incertezas.

Lucena (2009) e Chiavenato (2010) reforçam a importância da gestão de pessoas e o planejamento empresarial de recursos humanos (RH) estarem alinhados com a filosofia administrativa, devendo assim considerar, em suas formulações, a cultura e características da empresa. Além disso, os processos internos, tecnologias utilizadas e as influências do ambiente interno e externo na organização também devem ser amplamente considerados pela gestão de pessoas.

De acordo com o RHPortal (2020), em uma *startup*, devido ao tamanho da operação e a cultura organizacional, os processos tendem a ser mais simples e rápidos. À medida em que ela cresce, cresce também o quadro de colaboradores, surgindo novas áreas e aumentando a necessidade de desenvolver ou rever os processos.

A Gestão de Pessoas não só tem a missão de estruturar os processos, mas principalmente de acompanhar o crescimento e apoiar a sustentabilidade do negócio, por meio de boas práticas em todos os seus subsistemas. Ceribeli (2015) traz a gestão por competências como uma alternativa ao contexto atual do mercado, onde existe uma crescente evolução tecnológica e uma alta competitividade.

Brandão e Aquino (2001 apud Bitencourt et al. 2010, p. 182) explicam a gestão de pessoas por competências como parte de um sistema de gestão organizacional, direcionando o recrutamento, acompanhamento, treinamento, dentre outros, para a capacitação e desenvolvimento das competências necessárias para que se atinja os objetivos estratégicos da organização.

Silva et al. (2016) afirma que quando os fatores motivacionais são trabalhados e a cultura organizacional reformulada é estabilizada, o sistema gerencial pode ter uma melhor

sustentabilidade para desenvolver as atividades da organização. Isso desperta um diferencial competitivo para a realização dos objetivos e potencializa a visão da empresa, para que sua missão seja real e a satisfação seja colateral.

2.2 GESTÃO DA INOVAÇÃO

Segundo Tidd e Bessant (2008), a inovação não consiste apenas na abertura de novos mercados, desenvolvimento de novos produtos e tecnologias, ou modelos e técnicas nunca vistos. Na verdade, a inovação consiste na habilidade de estabelecer relações, detectando oportunidades que, de maneira eficaz, proporcionem um novo resultado e torne o que é habitual um modelo ultrapassado.

Mesmo tendo recebido diversas classificações ao longo dos anos, tendo início com as teorias de desenvolvimento econômico de Schumpeter (1934) *apud* Macul (2012), que dizia que a inovação está relacionada a introdução de novos métodos, mercados e novas fontes de fornecimento e formas de organização, a inovação quando empregada a uma definição contínua, atualmente, segue a mesma vertente.

As inovações como um todo, mesmo quando ligadas a tópicos específicos como inovação em produtos, serviços e processos, podem ser baseadas tanto em novos usos, onde o resultado final se difere em suas características quando comparado ao que previamente era comercializado ou operacionalizado, quanto em combinações para conhecimentos e tecnologias atuais, onde o estudo para a mudança baseia-se nas técnicas e ferramentas já existentes, buscando aperfeiçoá-las e combiná-las em uma nova função (OCDE, 2006).

Após surgir várias tipologias para o processo de inovação, Garcia & Calantone (2002) desenvolveram uma classificação onde é dividida em três tipos:

- Radical: onde as discontinuidades tecnológicas e de mercado são de grande escala.
- *Really new*: onde há somente um tipo de discontinuidade tecnológica ou de mercado;
- Incremental: onde existem pequenas discontinuidades, sejam tecnológicas, de mercado ou ambas as opções.

2.2.1 Processos de Inovação

Mesmo com tipologias diferentes para a inovação, o seu processo segue um raciocínio que, segundo Davila et al. (2007), é definido como ideias que, ao serem desenvolvidas e implementadas, buscam atingir resultados que modifiquem os atuais contextos institucionais e organizacionais. Além disso, de acordo com Baxter (1998), para garantir um bom planejamento, deve-se atentar ao controle de qualidade, a divisão do processo de desenvolvimento de novos produtos torna-se essencial.

Schumpeter (1984) defende que o processo de inovação apresenta, basicamente, três características específicas, sendo elas: invenção, inovação e difusão. A primeira, invenção, envolve o descobrimento da oportunidade como o início do processo, seguido da geração de ideias e os novos princípios técnicos da descoberta; em segundo, a inovação, compreende a análise da ideia para transformá-la em algo a ser comercializado; já a difusão, como a palavra diz, envolve a inovação como um processo de expansão da ideia para introduzi-la no mercado em forma de produto ou processo.

2.2.2 Recursos para a Inovação

Segundo Quadros (2008), para executar os processos de inovação torna-se necessário uma mobilização de recursos, que serão utilizados para executar uma série de atividades operacionais e estratégicas. O autor defende que para categorizar esses recursos torna-se necessário identificar três tipos de recursos:

- **Recursos Financeiros:** trata-se do montante que será utilizado para financiar a remuneração dos profissionais que estarão alocados no projeto, além da aquisição da tecnologia necessária e os investimentos em infraestrutura e Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) (QUADROS, 2008).
- **Recursos de infraestrutura:** envolve o montante necessário para a P&D, como softwares, laboratórios de pesquisas e as possíveis certificações de produtos (QUADROS, 2008).
- **Recursos intangíveis:** este recurso engloba todo o valor que será alocado para desenvolver a capacidade de inovação da organização, incluindo o corpo de

conhecimento implícito e explícito dentro da organização. Ou seja, toda a propriedade intelectual, seja ela incorporada em seus indivíduos ou grupos em registros internos (QUADROS, 2008).

Com base na estrutura de gestão da inovação explicada por Garcia & Cantalone (2002), diversos modelos foram desenvolvidos, como o modelo de Cooper (2007), em que as inovações ganham novas formas ao longo do processo e passam por “stage-gates”, e o *Design Thinking* que busca inovações a partir do ser humano pela utilização de métodos para compreender seu contexto social e suas reais necessidades.

2.3 DESIGN THINKING

Para Martin (2009), *Design Thinking* (DT) significa pensar da maneira que designers pensam. Seguindo nesta mesma vertente, Vianna (2012) define o DT como a maneira de interpretar um problema como um designer, ou seja, de acordo com aquilo que impede ou dificulta o aproveitamento de experiências (emocionais, cognitivas e estéticas) na vida das pessoas. Segundo sua definição, estes problemas, quando afetam o bem-estar do usuário, são de natureza diversa tendo como característica as experiências pessoais e culturais da pessoa e para serem identificados é necessário mapear os contextos pessoais de cada usuário, visando assim entender as causas e consequências de tais dificuldades para ser mais assertivo na busca por soluções.

Corroborando com esta visão, Cardon (2010) afirma que o DT é uma abordagem que utiliza o pensamento crítico e criativo para visualizar e compreender os problemas mal estruturados e, após isso, desenvolver soluções práticas e usuais.

Com o objetivo de gerar uma compreensão mais assertiva dos anseios e desejos do usuário ao utilizar um produto, adquirir um serviço ou participar de um processo, o DT utiliza ferramentas de criatividade que possibilitam uma abordagem colaborativa, através de equipes multidisciplinares, para resolução de problemas com vários pontos de vista (BONINI & SBRAGIA, 2011)

2.3.1 Processos de *Design Thinking*

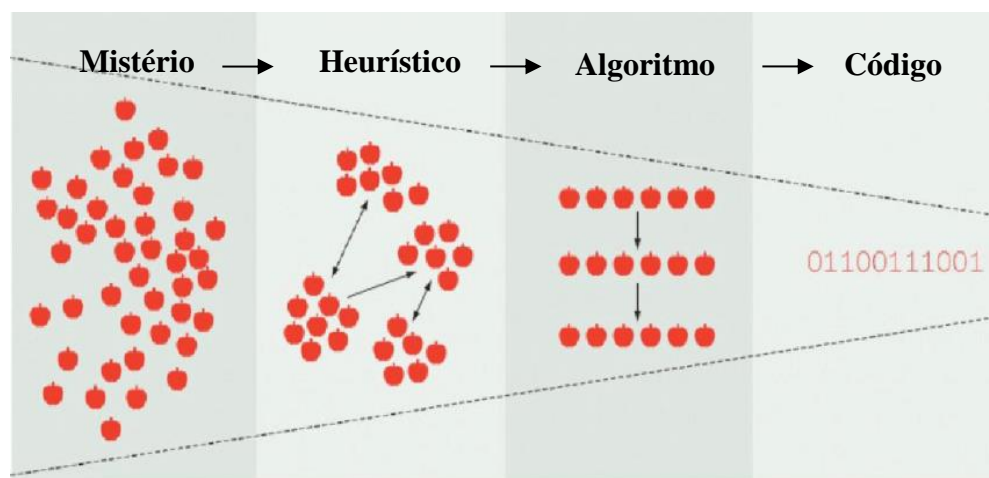
A metodologia do *Design Thinking*, de acordo com Lockwood (2009), propõe uma

abordagem onde as pessoas estão no centro da construção de um projeto, utilizando sua criatividade para o desenvolvimento de soluções. Através disso, o DT busca desenvolver e idealizar soluções por meio de atividades que tenham como foco principal a percepção do ser humano (BROWN, 2008).

Brown (2010), afirmou que “a evolução do *design* ao *Design Thinking* é a análise de relação entre pessoas e produtos e, por fim, entre pessoas e pessoas”. Seguindo nesta mesma vertente, Martin (2010) entende que o *Design Thinking* busca equilibrar o pensamento analítico e intuitivo, permitindo que as inovações sejam geradas aumentando a eficiência competitiva entre as corporações, passando do complexo ao simples por meio do “funil do conhecimento”.

O “funil do conhecimento”, representado na Figura 1, proposto por Martin (2010) reflete a relação entre como o pensamento criativo toma forma até o surgimento de um determinado padrão.

Figura 1: O funil do conhecimento



Fonte: adaptado de Martin (2010)

- **Mistério:** nesta primeira etapa, analisa-se as possibilidades que um objeto de estudo ou problema apresenta.
- **Heurístico:** Após analisado as possibilidades, com o objetivo de abordar o problema, as hipóteses são restringidas e testadas de maneira prática, explicando quais são as causas e características do fenômeno.
- **Algoritmo:** consiste em criar uma fórmula para colocá-la em uso visando alcançar um resultado específico. Uma vantagem de usar o algoritmo é fazer mudança durante o processo

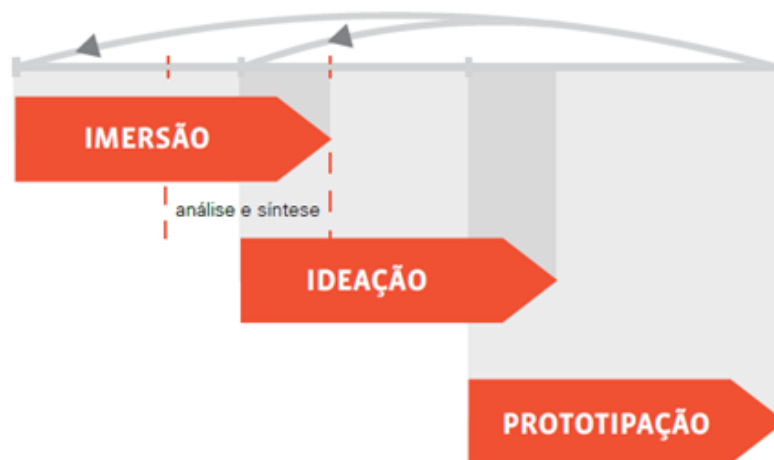
após as prototipagens de soluções.

- Código: o último estágio do funil do conhecimento consiste em aplicar a fórmula, depois de validada.

Corroborando com essa visão, Vianna (2012) define o processo de DT em três etapas que podem ser adaptadas de maneira que se ajustem a essência do projeto e/ou problema e não exigem uma sequência linear de realização. Estas etapas são definidas como: Imersão (que inclui as fases de Análise e Síntese), Ideação e Prototipação.

O processo utilizando o *Design Thinking* se divide em três etapas, conforme ilustrado na Figura 2.

Figura 2: Etapas do *Design Thinking*



Fonte: Martin (2010)

2.3.1.1 Imersão

O processo de imersão, ou inspiração conforme estipulado por Bonini & Sbragia (2011), pode ser considerada uma das mais importantes dentro da metodologia do *Design Thinking*, tendo em vista que este momento é onde o observador tenta compreender as necessidades do usuário utilizando a empatia, ou seja, se colocando no lugar do cliente (Ribeiro, 2010).

A primeira etapa do processo, que tem por objetivo a aproximação ao contexto do projeto, ainda subdividida em duas fases: a Imersão Preliminar e a Imersão em Profundidade (Vianna et al, 2012).

Vianna (2012) define, na primeira fase desta subdivisão, que a imersão preliminar tem como objetivo identificar o escopo do projeto, definindo os perfis de clientes e os *stakeholders* que deverão ser abordados. Já na segunda parte da subdivisão da etapa de imersão, a imersão em profundidade, o foco central consiste em entender a fundo o contexto de vida dos usuários, tendo em vista as informações que foram exploradas na fase anterior.

2.3.1.1.1 Análise e Síntese

Esta fase, de acordo com Ribeiro (2010), é conhecida como a fase do pensamento visual onde, a partir das informações coletadas na imersão, organizam-se rascunhos ou modelos mentais que sejam capazes de demonstrar visualmente o que não foi representado de maneira formal pelos usuários. Por meio da identificação de padrões, através das informações coletadas na imersão, são gerados dados de forma visual, auxiliando a compreensão do todo e a identificação de oportunidades e desafios (Vianna, 2012).

2.3.1.2 Ideação

A ideação baseia-se na prototipação das ideias e conceitos gerados na etapa anterior, com o objetivo de inovar perante os problemas identificados (Brown, 2009). Sessões de brainstorming são utilizadas para gerar uma grande quantidade de ideias, entre as equipes multidisciplinares, em curto espaço de tempo, possibilitando assim um número maior de alternativas de soluções para os problemas (Vianna et al., 2012)

Brown (2009) afirma que a prototipagem deve ser vista como um dos estágios da concepção da ideia, e não um levantamento do potencial de lucratividade do protótipo em si. Segundo o autor, a etapa de ideação serve para selecionar as melhores ideias para que sejam convertidas em algo tangível.

2.3.1.3 Prototipação

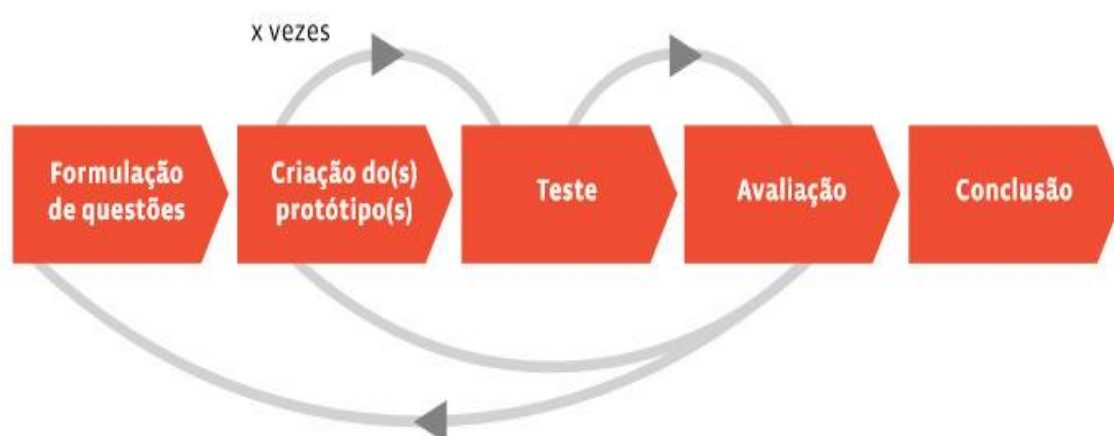
Para Brown (2009), nesse momento, a identificação dos motivos para impulsionar a

assertividade da solução é essencial. Após as soluções serem escolhidas na etapa anterior, deve-se planejar o método que terá mais consistência no atingimento das expectativas esperadas para a solução.

Nesta fase, o protótipo tem o objetivo de auxiliar o fornecimento de feedbacks sobre a solução escolhida, buscando assim uma melhoria contínua da solução (VIANNA et al., 2012). Neste sentido, o ciclo de prototipação pode ter um longo prazo de execução, pois neste momento o foco central está na fidelidade ao contexto ao qual o usuário está inserido.

Ainda segundo Vianna (2012), os ciclos podem ser representados conforme a figura 3, demonstrada abaixo:

Figura 3: Ciclo de prototipação



Fonte: Vianna (2012)

O processo de prototipação é a última fase do processo e a responsável por validar e tangibilizar as ideias geradas através de protótipos. Com isso as incertezas acerca do projeto são reduzidas pois as alternativas que não forem bem recebidas são descartadas e assim a assertividade aumenta. Antes da criação do protótipo é feito um questionário sobre as soluções que foram geradas no processo de ideação, depois disso são criados os protótipos logo após são testados e avaliados de forma cíclica, ou seja, o protótipo só será validado depois de passar tantas vezes quantas forem necessárias para alcançar o êxito, como um ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Action*).

Após o questionário ser validado e antes da fase de testes existe um gap, que nesse

caso é a construção do protótipo, podemos usar alguns métodos para realizar essa tarefa. O Protótipo em Papel é uma representação gráfica que pode ser desde esboços à mão em um papel como uma embalagem de um produto, sua complexidade pode aumentar de acordo com a quantidade de vezes que ele passa pelo ciclo. A Encenação é uma técnica bastante usada quando o projeto entrega algo não tangível, o exemplo de um serviço, como o nome diz é feita uma encenação com o objetivo de avaliar se a jornada do usuário está dentro do esperado.

2.4 PERSONA




De acordo com Aulet (2013), *Persona* é uma representação detalhada do usuário que melhor representa o consumidor final ideal de um serviço ou produto. Desta forma, devido a sua influência para um entendimento maior dos interesses do cliente a *Persona* está diretamente ligada a primeira etapa do *Design Thinking*, a imersão.

Pichler (2012) define *Persona* como uma poderosa técnica para capturar conhecimentos sobre os usuários do seu produto. Na *Persona*, existem informações específicas do usuário, baseado em dados reais sobre comportamento e características demográficas dos clientes, assim como suas histórias pessoais, motivações, objetivos, desafios e preocupações.

Por mais que não defina um grupo de pessoas com características em comum, a *persona* tem como objetivo a visualização do consumidor ideal, possibilitando assim uma comunicação personalizada, auxiliando no desenvolvimento de estratégias de acesso ao consumidor. Além disso, o *Persona* é muito importante para entender os anseios dos usuários ao consumir determinado produto ou serviço.

A figura 3 representa o modelo de *personas* proposto por Pichler (2012).

Figura 4 – Personas Template.

 PICTURE & NAME	 DETAILS	 GOAL

Fonte: romanpichler.com (2012)

Segundo Pichler (2012), o preenchimento do quadro de personas é feito como descrito a seguir:

- Picture & Name: é a representação gráfica da persona escolhida;
- Details: detalhamento das ações e comportamentos específicos da persona, como hábitos, hobbies, preferências de estudo, preferência de consumo e costumes;
- Goal: objetivos da *persona* ao utilizar um determinado produto ou serviço;

2.5 A TÉCNICA DO MAPA DE EMPATIA

Ao entender o perfil do usuário outro campo se abre: quais são suas percepções sobre um determinado assunto, produto ou serviço. O ‘Mapa de Empatia’ é uma ferramenta que objetiva auxiliar o processo de compreensão dos usuários, permitindo que seja entendido qual o real interesse dele dentro do que lhe é servido. Como sendo parte da Metodologia Canvas para Modelo de Negócios, Pereira (2017) aborda a construção do Mapa de Empatia como parte de um conjunto de ferramentas de *design* centrado no ser humano, conhecido como *Gamestorming*.

Quaiser (2017) aponta para essa ferramenta como uma forma ágil, lúdica e criativa para

pensar em negócios já existentes ou propostas de novos negócios. Segundo Pereira (2017) a XPlane, consultoria de *Design Thinking*, criou a metodologia com o intuito de auxiliar as equipes a compreender de maneira mais profunda e empática a percepção dos usuários acerca de um produto ou serviço.

Este tipo de ferramenta traz maior agilidade para o desenvolvimento de novos modelos de negócios, devido a sua adesão ao procedimento de diagnóstico visual e dinâmico. Para que ele seja feito, torna-se necessário a realização de entrevistas exploratórias, para realizar-se um compilado de informações que irão nortear o preenchimento do Mapa.

O mapa com as informações a serem preenchidas é demonstrado conforme a figura 5.

Figura 5: Mapa da Empatia



Fonte: adaptado de Pereira (2017)

Após as entrevistas, as informações deverão ser dispostas de acordo com a Figura 5, podendo utilizar blocos de anotações (Post-It) para o seu preenchimento. As informações deverão ser dispostas realizando 6 reflexões diferentes, sendo elas:

- **O que ele Escuta:** entender sobre o que amigos, colegas e pessoas do convívio dos seus usuários dizem, o que pais, colegas de estudos, de trabalho dele falam etc.
- **O que ele vê:** entender o ambiente que o seu usuário frequenta, o que a comunidade em que ele está oferece, quais são as pressões da sociedade em que ele se encontra.
- **O que ele Pensa e Sente:** entender o que se passa dentro da cabeça do usuário. Entender o que realmente conta, principais preocupações e aspirações, necessidades informacionais, pensamentos que mantém sua mente ocupada.
- **O que ele Fala e Faz:** Entender o que ele fala e faz um exercício de observações, já que objetiva entender suas atitudes em público, aparências e comportamento levadas em conta.
- **Dores:** entender quais são os principais obstáculos que o seu usuário enfrenta para conseguir suprir sua expectativa e ter sucesso. Quais são os seus medos, frustrações e obstáculos.
- **Ganhos:** entender aquilo que se deseja atingir uma vez que os medos sejam superados. Quais os seus desejos e necessidades, formas de medir sucesso etc.

2.6 ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Haguette (1995) diz que a entrevista qualitativa é um processo de interação, no qual o entrevistador tem o objetivo de obter informações do entrevistado. Para isso, a realização da pesquisa se dá através de um roteiro, onde deverão conter tópicos com relação a uma problemática central. Para Minayo (1994), devido a entrevista privilegiar a obtenção de informações através da fala do indivíduo, isso pode revelar condições estruturais, transmitindo através de um porta-voz, representações de determinados grupos.

Cassel e Symon (2004), dizem que para se realizar um estudo qualitativo, é importante considerar a relação de dependência de uma pesquisa com o campo, as práticas e os usuários, tendo em vista que a pesquisa qualitativa depende do cenário aplicado (, 2004). Flick (2009) aborda a comunicação do pesquisador em campo como parte crucial da criação de conhecimento e não uma variável a participar no processo. Sendo assim, entende-se que, para o *Design*, a relação do pesquisador com o meio estudado também agregará na construção de conhecimento.

Consideramos também que essa técnica possibilita conhecer a perspectiva dos agentes quanto a problemática, pois traduzem a representação dos agentes sobre o seu trabalho e, dessa

forma, constituem-se sempre em uma aproximação do concreto vivido. Outro ponto importante é que a aplicação dessas técnicas, como qualquer outra prática qualitativa, requer atenção e disciplina do pesquisador quanto a como elas serão aplicadas, pois elas podem ser usadas de forma isoladas, ou combinadas com outras diversas técnicas (CASSELL; SYMON, 2004) que podem ser qualitativas, qualitativas etnográficas e/ou quantitativas.

2.7 TRABALHOS CORRELATOS

2.7.1 A aplicação do *design thinking* na gestão de pessoas.

O presente trabalho tem o objetivo de analisar os principais problemas de uma empresa do Rio Grande do Sul, pelo ponto de vista dos colaboradores, utilizando os conceitos de *design thinking*. Para isso, inicialmente, foi realizada uma pesquisa semiestruturada entrevistando todos os 9 colaboradores da empresa, com o objetivo de identificar os problemas mais frequentes.

Através dos questionários aplicados e entrevistas realizadas, que representa o processo de imersão, foi possível afirmar que os colaboradores acreditam que existe um respeito e cooperação entre os colegas de trabalho, mas entendem que a empresa não os auxilia em desenvolvimento e que isso gera problemas de comunicação e falta de organização no atendimento. As entrevistas também demonstraram que os colaboradores não são questionados sobre suas opiniões em relação as mudanças que serão realizadas e impactarão seu trabalho. Após o processo de imersão no ambiente da empresa, seguindo para a etapa de idealização, o autor do trabalho reuniu os colaboradores da empresa e demonstrou os problemas levantados para todos. Após isso, os colaboradores foram divididos em dois grupos para que cada um pudesse propor soluções para os problemas levantados. As duas soluções foram: criar uma sala de jogos na empresa, para poder tirar a pressão do dia a dia e auxiliar na integração dos colaboradores, e um ponto eletrônico com senhas e televisão para que os atendentes tenham mais tempo para se organizar e atender melhor os clientes. Na última fase, a de implementação, foi realizado um Modelo de Negócio Canvas, mapeando as ideias, identificando as hipóteses, os custos das ideias, proposta de valor e os parceiros necessários para que as ideias fossem realizadas.

O estudo concluiu que a empresa estudada apresentava características típicas de

empresas familiares, onde as decisões eram tomadas de forma centralizadas e as estruturas não eram formalizadas. Após a aplicação do estudo, observou-se que através do *design thinking* foi possível identificar problemas na gestão e propor soluções que atendessem estes problemas, auxiliando em uma gestão estratégica que levasse em conta a percepção dos colaboradores, mantendo-os motivados e auxiliando-os em seu desenvolvimento (CABRERA & SILVA, 2016).

2.7.2 *Design thinking*: contribuições na gestão de projetos do produto.

Para se gerar um produto ou serviço inovador, o *design thinking* pode ser um caminho alternativo para que o cliente realmente enxergue valor pois o processo utilizado por esta abordagem é centrado nas percepções humanas. Para isto, pode-se utilizar de métodos como: observação, idealização e prototipagem. O DT recebe este nome por ser a maneira como o *designer* enxerga as coisas e age sobre elas e, devido a isso, o mundo dos negócios percebeu que poderia utilizar desta abordagem para criar alternativas e novas estratégias que atendam às necessidades dos consumidores.

O trabalho em questão buscou analisar, demonstrar e organizar as metodologias e principais ferramentas propostas pela abordagem do *design thinking*, com o objetivo de minimizar a ocorrência de erros na elaboração e estruturação de projetos. Este fortalecimento se deu diante da necessidade de atuação em conjunto para o desenvolvimento de novos produtos em uma indústria de metal, onde a qualidade dos produtos é diretamente ligada as melhorias ocorridas nos projetos.

Através das pesquisas e análises, pôde-se perceber que o *design thinking*, quando bem utilizado, pode trazer benefícios na melhoria dos processos de criação e elaboração de uma corporação, mesmo utilizando de poucos recursos financeiros. Isto ocorreu devido a pesquisa bibliográfica ter auxiliado a utilizar cada uma de suas metodologias, possibilitando que a aplicação fosse mais fácil e a forma de pensar mais estruturada na visão do cliente. Mesmo assim, por ser uma abordagem e com métodos novos, ainda pôde-se observar uma certa resistência dos participantes na pesquisa.

Mesmo observando que o DT não é uma abordagem muito difundida no Brasil, sabe-se que vem ganhando mais espaço entre os meios corporativos. De fato, ainda é necessário ter mais pesquisas e aplicações destes métodos, a fim de tornar essa ferramenta ainda mais

produtiva no desenvolvimento de projetos de produtos ou serviços, tornando uma prática ainda mais conhecida por todos (SILVA, C. & GASPERINI, R., 2013).

2.7.3 A caracterização do *Design Thinking* como um modelo de inovação

Em um contexto em que o *Design Thinking* é utilizado para promover a inovação, observa-se um questionamento frequente acerca de qual área de conhecimento o DT realmente contribui para gerar inovação, abrangendo toda sua gama de tipologias. Para caracterizar o DT como um modelo desta, o trabalho em questão busca descrever quais os métodos utilizados nessa metodologia que viabilizam esta associação.

O trabalho em questão caracteriza-se como teórico conceitual, tendo o objetivo de gerar um conhecimento inicial sobre a inovação e *Design Thinking*. A coleta de dados para a elaboração dele constituiu-se através de levantamentos realizados em artigos científicos periódicos, onde buscou-se selecionar estudos que viabilizassem uma avaliação preliminar da literatura, auxiliando na formulação e esclarecimento do tema. Através do referencial teórico acerca do tema, objetivou-se compreender os processos e modelos de inovações, além das definições de *Design Thinking* e suas situações reais de aplicação.

A partir dos exemplos reais utilizados pelo trabalho, pôde-se observar um diagrama de requisitos essenciais do processo de inovação, onde o *Design Thinking* teve ampla utilização em cada um dos casos, auxiliando na implantação da solução desenvolvida por elas. Com base nos dados obtidos, resulta-se que a compreensão do DT objetiva a geração de ideias tendo como base as diferentes visões dos participantes, auxiliando assim a geração de uma série de soluções para um dado problema.

Através da compreensão detalhada do comportamento do público-alvo, o DT contribui para que as soluções desenvolvidas atendam às necessidades dos clientes. Ao incentivar o processo colaborativo, a geração de ideias fica cada vez mais clara, esta que é o foco principal da inovação. Sendo assim, os fatores importantes de um modelo de inovação, bem como seus elementos essenciais no processo de inovar, o *Design Thinking* demonstrou ser um método que pode ser caracterizado como um modelo de inovação, orientando o processo de geração de inovações (MACEDO, M. & MIGUEL, P. & FILHO, N., 2015).

CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa estudada é uma *startup* da cidade de Goiânia/GO, que possui uma cultura organizacional, sendo motivada diariamente desde a concepção da empresa e considerada pelos seus diretores um dos fatores de sucesso da organização. Seu crescimento nos últimos 3 anos foi de 950%, passando do quadro de 40 empregados, em 2018, para 450 colaboradores em 2021, tendo uma projeção para o final do ano de 2022 em torno de 1000 empregados.

A startup em questão atua no mercado financeiro e mercado imobiliário, sendo a ponte que liga os dois ecossistemas com: captação de recursos através do fundo imobiliário presente em sua gestão, investimento em Sociedade Privada Específica (SPEs) e atuação de governança corporativa nos empreendimentos existentes em sua carteira. Atualmente, o fundo ao qual é gerido pela empresa, é considerado um dos maiores do Brasil e, além da captação de recursos, a empresa tem mais de 140 empreendimentos alocados em sua carteira, atendendo a mais de 23 mil pessoas.

A área da empresa, estudo do trabalho, foi a equipe de Gestão de Pessoas, que é dividida entre três núcleos: *employee branding*, *employee experience* e lideranças. O primeiro é responsável pela divulgação, atração e seleção de novos colaboradores; o segundo atua na experiência do colaborador, desenvolvendo-o e capacitando-o para suas atividades; e o último atua no acompanhamento das lideranças, embasando suas tomadas de decisões e auxiliando-os nas orientações às equipes.

3.2 ETAPAS DA PESQUISA

3.2.1 IDENTIFICAÇÃO DOS ANSEIOS E AS DIFICULDADES DOS COLABORADORES EM RELAÇÃO AO SEU MODELO DE TRABALHO E SUAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS

A primeira etapa deste trabalho consiste no primeiro passo do DT, a imersão, onde o intuito é aprofundar sobre o problema e se aproximar do contexto ao qual o potencial consumidor do produto ou serviço está inserido, no caso deste trabalho, colaboradores da

startup. Para isto, foi necessário definir-se o público em potencial para o projeto, segmentando a pesquisa de características de acordo com ele, auxiliando assim a definição de necessidades de acordo com os anseios deste público. Para realização da ideação do *workspace*, a equipe de Gestão de Pessoas formou uma equipe de 4 membros, todos da área de Recursos Humanos, inclusive o autor deste projeto, que foram responsáveis pela realização das etapas necessárias para realização deste estudo.

A figura 6 representa a metodologia utilizada nesta etapa, composta por três passos:

Figura 6 - Passos para delinear os perfis dos usuários em potencial para a plataforma proposta



Fonte: Autor (2021)

- Passo 1: A definição do público-alvo foi a primeira etapa do projeto, onde foram levantadas as principais informações acerca dos colaboradores da empresa como aporte para que as próximas etapas pudessem ser realizadas. Para isso, realizou-se a análise e definição do público-alvo da plataforma em questão, mapeando suas principais características, comportamentos e anseios

para assim projetar um grupo de colaboradores ideais. Para auxiliar na definição do público ideal, foi utilizada a plataforma de mapeamentos existente na empresa, a *Vaipe*®, que periodicamente envia perguntas padrão para cada um dos colaboradores com o objetivo de entender sua percepção sobre a empresa, onde eles podem responder em uma escala de 1 a 10 suas percepções sobre as várias questões. Por estarem diretamente ligadas com o escopo deste estudo, as seguintes perguntas aplicadas pela plataforma foram analisadas para este trabalho:

- Quanto você acredita que as metas estão alinhadas com os objetivos da empresa?
- O quanto você acredita no propósito da empresa?
- O quanto você acredita que os princípios da empresa estão alinhados com os seus próprios princípios?
- O quanto você acredita ser possível realizar mudanças de cargo entre áreas?
- O quanto você acredita que não está sabendo equilibrar a sua vida pessoal com a vida profissional?

Além disso, fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos serão considerados na construção e análise do perfil do cliente, para que assim possam ser identificados seus principais anseios na busca por conhecimento técnico. Isto foi fundamental para alinhar as expectativas da pesquisa às reais demandas do público-alvo.

- Passo 2: Após definido o público-alvo, foi realizada uma reunião de *Brainstorming* no dia 16 de agosto de 2021 com a equipe responsável pelo projeto no escritório da empresa. Esta reunião teve por objetivo ter uma percepção inicial dos anseios destes colaboradores na visão da equipe, que utilizaram a metodologia Matriz CSD, onde foram levantadas três questões fundamentais sendo elas: o que já se tem de conhecimento a respeito do tema (certezas), quais foram as hipóteses (suposições) e quais foram as dúvidas que

necessitavam ser sanadas com pesquisas (dúvidas). Durante a construção da matriz foram desenvolvidas perguntas secundárias para as hipóteses e dúvidas, visando complementar e aprofundar a análise. Após isso, desenvolveu-se uma tabela para melhor organização do conteúdo da matriz, através do *Excel*® (ANEXO A), onde as questões foram classificadas de acordo com a validação feita pela equipe conforme ocorreu o andamento do projeto.

- Passo 3: Ao final da utilização desta metodologia Matriz CSD, todas as dúvidas levantadas durante o *Brainstorming* foram listadas e transformadas em um roteiro de entrevistas semiestruturadas, a ser aplicado ao público-alvo. Após definido o roteiro a ser seguido, foi definido pela equipe de estudo uma amostragem de pessoas a serem entrevistadas e, para isso, levou-se em consideração a necessidade de entrevistar uma pessoa de cada área, uma vez que as áreas são distintas e com perfis de colaboradores diferentes. Como existiam 22 áreas na empresa, definiu-se então que deveriam ser entrevistadas ao menos 22 pessoas. A amostragem escolhida se deu por meio de um sorteio aleatório realizado no *Excel*®, considerando que, 50% dos colaboradores escolhidos deveriam ser mulheres e os outros 50% homens, tendo em vista a diretriz da empresa em ter equidade de gênero. As entrevistas foram divididas entre os 4 integrantes da equipe de estudo e realizadas entre o dia 30 de agosto a 03 de setembro de 2021, de maneira presencial. Com a autorização prévia de cada um dos entrevistados, as reuniões foram gravadas por meio de um smartphone e os áudios posteriormente analisados para que fossem anotadas as principais informações acerca das dúvidas levantadas na Matriz CSD, possibilitando assim para o desenvolvimento do Mapa da Empatia e a realização das próximas etapas.

3.2.2 DELINEAMENTO DAS PERSONAS EXISTENTES NA EMPRESA

Para esta etapa, ainda seguindo a abordagem de imersão estipulada pelo *Design Thinking*, teve-se o objetivo de identificar e analisar as principais características dos colaboradores presentes na amostra de estudo, entendendo o que mais têm impactado em sua

experiência na companhia, tanto positivamente quanto negativamente.

A figura 7 demonstra os três passos realizados para se obter as informações necessárias.

Figura 7 – Passos para delinear o perfil do usuário em potencial para a solução proposta.



Fonte: Autor (2021)

- Passo 1: Após realizar as entrevistas, entendendo melhor como estes colaboradores interagem com a rotina da empresa, suas dificuldades enfrentadas e quais suas percepções sobre a sua trajetória dentro da empresa, deu-se início ao desenvolvimento do Mapa da empatia. As informações recebidas nas entrevistas foram compiladas, em uma planilha *Excel®* e, por meio destas informações, foi possível iniciar o desenvolvimento do Mapa da Empatia. O objetivo desta ferramenta está na necessidade de entender as percepções e sentimentos dos colaboradores de acordo com a pesquisa

realizada. Esta análise, se baseia no princípio de imersão, na subdivisão de Análise e Síntese, conforme estipulado por Bonini & Sbragia (2011). Por meio da análise das gravações realizadas, os 4 princípios norteadores do mapa da empatia foram analisados tendo em vista: o que o usuário vê; o que ele escuta; pensa e sente; fala e faz. Para realizar o registro, foi utilizado a plataforma *Miro*®, onde as frases foram colocadas em formatos de Post-It, para que posteriormente fossem organizadas dentro do *template* do mapa da empatia (ANEXO B).

- Passo 2: A partir da percepção e empatia dos colaboradores da empresa, os integrantes do grupo se reuniram no dia 20 de setembro de 2021, onde analisaram cada uma das informações dispostas no mapa para que assim fosse possível identificar os pontos de dores e ganhos. Para isso, buscou-se identificar, analisando cada mapa de maneira individual, onde houve pontos de diferenciação entre o que o colaborador fala e faz, pensa e sente, ouve e vê. Sendo assim, reuniu-se os *post-it's*, idealizados no passo anterior, de acordo com os temas macro, para que assim fosse possível identificar as percepções gerais destes usuários.
- Passo 3: Iniciando o processo de ideação, as informações adquiridas nas fases anteriores possibilitaram a idealização da Persona estudo deste trabalho. Primeiramente, os integrantes da equipe se reuniram, no dia 28 de setembro de 2021, e analisaram em conjunto cada uma destas frases, para que assim pudessem se basear nas percepções acerca do perfil para a construção da persona. Para esta reunião, iniciou-se colocando em debate os seguintes pontos:
 - Qual os perfis dos colaboradores mapeados nas entrevistas?
 - Como eles se diferenciam de acordo com as suas características e motivações?
 - Como ele lida com as informações adquiridas?
 - Quais suas maiores satisfações e dificuldades dentro do processo de aprendizado e experiência corporativa?

As perguntas foram tratadas de maneira individual, cada participante teve o

direito de expor sua opinião sobre a pergunta e, ao final das respostas, deveriam definir juntos a resposta ideal de cada pergunta. Após isso, pôde-se então definir quais seriam as *personas* a serem utilizadas no trabalho, sendo estabelecidas de acordo com os *insights* obtidos através do mapa de empatia. Os participantes receberam um *template* (ANEXO C), onde deveriam preenchê-lo, de maneira conjunta, de acordo com discussões acerca das perguntas listadas.

3.3 PROPOSIÇÃO DAS FUNCIONALIDADES DO MODELO DE WORKSPACE PARA TROCA DE EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS, QUE ATENDA ÀS NECESSIDADES IDENTIFICADAS;

Continuando a etapa de ideação, estipulada pela abordagem do DT, que é o processo que, através das informações obtidas na etapa de imersão, visa idealizar as possíveis soluções para os problemas identificados, após ter criado a representação dos colaboradores e encontrado os principais pontos de insatisfação, pôde-se criar uma base de informações que auxiliaram no desenvolvimento do mapa de funcionalidades para a plataforma de compartilhamento de experiências. Nesta etapa, foi realizado dois passos para propor este novo modelo, conforme representado na figura 8:

Figura 8 - Passos para propor o modelo de *workspace* que atenda às necessidades identificadas



Fonte: Autor (2021)

- **Passo 1:** Para a construção do mapa de funcionalidades do modelo proposto, inicialmente, as informações obtidas em cada entrevista foram classificadas de acordo com a temática de cada informação, isto é, após a descrição das gravações, segmentou-se as falas de cada entrevistado de acordo com o assunto abordado, como por exemplo: falas sobre problemas de comunicação entre as áreas que se relacionam, foram listadas com o tema “Comunicação entre áreas”. Desta forma, pôde-se ter temas macro que se diferenciariam conforme as respostas obtidas, o que possibilitou uma melhor visualização dos objetivos macros de cada solução. Após a definição dos temas, foi realizado um novo *brainstorming* entre a equipe do projeto, onde cada macro tema foi analisado visando idealizar soluções que atendam a cada um dos deles. Cada participante da equipe sugeriu soluções que abranjam a cada um dos temas e, ao final do processo, as ideias foram separadas de acordo com seus objetivos. A partir destas análises, foi construída uma base de raciocínio que norteou a tomada de

decisão durante o próximo passo desta etapa do trabalho, onde as soluções de cada temática auxiliaram a construção do mapa de funcionalidades.

- Passo 2: Sendo último passo deste trabalho, todas as instruções e processos idealizados através do brainstorming foram discutidos para que assim se possa desenvolver o projeto piloto da plataforma, tendo em vista as Personas mapeadas e suas dores e ganhos. Em uma reunião realizada no dia 04 de novembro de 2021, a equipe do projeto discutiu cada uma das soluções pré-indicadas, visando materializa-las em um modelo compatível a plataforma e de maneira que facilitasse a colaboração e engajamento entre as Personas. Cada funcionalidade foi disposta em um modelo de fluxograma, utilizando o *Lucidchart*®, onde pôde-se entender como as soluções propostas auxiliarão o colaborador a trocar experiências entre outras áreas atuando em projetos de melhoria.

CAPÍTULO 4 - RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 IDENTIFICAÇÃO DOS ANSEIOS E AS DIFICULDADES DOS COLABORADORES EM RELAÇÃO AO SEU MODELO DE TRABALHO E SUAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS

4.1.1 Definição do Público-alvo e Levantamento de Dados

Para a estruturação deste estudo, foi definido o público-alvo de colaboradores que já tenham passado pelo período de ambientação definido pela empresa (90 dias após a contratação) e que não sejam líderes (devido a, estatisticamente, os líderes terem um tempo maior na empresa e terem um entendimento de negócio superior ao restante). Isso ocorreu devido ao entendimento de que o momento em que estes colaboradores estão é no período de consciência e decisão de sua carreira dentro da empresa, demonstrado pela taxa de *Turnover*, que é maior entre os períodos de 3 a 6 meses após a contratação e por colaboradores que não são líderes.

A segmentação se deu devido as características de tempo de empresa ainda não terem sido abordadas em projetos anteriores dentro da área de gestão de pessoas da empresa que, até a realização do trabalho, tinha foco maior em novos colaboradores e líderes de áreas. Após a segmentação, realizou-se um estudo sobre alguns dados, presentes no *Enterprise Resource Planning* (ERP) da empresa, filtrando os resultados de acordo com os 2 critérios pré-estabelecidos (ter mais que 90 dias de empresa e não ser líder).

Após as análises dos dados existentes no ERP do RH da empresa, observou-se que a idade média destes colaboradores é de 28 anos, o que representa 81% do total de colaboradores da empresa, sendo um total de 320 pessoas divididas em 42% mulher e 58% homens.

- Quantidade de áreas dentro da empresa: 22 áreas;
- Porcentagem de colaboradores no período pós 90 dias, que não são líderes: 81% do total de colaboradores, totalizando 320 colaboradores;
- Idade média dos colaboradores: 28 anos;
- Percentual de homens e mulheres: 42% mulheres e 58% homens.
- Massa salarial de acordo com o cargo: 67% dos colaboradores recebem até R\$

3.200,00 (2,9 salários-mínimos);

- Tempo médio na empresa: 1,4 anos;
- Percentual de promoções realizadas: 26% de aumento no salário no último ano;

Estes dados foram abordados para fundamentar a construção das próximas etapas, servindo de embasamento principalmente para a construção da Matriz CSD. Após a identificação destes fatores, buscou-se também o relatório da plataforma *Vaipe* (*software* da empresa), para análise das respostas obtidas através de pesquisa interna realizada pelo RH, do qual extraiu-se nas seguintes percepções:

- 94% das pessoas acreditam que as metas estão alinhadas com os objetivos da empresa;
- 98% das pessoas acreditam no propósito da empresa;
- 97% das pessoas acreditam que os princípios da empresa estão alinhados com os seus próprios princípios;
- 82% das pessoas acreditam ser possível realizar mudanças de cargo entre áreas;
- 33% das pessoas acreditam que não estão sabendo equilibrar a vida pessoal com a vida profissional;

4.1.2 Idealização da Matriz CSD

Após o levantamento de dados e percepções, pôde-se então dar início ao processo de idealização da Matriz CSD. As certezas levantadas no passo anterior foram listadas e a partir delas, foram então listadas as Suposições e Dúvidas do grupo. Além disso, cada integrante do grupo pode sugerir hipóteses atreladas a sua experiência na empresa em conjunto com as certezas levantadas.

A matriz é uma ferramenta flexível, portanto ela foi modificada conforme o andamento do projeto e da pesquisa, onde, por exemplo, algumas dúvidas se tornaram certezas devido as informações levantadas na etapa anterior. A tabela listada pela equipe do grupo se encontra via Anexo A.

A matriz contribuiu para uma melhor planificação do conhecimento da temática e foi

uma facilitadora para o desenvolvimento do roteiro de entrevista. As dúvidas levantadas foram desenvolvidas em formato de pergunta para que orientasse a construção da pesquisa a ser aplicada na etapa 4.1.3.

4.1.3 Entrevista Semiestruturada

As questões elaboradas para a entrevista levaram em conta o embasamento teórico e as informações que a equipe do projeto recolheu sobre as visões dos colaboradores. O momento de elaboração do roteiro é um momento delicado porque ele reflete a capacidade de síntese e a sutileza com que o grupo abordará o entrevistado, tendo em vista que a conversa poderia seguir diferentes caminhos de acordo com as respostas obtidas.

O roteiro mais bem elaborado é quase sempre aquele que não objetiva o entrevistado a ir direto à pergunta de uma forma seca e fria, como também é aquele que oferece condições de ser adaptado de acordo com as interações que o participante tem durante a entrevista. Para isso, os entrevistadores foram orientados a poder adaptar as perguntas de acordo com a sua percepção de comodidade do entrevistado, tendo em vista que o ideal é que ele se sinta à vontade para poder discorrer sobre suas percepções quanto a empresa.

O roteiro a ser seguido pelos entrevistadores que, neste caso, foi a própria equipe do projeto é apresentado na Tabela 1:

Tabela 1 - Roteiro de Entrevista Semiestruturada

Etapa	Pergunta
1º	Qual a sua expectativa para essa entrevista?
2º	Você já passou por alguma entrevista assim? Como foi?
3º	Como é a sua vida social fora da empresa?
4º	Como é a sua rotina no trabalho?
5º	Você se sente a vontade para ser você mesmo no trabalho?
6º	Como você acha que a empresa te ajuda a ter uma vida equilibrada?
7º	Como a sua família e amigos enxerga sua vida e trabalho?
8º	O que te fez entrar na empresa? E o que te faz estar nela até hoje?
9º	Como você descreveria alguém que trabalha na empresa?
10º	Você se sente seguro para dar sua opinião? Você é ouvido?
11º	Como você se sente avaliado em suas atividades?
12º	Sua missão está clara pra você? Como você a avalia?
13º	Você se sente desafiado pela sua missão?
14º	Você é amparado o suficiente para se desenvolver? E para suas missões?
15º	O que você acha que precisa fazer para crescer na empresa?
16º	Como é a sua visão sobre feedbacks? Você costuma receber e dar?
17º	Qual o valor da empresa você acha mais latente?
18º	Qual valor da empresa você considera que deveria ser mais valorizado? Por que?
19º	O que você entende como reconhecimento?
20º	O que você entende como benefícios? Os nossos estão compatíveis?
21º	O que você perguntaria se estivesse no meu lugar??

Fonte: Autor (2021)

A equipe do projeto decidiu que quanto o percurso da entrevista a ser seguido se deveria fazer uma pergunta ou abordar o assunto de forma coagida para não enviesar a resposta da pessoa, como por exemplo, perguntar acerca das situações constrangedoras que o colaborador possa ter passado e, caso ele não se sinta à vontade em falar, ser questionado novamente sobre os motivos de tal constrangimento. Quanto maior for o bem-estar no assunto pelos entrevistados, maior será a segurança nas respostas, assim como maior será a capacidade de discernimento e interpretação deles acerca das perguntas realizadas.

Este é um momento de obter informações e reconhecer o momento atual dos colaboradores, mas para isso o participante tem que se sentir confortável para abordar os assuntos. Para isso, a equipe buscou alinhar todas as expectativas antes de realizar a entrevista, explicando o objetivo da mesma e que as informações obtidas não seriam utilizadas para

nenhum outro fim a não ser a elaboração deste trabalho. Além disso, os entrevistados foram avisados que as entrevistas não estariam ligadas diretamente a ele, os áudios gravados seriam anônimos e só seriam realmente gravados caso ele concordasse.

As entrevistas foram realizadas com todas as 22 pessoas listadas, e cada entrevista durou em média 1 hora. As gravações de áudio foram realizadas e armazenadas para que posteriormente fossem revistas para a realização da etapa posterior.

4.2 DELINEAMENTO DAS PERSONAS EXISTENTES NA EMPRESA

4.2.1 Compilação dos dados e desenvolvimento do Mapa da Empatia

Nesta seção descreve-se a aplicação do ‘Mapa de Empatia’, onde identificou-se os perfis de colaboradores da empresa a partir da percepção e reflexão sobre as informações recebidas, bem como a análise da contribuição deste novo instrumento para a construção das possíveis alternativas para os problemas levantados. Com isso, pôde-se estabelecer duas personalidades, de acordo com as 22 entrevistas realizadas, sendo: Colaboradores Motivados e Colaboradores Desmotivados.

As duas personalidades se diferem de acordo com as suas percepções sobre a sua experiência dentro da empresa. Muito dessa diferença tem relação ao seu tempo de empresa, a área de atuação, suas características pessoais e, principalmente, o quanto suas missões têm impactado em sua vida. O mapa para a primeira persona, pode ser observado através da Figura 9.

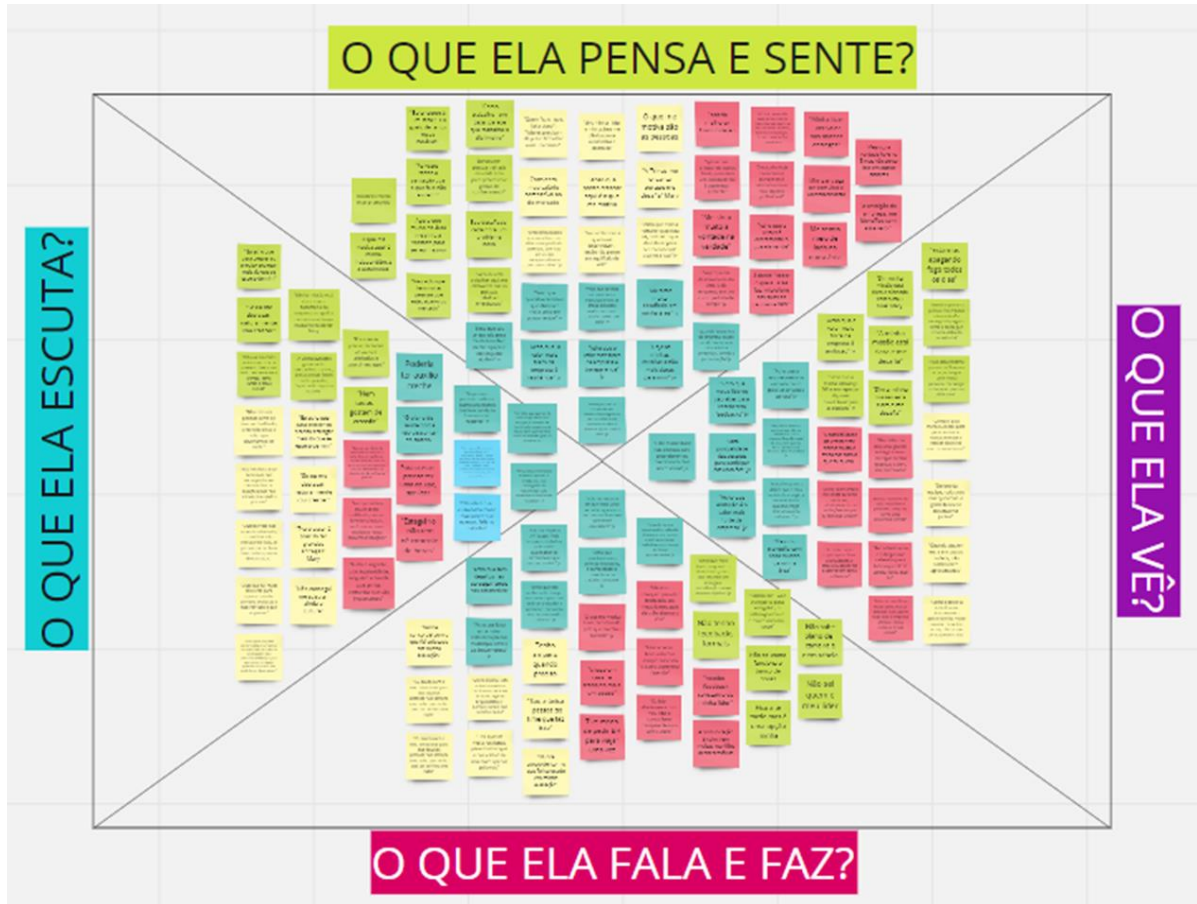
Figura 9 – Mapa da Empatia Persona Motivada



Fonte: Autor (2021)

A segunda persona idealizada através do mapa da empatia, se difere da primeira como sendo a persona desmotivada, com um tempo maior de empresa, uma idade mais avançada e características sociais diferentes. A figura 10 representa este segundo mapeamento:

Figura 10 -Mapa da Empatia Persona Desmotivada



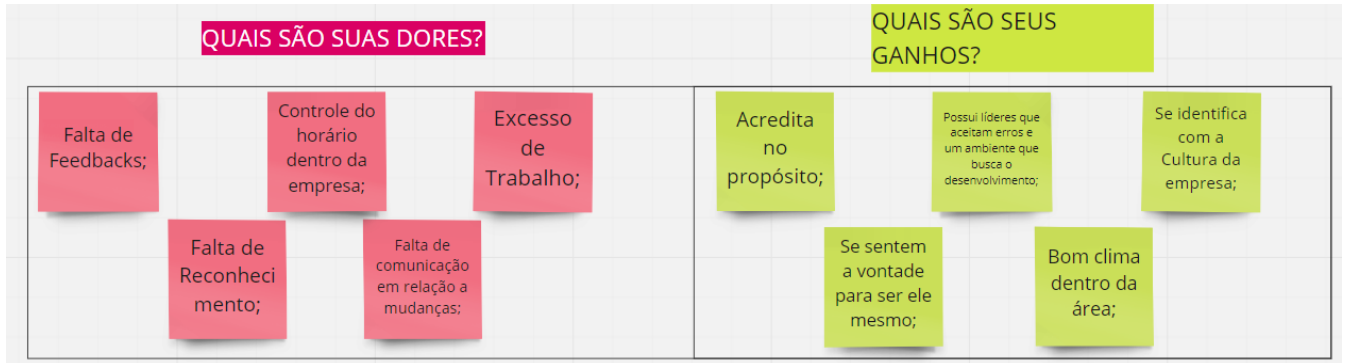
Fonte: Autor (2021)

Este exercício de compilação e análise das informações obtidas na etapa anterior constitui uma oportunidade de possíveis novas propostas e incorporação de um novo método de atuação pelo time de Gestão de Pessoas. Através do mapa da empatia, poderá ser criado um modelo complementar às aplicações já realizadas pela área, além de idealizar novas alternativas que contribuam para uma melhor experiência dos colaboradores.

4.2.2 Descobrimto das dores e ganhos

Após as compilações de cada entrevista, foi possível entender quais os principais pontos de insatisfação e satisfação de cada persona, quando comparados os 4 princípios do mapa. Com isso, dores e ganhos para a Persona Motivada foram identificadas, conforme a figura 11:

Figura 11 - Dores e Ganhos Persona Motivada



Fonte: Autor (2021)

A persona motivada, possui a característica de estar a um tempo menor dentro da empresa, variando entre 6 meses e 1 ano e ainda estar se adaptando por completo a cultura da empresa. Além disso, a persona motivada se diz muito feliz pelo seu momento profissional, acredita muito no propósito da empresa e entende que pode aprender muito na posição em que se encontra. Esta persona acredita que o valor mais forte da empresa é o Inconformismo e Ambição, e se sente confortável com estes valores, mas entende que ainda é necessário melhorar no valor Transparência, tendo em vista que a comunicação ainda é falha dentro da empresa.

Seu tempo de empresa influencia em como ele se relaciona as dificuldades entender as mudanças que ocorrem, tendo em vista que a empresa passa por mudanças frequentes, devido ao seu modelo de negócio. Além disso, o seu curto tempo de empresa, quando comparada a 2ª persona, influência também no seu discernimento quanto às suas missões e atividades propostas, ainda tem dificuldades em ter uma visão holística do todo e em como suas missões impactam os objetivos gerais da companhia.

A figura 12 diferencia a persona desmotivada da motivada, de acordo com as informações recebidas através do seu mapa.

Figura 12 - Dores e Ganhos Persona Desmotivada



Fonte: Autor (2021)



A persona desmotivada tem em torno 2 anos de empresa, se caracteriza por ser uma pessoa menos engajada com as ações de integração que a empresa realiza e tem um foco em maior estabilidade financeira. Acredita que suas missões estão claras e são desafiadoras para a sua carreira e acredita muito no propósito da empresa. Por estar a um tempo maior na companhia, entende bem quais são os maiores objetivos dela, tem uma visão holística sobre o negócio e sabe como suas atividades podem impactar nela.

Esta persona acredita que os reconhecimentos feitos pela empresa ainda podem ser melhorados, principalmente quanto ao salário e benefícios. Por estar a um tempo maior no mercado, está sujeito a receber novas propostas de emprego onde o salário é maior que o que a empresa paga, e isso o frustra por saber que em outro lugar poderia estar recebendo mais. Mesmo insatisfeito quanto aos salários, acredita muito no propósito e nos valores da empresa e isso é o que o faz continuar na companhia.

4.2.3 Definição das Personas

Após as discussões, chegou-se à definição das duas Personas que foram identificadas, onde se diferenciam de acordo com sua motivação no trabalho e características sociais. A primeira persona mapeada, pode ser descrita de acordo com a figura 13:

Figura 13 - Persona Motivada

NOME DO PERSONA	
Ana Beatriz Lima	
	IDADE: 24 IDENTIDADE DE GÊNERO: Cis feminino PROFISSÃO/OCUPAÇÃO: Analista Junior CLASSE SOCIAL: Média Alta ESTADO CIVIL: Solteira NACIONALIDADE: Brasileira LOCAL DE RESIDÊNCIA: Goiânia, Setor Jardim Goiás HOBBY: Ler, Confraternizar e praticar esportes O MANTRA: "Tenho que ser visto para ser lembrado"
	BIO Nascida em Goiânia, reside com os pais, formada recentemente em faculdade privada e conheceu a empresa através de rodas de amigos que conhecem a empresa e indicaram a vaga. Atualmente, busca se desenvolver através de cursos e especializações dentro da sua área de atuação. Se interessa sobre finanças e gosta muito de falar sobre o assunto. Esta no início de sua carreira profissional, aposta muito no seu trabalho dentro da empresa e esta gostando muito da empresa, fala sobre isso sempre com seus colegas pessoais. Nos finais de semana, busca sempre sair com os amigos e socializar-se. Seu sonho é um dia ser um grande líder e ter uma grande responsabilidade.
ADJETIVO CARICATO A engajada	DORES SÃO OBTIDAS APÓS A TÉCNICA DE MAPEAMENTO EMPÁTICO Falta de Feedbacks; Falta de Reconhecimento; Controle do horário dentro da empresa; Excesso de trabalho; Falta de comunicação em relação a mudanças;
PERSONALIDADE introvertido extrovertido intuitivo sensorial emotivo racional avaliador julgador	GANHOS SÃO OBTIDOS APÓS A TÉCNICA DE MAPEAMENTO EMPÁTICO Acredita no propósito; Possui líderes que aceitam erros e um ambiente que busca o desenvolvimento; Se identificam com a Cultura da empresa; Se sentem a vontade para ser ele mesmo; Bom clima dentro da área;
	MARCAS QUE AMA 

Fonte: Autor (2021)

Ana Beatriz Lima caracteriza-se por ser muito atenta às novas tecnologias, está sempre buscando entender como elas influenciam o seu dia a dia e como trazem novas perspectivas no meio profissional. Gosta de praticar esportes e por confraternizar, se reunindo sempre que pode com seus amigos. Esta Persona se considera uma boa competidora, gosta de se ver desafiada, mas gosta mais ainda de aprender com a competição e de perceber o que acertou ou errou em cada disputa.

Por estar no início de sua carreira, esta persona ainda tem dificuldades em assimilar a teoria aprendida na Faculdade com a prática requisitada em seu âmbito profissional. Se sente muito motivada dentro da empresa, afinal, por ser se interessar muito por mercado financeiro, quer adquirir o máximo de conhecimento possível. Este perfil de usuário ainda não se sente preparado para assumir muitas responsabilidades dentro do seu emprego, pois sente que ainda lhe falta o conhecimento necessário.

Ana Beatriz tem o sonho de ser uma grande líder e para isso tem buscado se desenvolver através de cursos de capacitação e se envolver em grandes projetos dentro da empresa. Se considera feliz pelos desafios que vem recebendo dentro da sua área, mas se vê

realizando muitas atividades e se sente sobrecarregada em alguns momentos. Suas principais insatisfações na empresa estão relacionadas a falta de reconhecimento pelas suas boas ações e acredita que a empresa ainda precisa melhorar quanto a comunicação, principalmente quando existem grandes mudanças acontecendo, pois se sente insegura quando ocorrem.

A segunda Persona mapeada, se diferencia da primeira em alguns aspectos importantes para a elaboração do modelo proposto, como suas experiências profissionais, sua motivação no trabalho e suas características de comunicação e personalidade. A figura 14 representa este perfil de colaborador.

Figura 14 - Persona desmotivada

NOME DO PERSONA		
Mario Augusto		
	IDADE: 28 IDENTIDADE DE GÊNERO: Cis masculino PROFISSÃO/OCUPAÇÃO: Analista Pleno CLASSE SOCIAL: Média ESTADO CIVIL: Recém Casado NACIONALIDADE: Brasileiro LOCAL DE RESIDÊNCIA: Goiânia, Parque Amazonas HOBBY: Ler, descansar e ficar com a família O MANTRA: Faço da dificuldade a minha motivação	BIO Nascido em Goiânia, acabou o primeiro apartamento para morar com sua esposa, formado há 4 anos em faculdade privada e conheceu a empresa através de buscas pela internet. Vem fazendo diversos cursos para desenvolvimento em sua área de atuação. Se interessa sobre finanças e gosta muito de falar sobre o assunto. Já possui conhecimento profissional e busca crescimento financeiro. Tem dúvidas quanto ao impacto de seu trabalho, mas acredita que possui boas entregas. Tenta ser querido pelos seus colegas, mas não se sente muito confortável em ser ele mesmo. Nos finais de semana, busca ficar com sua família. Seu sonho é um dia ser uma pessoa estável financeiramente e ser reconhecida no seu campo de atuação.
	ADJETIVO CARICATO O Careta PERSONALIDADE introvertido — extrovertido intuitivo — sensorial emotivo — racional avaliador — julgador	DORES SÃO OBTIDAS APÓS A TÉCNICA DE MAPEAMENTO EMPÁTICO Treinamentos que são para promover a empresa; excesso de reunião; Sobrecarga de trabalho; Excesso de Mudanças; Imaturidade da empresa; Benefícios Insuficientes; Excesso de Burocracia; Falta de alinhamento entre as áreas; Falta de Férias e banco de horas;
	GANHOS SÃO OBTIDOS APÓS A TÉCNICA DE MAPEAMENTO EMPÁTICO Minha missão está clara; Cooperativismo entre os colegas; Autorresponsabilidade; Reconhecimento de suas entregas em público;	

Fonte: Autor (2021)

Mario Augusto, definido como a segunda Persona do projeto, é conhecido por ser um pouco mais introvertido em seus relacionamentos sociais, porém, quando se sente mais íntimo de seus amigos e colegas acaba se relacionando melhor e exibindo mais de si nesses relacionamentos. Mesmo com características de ser mais reservado, acredita muito na solidariedade e na cooperação, e gosta de ajudar aqueles que realmente necessitam. Esta Persona é conhecida por estar sempre com a sua família, é extremamente leal a eles e faz de

tudo para sempre vê-los bem.

Esta persona pode ser vista como autossuficiente pelos seus colegas, uma pessoa que se autoavalia perante suas ações e têm percepções criteriosas sobre seus relacionamentos. Mesmo não se considerando muito competitiva, esta persona disputa consigo mesma, dando o máximo de si em tudo o que faz.

Por estar no mercado de trabalho já a algum tempo, já entende bastante sobre suas habilidades e sabe como pode usá-las para alcançar o êxito. Suas maiores habilidades são a capacidade de se organizar e planejar suas ações, têm um bom raciocínio lógico consegue enxergar caminhos ainda não explorados, mas, mesmo assim, ainda têm dificuldades em se comunicar e passar sua visão para os aqueles que necessitam ouvi-la.

Esta persona gosta de estabilidade financeira, e busca alcançá-la através de seu trabalho árduo, se dedicando o máximo em cada um dos projetos que participa. Atualmente, sua insatisfação está ligada às falhas de comunicação da empresa, principalmente quando existem projetos sendo realizados entre áreas, pois elas não se comunicam o suficiente entre si. Além disso, sente que a remuneração e benefícios não estão de acordo com as suas qualificações, pois sente que realiza mais do que lhe é demandado. Mesmo insatisfeito com o salário, sente que sua missão no trabalho está clara e acredita que ao alcançá-la será recompensado. Gosta quando é reconhecido publicamente e acredita muito na cooperação existente na empresa, pois acredita que todos buscam o mesmo propósito.

4.3 PROPOSIÇÃO DAS FUNCIONALIDADES DO MODELO DE WORKSPACE PARA TROCA DE EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS, QUE ATENDA ÀS NECESSIDADES IDENTIFICADAS;

4.3.1 Brainstorming para ideação das soluções

Para iniciar o processo de ideação, conforme estipulado pela abordagem do *Design Thinking*, as falas transcritas das entrevistas, que foram posicionadas anteriormente no mapa da empatia, foram classificadas conforme os seguintes assuntos:

- Equilíbrio de vida;

- Pertencimento ao local de trabalho;
- Segurança psicológica;
- Interação com o líder direto ou indireto;
- Benefícios corporativos;
- Comunicação entre equipe;
- Processos e fluxos da equipe;
- Reconhecimento pelo trabalho;
- Alinhamento entre áreas;
- Gestão de mudanças;

Após a classificação, a equipe do projeto se reuniu e, através dos temas macro e de todos os *insights* percebidos durante as entrevistas, deu-se início ao processo de *brainstorming*. A equipe foi orientada a sugerir o máximo de ideias para cada um dos temas macro pré-estabelecidos, chegando em um total de 64 sugestões de possíveis ações que poderiam ser realizadas pela equipe de Recursos Humanos para atender as necessidades dos colaboradores, presentes no Anexo D.

Após a segmentação, a equipe discutiu cada uma das ideias sugeridas e buscou unificá-las em quadrantes que representassem o problema que a ser tratado e o objetivo a ser atingido, buscando entender qual se adequaria melhor às necessidades das Personas mapeadas e de maneira que atenda a cada uma delas. Com isso, chegou-se em 8 atividades macros, sendo elas:

- Fluxos e processos: auxiliar as áreas a estruturarem seus processos de forma que eles estejam mais claros para os colaboradores, oferecendo treinamentos e capacitações para que isso ocorra;
- Práticas de reconhecimento: propor maiores práticas de reconhecimento entre os colaboradores, valorizando os resultados obtidos por cada um e pelos projetos realizados;
- Gestão de mudanças: auxiliar as áreas na documentação das mudanças e potencializar uma melhor comunicação na execução delas;
- Troca de conhecimento interno e externo a empresa: facilitar a troca de conhecimento entre colaboradores, de maneira em que atuem juntos em

projetos. Além disso, propor maiores práticas de benchmarking com outras empresas e de treinamentos com pessoas externas;

- Construção de regras: definir e documentar as regras de conduta, convivência e processos de Recursos Humanos, além de facilitar o acesso a eles;
- Guia para liderados: construir manuais que auxiliem os colaboradores a interagirem melhor com seus líderes, e assim auxiliá-los em seu desenvolvimento na empresa;
- Benefícios e parcerias: possibilitar a inserção de novos benefícios, sendo através de parcerias com outras empresas ou disponibilizadas pela própria empresa, para aumentar a renda do colaborador;
- Esclarecimento de políticas de Banco de Horas e Férias: facilitar o acesso à estas políticas e dar mais treinamentos sobre elas;

Após realizar a listagem das ações que possibilitariam uma melhor experiência ao colaborador, de acordo com as necessidades levantadas por eles, a equipe priorizou algumas dessas ações para que pudessem estar presentes dentro das funcionalidades da plataforma proposta. As ações macro, a serem priorizadas, foram: fluxos e processos; gestão de mudanças práticas de reconhecimento; troca de conhecimento interno e externo e benefícios e parcerias.

A priorização das ações facilitou uma melhor visibilidade das possíveis funcionalidades a serem inseridas na plataforma, além de restringir o escopo do projeto para o que agregaria valor tanto a experiência do colaborador quanto a sua performance dentro da empresa. A estratégia pela escolha destas ações macro, se deu na possibilidade de unificá-las em uma só plataforma, que pudesse atender a cada uma destas propostas.

4.3.2 Definição das funcionalidades da plataforma

Em resumo, a equipe entendeu que para atender às necessidades das Personas mapeadas, a plataforma deveria ter um foco em possibilitar a atuação dos colaboradores em conjunto, de maneira que os projetos realizados fossem acompanhados através dela. Além disso, estes projetos deveriam ser de fácil acesso, para que as equipes pudessem visualizar as ideias que já estejam sendo desenvolvidas e assim também participar da construção. Como

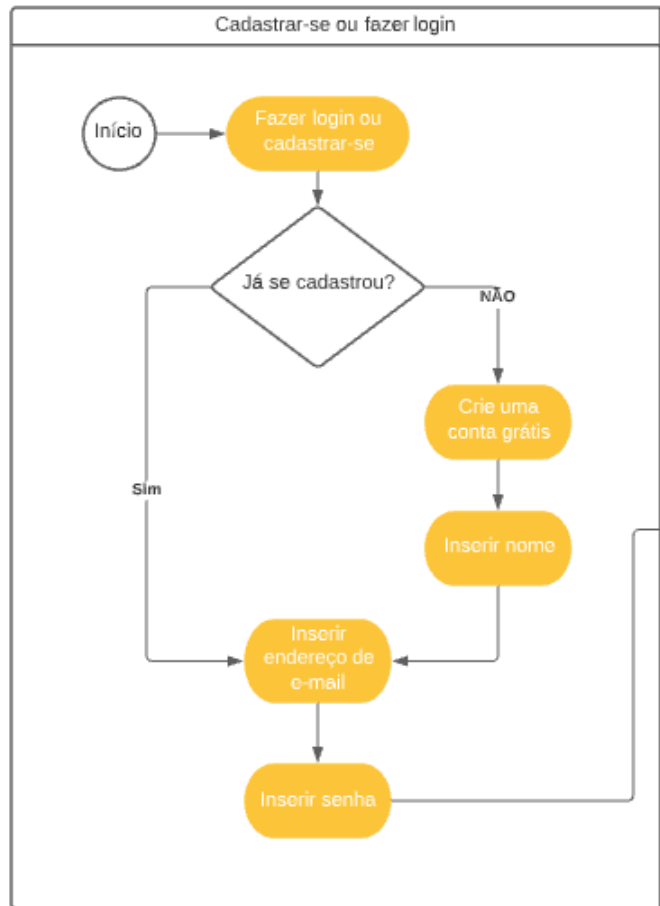
forma de reconhecer os participantes envolvidos e auxiliar no entendimento dos fluxos e processos, a plataforma utilizaria um sistema de pontuação que os remunerasse por cada projeto desenvolvido como forma de melhoria, para que futuramente esses pontos pudessem ser trocados por produtos ou serviços.

Desta forma, a persona motivada, que ainda busca por novas oportunidades na companhia, poderia se inscrever em novos projetos e aprender com aqueles que já estão a mais tempo na empresa, além de conhecer outros colegas e poder aprender com eles. Por outro lado, a persona desmotivada, que já está estabelecido com suas atividades, poderia contar com a ajuda de outros colaboradores para a entrega de seus projetos, diminuindo a tensão da quantidade de atividades realizadas por ele. Além disso, ambos poderiam se sentir mais reconhecidos através das pontuações atribuídas pela plataforma e assim estarem mais engajados em sua função a partir do momento em que as entregas fossem realizadas.

Tendo em vista as prioridades listadas na etapa anterior, para melhor identificação do objetivo de cada usabilidade, as funcionalidades da plataforma foram divididas nos seguintes quadrantes:

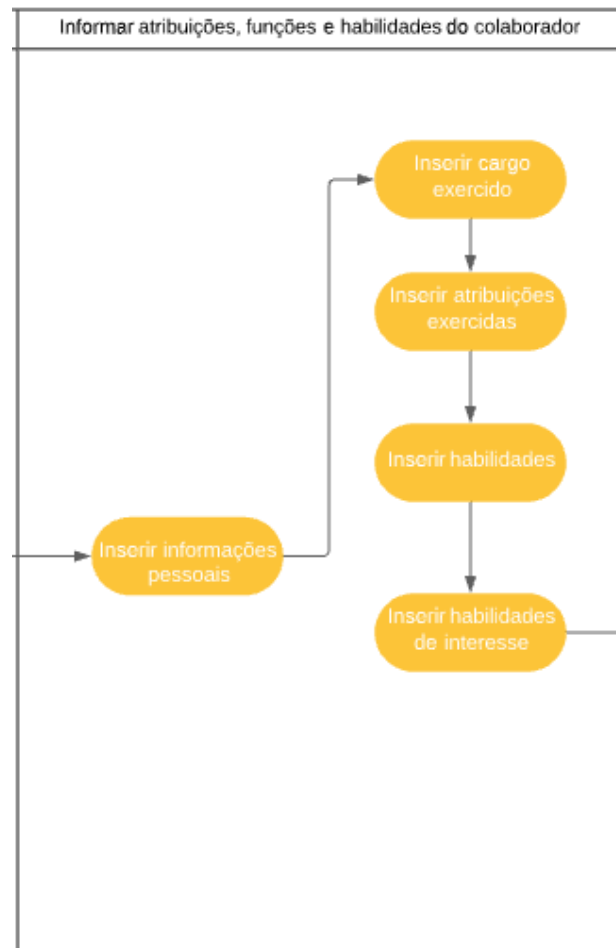
- Entrar ou cadastrar-se;
- Informar atribuições, funções e habilidades do colaborador;
- Inscrever-se ou incluir novos projetos;
- Convidar colaboradores para novos projetos;
- Acompanhar *Timeline* de projetos;
- Realizar entrega de projetos;
- Acessar quadro de pontuação;
- Acessar quadro de colaboradores;

Após a segmentação, criou-se então o diagrama de interação que seria realizada em cada quadrante. A figura 16 representa o quadrante “Entrar ou cadastrar-se”, nele o usuário deve registrar suas informações pessoais para que assim consiga adentrar a plataforma, sendo elas: Nome; E-mail corporativo e Senha.

Figura 15 - Cadastrar-se ou fazer login

Fonte: Autor (2021)

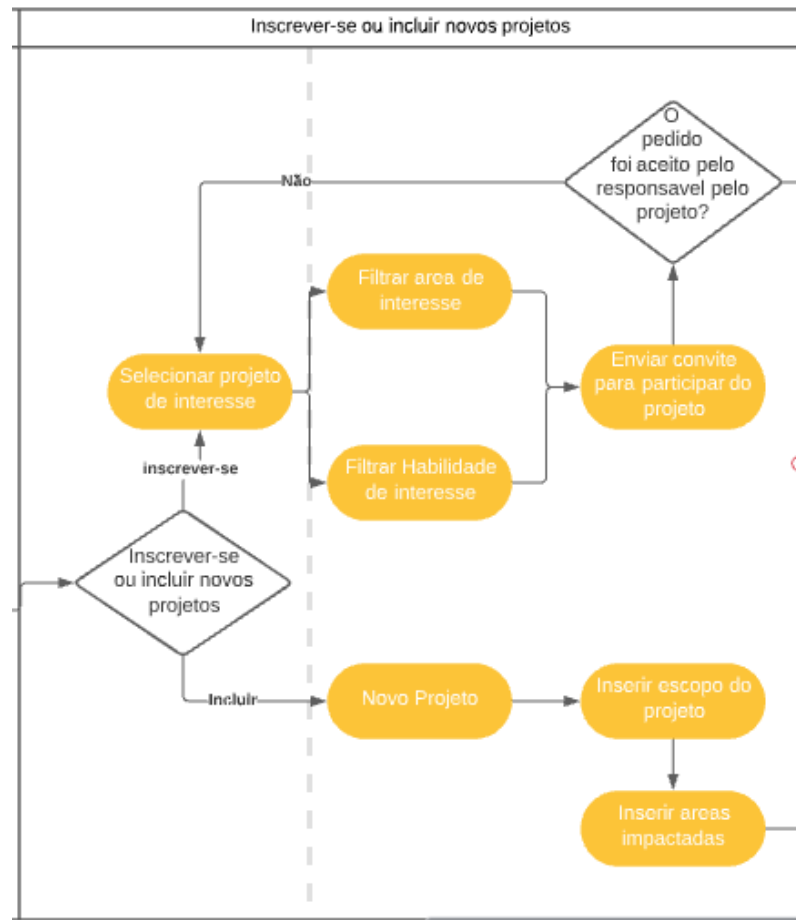
A figura 17 representa o quadrante “Informar atribuições, funções e habilidades do colaborador”, onde o usuário poderá dar mais informações sobre a sua função, selecionando qual a área em que atua, qual o cargo que ocupa e quais as habilidades que ele tem ou tem interesse. O objetivo desse quadrante é identificar quais as funções e habilidades do colaborador para que a plataforma possa direcioná-lo para os projetos que tenham maior assertividade com essas informações.

Figura 16 - Informar atribuições e habilidades do colaborador

Fonte: Autor (2021)

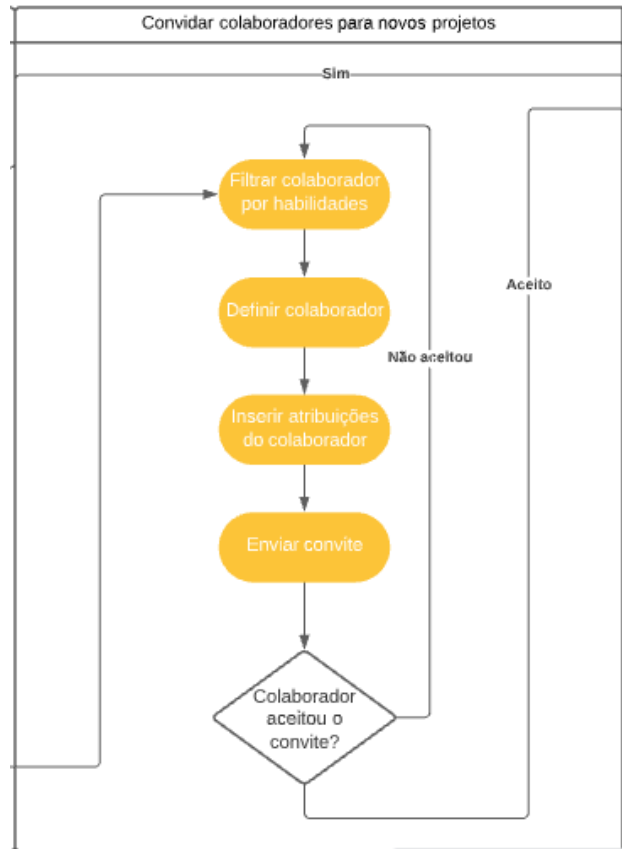
O próximo passo, representado pela figura 18, representa o quadrante “Inscrever-se ou incluir novos projetos”. Neste, caso o colaborador tenha interesse em participar de algum projeto, ele irá acessar os planos já existentes, podendo segmentar de acordo com as habilidades que tiver interesse em participar ou de acordo com as atividades que já desenvolve. Caso ele tenha interesse em inserir um novo projeto, o usuário irá informar as áreas que serão impactadas e qual o objetivo do trabalho a ser realizado. Neste quadrante, a intenção é que o colaborador possa identificar os projetos que estão ocorrendo na empresa, o que facilitará caso tenha alguma ideia em mente e não saiba se há alguém que já está a desenvolvendo a mesma ideia, ou incluir um trabalho que já esteja realizando para que outros usuários tenham a informação.

Figura 17 - Inscrever-se ou incluir novos projetos



Fonte: Autor (2021)

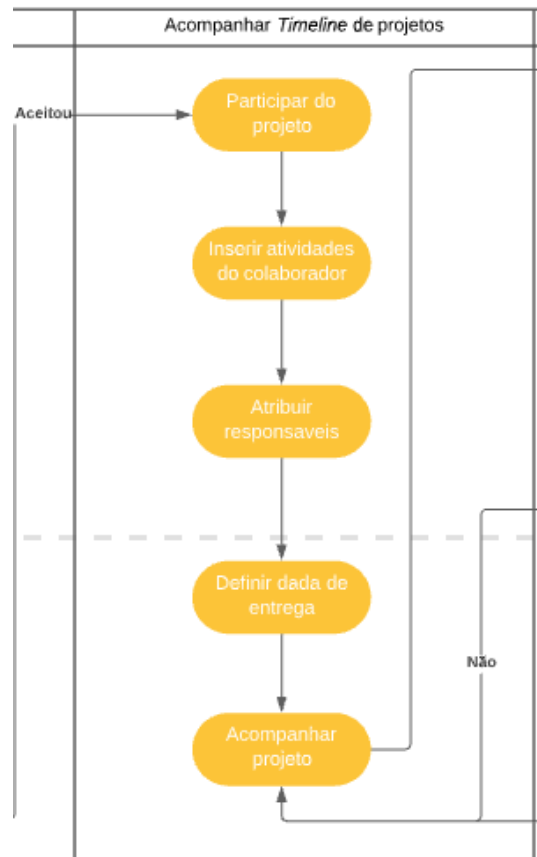
A figura 19 representa o quadrante “Convidar colaboradores para novos projetos”. Neste quadrante, caso o colaborador vá incluir um novo projeto, ele acessará um painel onde estarão listados todos os colaboradores com cadastro na plataforma, podendo visualizar as funções e habilidades de cada um. O objetivo aqui é que o colaborador possa convidar outros membros da empresa para que eles participem de seu projeto, podendo priorizar aqueles que tenham as habilidades necessárias para tal.

Figura 18 - Convidar colaboradores para novos projetos

Fonte: Autor (2021)

O próximo quadrante, representado pela figura 20, representa o quadrante “Acompanhar *Timeline* de projetos”. Através desta função, o colaborador irá inserir as atividades a serem desenvolvidas em seu projeto, atribuindo os responsáveis e as datas de entrega de cada uma. Caso ele tenha sido convidado para participar de algum plano, ele será inserido na *timeline* e terá acesso às atividades a serem desenvolvidas por ele ou por outro integrante.

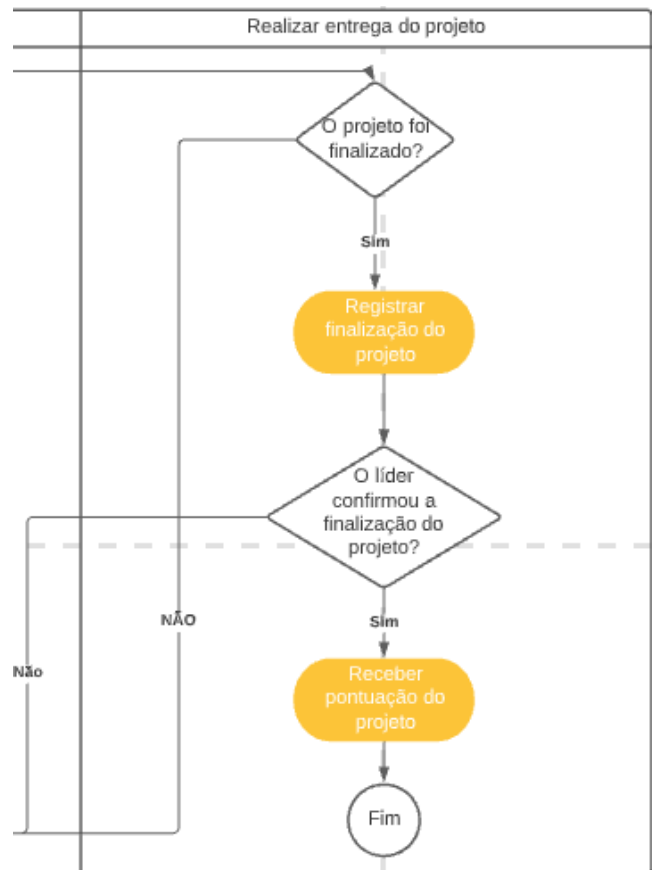
Figura 19 - Acompanhar *Timeline* de projetos



Fonte: Autor (2021)

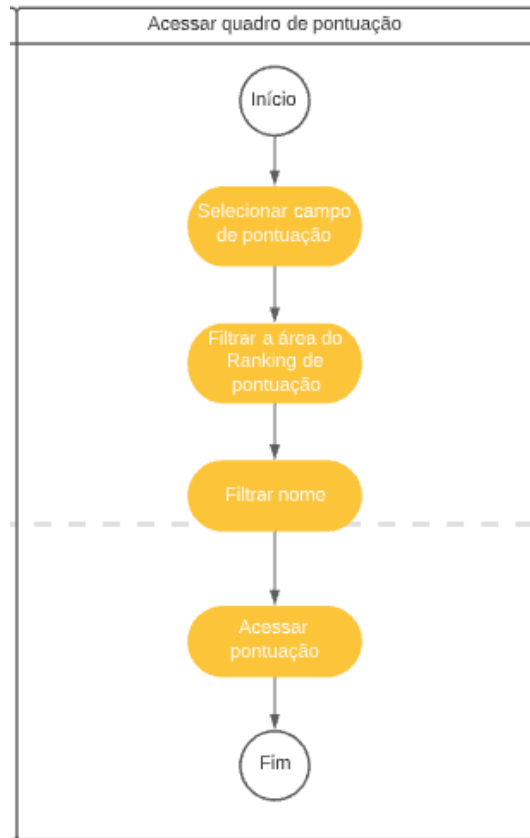
A figura 21, representa o quadrante “Realizar entrega de projetos”. Neste, caso um projeto seja finalizado, o usuário poderá registrar a entrega dele, informando os resultados obtidos e dando *feedbacks* sobre como foi o decorrer deste. Para que a entrega seja validada, os líderes das áreas que foram informadas como “Áreas impactadas”, no quadrante “Inscrever-se ou incluir novos projetos” deverão confirmar a finalização do projeto. Com a conclusão de cada trabalho, a plataforma irá atribuir pontos para o perfil do colaborador, que futuramente poderão ser trocados por benefícios existentes na empresa, além de classificados por entregas realizadas na companhia.

Figura 20 - Realizar entrega do projeto



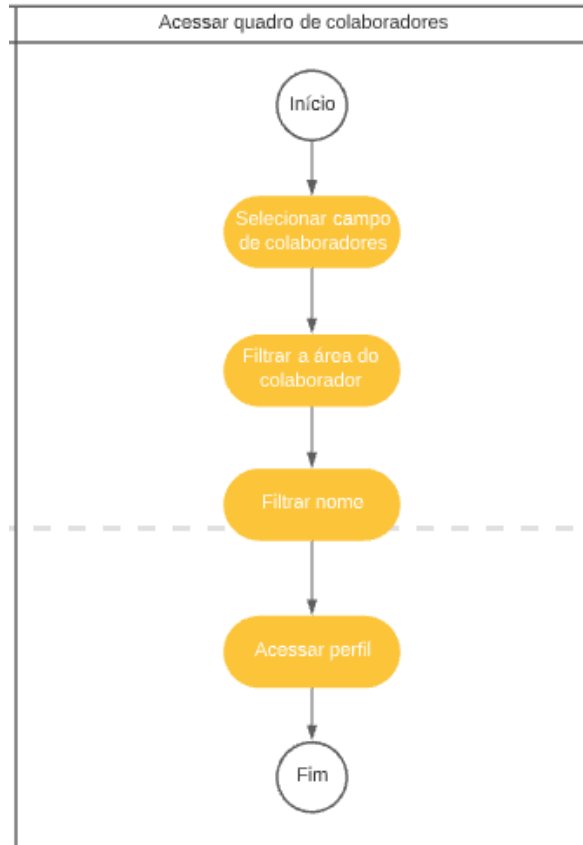
Fonte: Autor (2021)

A figura 22 representa o quadrante “Acessar quadro de pontuação”. Neste quadrante, o colaborador poderá ter acesso aos projetos que já realizou e as pontuações obtidas em cada um. Além disso, o usuário poderá ter acesso ao ranking de pontuação da empresa, segmentando de acordo com a área e ou função. O objetivo deste quadrante é engajar o colaborador de acordo com as entregas realizadas por ele, possibilitando um maior reconhecimento pelas suas atividades e uma nova forma de beneficiá-lo por suas atividades. Futuramente, estes pontos poderão ser trocados por produtos, viagens ou prêmios, dependendo da diretriz da empresa.

Figura 21 - Acessar quadro de pontuação

Fonte: Autor (2021)

O quadrante “Acessar quadro de colaboradores”, está representado através da figura 23, e tem o objetivo de auxiliar o colaborador a ter acesso a lista de membros da empresa e suas respectivas atribuições, cargos ou habilidades. Com estas informações disponíveis, facilitará ao usuário entrar em contato com algum colega para pedir uma informação, um treinamento ou identificar as pessoas presentes em cada área.

Figura 22 - Acessar quadro de colaboradores

Fonte: Autor (2021)

CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES

A utilização do *design thinking* é recomendada por vários autores para o desenvolvimento de projetos e processos, pois, desta forma, pode-se tomar decisões mais assertivas sobre a percepção dos possíveis usuários quanto ao produto ou serviço que será idealizado, mantendo o foco do projeto naquilo que seja mais interessante ao cliente. Entende-se também que para manter-se no mercado de forma saudável quando comparada aos seus concorrentes, é extremamente importante ter colaboradores engajados no propósito da empresa e que se desenvolvam e se capacitem constantemente para o exercício de suas funções.

Assim, o presente trabalho realizou uma análise em uma empresa do ramo financeiro e imobiliário que abriu a hipótese de entender os anseios de seus colaboradores, mapeando os perfis existentes e entendendo como eles interagem e se desenvolvem. Isso se deu para que fosse idealizado um modelo de plataforma que os auxiliasse em suas rotinas, facilitasse a colaboração entre os membros e tornassem-os mais engajados.

Para tal, a utilização da abordagem *Design Tinking* para a idealização das funcionalidades da plataforma proposta auxiliou na descoberta de várias necessidades dos colaboradores que não são atendidas pelos processos existentes na empresa. A aplicação do *Design Tinking* proporcionou à equipe de gestão de pessoas, uma melhor visualização das necessidades dos colaboradores, uma vez que possibilitou conhecer a percepção deles sobre a falha de comunicação entre as áreas da empresa, falta de reconhecimento por resultados obtidos, fluxos e processos pouco estabelecidos e a falta de uma boa gestão sobre mudanças. Essas informações subsidiaram os gestores de pessoas para a tomada de decisão do que seria necessário ter em uma plataforma (*workspace*) que tivesse o objetivo de auxiliar os empregados a serem colaborativos em suas funções.

Entende-se que os objetivos estabelecidos neste trabalho foram atingidos posto que a utilização da abordagem do *design thinking* possibilitou a a verificação da percepção das necessidades do público mapeado, identificando quais as principais necessidades dos colaboradores que precisavam ser sanadas para chegar a uma proposta do mapa de funcionalidades para o desenvolvimento de uma plataforma (*workspace*) que pudesse contribuir para a melhoria da performance dos colaboradores da companhia durante os próximos anos, uma vez que, o número de dados gerados por meio dela poderá auxiliar também na gestão das

mudanças ocorridas, tendo em vista que os projetos estariam documentados através dela. Além disso, vê-se na recompensação por projetos realizados, através do sistema de pontuação, uma forma de beneficiar os resultados obtidos pelos colaboradores em seus projetos, além de estimular maior engajamento nas equipes. .

Recomenda-se como trabalhos futuros, a continuação do projeto, onde a etapa de prototipação do *design thinking*, que não foi contemplada neste trabalho, seja realizada. Para isso, necessita-se criar um modelo de protótipo funcional, que atenda às necessidades mapeadas dos colaboradores, e que nele seja possível testar as suas funcionalidades para avaliar se os resultados justificam uma maior colaboração e engajamento entre colaboradores.

REFERÊNCIAS

ABSTARTUPS – Associação Brasileira De Startups – **Crescimento das Startups: veja o que mudou nos últimos cinco anos!**. Site disponível em: <https://abstartups.com.br/crescimento-das-startups/>. Acesso em: Outubro/2020

BAXTER, M. **Projeto de produto: guia prático para o design de novos produtos** (2a ed.). São Paulo: Edgard Blüncher, 1998.

STARTSE – **O que é uma Startup?** Site disponível em:

<https://www.startse.com/noticia/startups/afinal-o-que-e-uma-startup>. Acesso em: Abril/2021

BLANK, S. (2013). **The four steps to the epiphany: successful strategies for products that win**. BookBaby, 2013

BLANK, S. & DORF, B. *The Startup Owner's Manual*, 2012.

BONINI, L. A., & SBRAGIA, R. **O modelo de *design thinking* como indutor da inovação nas empresas: um estudo empírico**. Revista de Gestão e Projetos, 2011.

BROWN, T. *Design thinking*. Harvard business review, 86(6), 84, 2008.

BROWN, T. *Design thinking: uma metodologia ponderosa para decretar o fim das velhas ideias*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CABRERA, C; SILVA, Luciane. **A aplicação do design thinking na gestão de pessoas: um estudo de caso em uma empresa do Rio Grande do Sul**. ScienceDirect (2018). Disponível em: faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/ Acesso em: 06 Nov de 2021.

CAMBRIDGE, Dictionary. Disponível em:

<https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/workspace>. Acesso em: 19 Nov. de 2021.

CASSELL, Catherine; SYMON, Gillian. *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. London: [s.n.]. Disponível em: <http://sk.sagepub.com/books/essential-guide-to-qualitative-methods-in-organizational-research>, 2004

CARDON, E. C. *Unleashing design: planning and the art of battle command*. Military Review, 90(2), 2010.

CHESBROUGH, H. (2012a). **Inovação aberta: como criar e lucrar com a tecnologia**. (L. C. C. Q. Faria, Trad.). Porto Alegre: Bookman. (Obra original publicada em 2003).

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 3ª ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M. E SHELTON, R. **As regras da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DESCARTES, R. **Discurso do Método**. Descartes – Vida e Obra, Rio de Janeiro, Nova Cultural, 1996, p. 65-127.

EINSERHARDT, M. **Building theory from case study research**. *Academy of Management Review*, 39, pp. 532-550, 1998.

GARCIA, R., & CALANTONE. **A critical look at technological innovation typology**. *Journal of Product Innovation Management*, 19, pp. 110-132, 2002.

HAGUETTE, T.M.F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 4.ed. Petrópolis: Vozes, 1995.

IBGE – Instituto Brasileiro De Geografia E Estatística – **Demografia das empresas**. Site Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/industria/9068-demografia-das-empresas.html?=&t=resultados>. Acesso em: Outubro/2020

LOCKWOOD, T. **Design thinking: Integrating innovation, customer experience, and brand value**. New York: Allworth Press, 2009.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de Recursos Humanos**. 1ª ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

MARTIN, R. **The design of business: Why design is the next competitive advantage**. *Harvard Business*, 2009.

MARTIN, R. **Design thinking: achieving insights via the “knowledge funnel”**. *Emerald Group Publishing Limited*. v. 38, n. 2, 2010a, p. 37-41, 2010.

MACEDO, M. & MIGUEL, P. & FILHO, N. **A caracterização do Design Thinking como um modelo de inovação**. ScienceDirect (2015). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809203916300961>. Acesso em: 15 Set. 2020.

MINAYO, M.C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 3 ed. São Paulo: Hucitec/Abrasco, 1994.

MACUL, V. **Mapeamento e Estruturação do Processo de Inovação: um estudo de caso em uma empresa startup**. USP (2012). Disponível em: http://www.tcc.sc.usp.br/tce/disponiveis/18/180830/tce-03012013-141347/publico/Macul_Victor_Cussioli.pdf. Acesso em: 10 Set. 2020.

NASH, J. *Non-cooperative games*. *The Annals of Mathematics*, 1951.

OCDE. **Manual de Oslo: Diretrizes par coleta e interpretação de dados sobre inovação**. Brasília: Tradução FINEP, 2006.

PEREIRA, D. **Mapa de Empatia: O que é**. O Analista de modelos de negócios. [S.I], 2017. Disponível em: <https://analistamodelosdenegocios.com.br/mapa-de-empatia-o-que-e/>. Acesso em: 20 dez. 2020.

QUADROS, R. **Padrões de gestão da inovação**. Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 2008.

QUAISER, P. **Mapa de Empatia, o que é?**. Canvas Academy. [S.I], 2017. Disponível em: <http://canvasacademy.com.br/mapa-de-empatia-2/>. Acesso em: 19 dez. 2020.

RIES, E. *Lean Startup*, 1st ed., *Crown Business*, 2012.

SCHUMPETER, J.A. *The Theory of Economic Development*. *Cambridge: Harvard University Press*, 1934.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

SILVA, C; GASPERINI, R;. **Design thinking: contribuições na gestão de projetos do produto**. Tekhne e logos (2013). Disponível em: <http://revista.fatecbt.edu.br/index.php/tl/article/view/223/187/> Acesso em: 06 Nov de 2021.

TIDD, J., BESSANT, J., & PAVITT, K. **Gestão da inovação**. São Paulo: Artmed, 2008.

UWE FLICK. **Pesquisa qualitativa - por que e como fazê-la**; Introdução a pesquisa qualitativa. [S.I: s.n.]. , 2009

VIANNA, M. J e S.; FILHO, Y. V e S; ADLER, I. K.;LUCENA, B. F.; RUSSO, B. (2012) **Design Thinking - Inovação e Negócio**. Rio de Janeiro. MJV Press, 2012. 162p. :il. ; 24 cm. ISBN 978-85-65424-00-4.

WORLD BANK. **Perspectivas econômicas globais**. Disponível em: <<https://www.worldbank.org/pt/publication/global-economic-prospects>>. Acesso em: 13 Setembro. 2020.

ANEXO

ANEXO A - Tabela Matriz CSD

Classificação	Princípio
Certezas	Os princípios da Trinus estão alinhados com os princípios dos colaboradores (97%)
Certezas	As pessoas acreditam no propósito da empresa (98%)
Certezas	As pessoas acreditam que as metas estão alinhadas com os objetivos da empresa (94%)
Certezas	As pessoas acreditam ser possíveis de transitar entre as áreas (82%)
Certezas	As pessoas sentem que não estão sabendo equilibrar a vida pessoal com profissional
Certezas	O tempo médio de casa dos colaboradores que já passaram pelo período de ambientação (90 dias) e não são líderes é de 1,4 anos
Certezas	Idade média dos colaboradores de após 90 dias é de 28 anos
Certezas	Representam 81% dos colaboradores da Trinus
Certezas	67% dos colaboradores, recebem até R\$ 3.198,00
Certezas	32% dos colaboradores não tiveram seu salário aumentado no último ano
Suposições	As pessoas não conhecem seus direitos
Suposições	As pessoas sentem que não são ouvidas
Suposições	As pessoas sentem que os líderes não são preparados
Suposições	As pessoas não consideram os benefícios da empresa compatíveis
Suposições	As pessoas estão sendo induzidas a responder positivamente
Suposições	Os liderados não confiam em seus líderes
Suposições	Os líderes não confiam em seus liderados
Suposições	As pessoas não consideram seu salário compatível com o mercado (tech tb)
Suposições	As pessoas não se sentem reconhecidas pelos líderes
Suposições	As pessoas não se sentem reconhecidas financeiramente
Suposições	As pessoas não sentem que cumpriram seus deveres (reconhecimento? Ambiente?)
Suposições	As pessoas não consideram que o ambiente de trabalho forneça a concentração necessária
Suposições	As pessoas passam muito tempo dentro da empresa
Suposições	As pessoas não sabem quais são as diretrizes da empresa
Suposições	As pessoas não tem segurança psicológica
Suposições	As pessoas não tem noção do que fazer para crescer
Suposições	As pessoas não tem coragem de usar o banco de horas
Suposições	As pessoas acham que serão avaliadas mal por não ficar até tarde
Suposições	Falta alinhamento dentro das equipes
Suposições	Os líderes não atuam de maneira empática com os liderados
Dúvidas	Qual a sua expectativa para essa entrevista?
Dúvidas	Como é a sua rotina?
Dúvidas	Como você acha que a Trinus te ajuda a ter uma vida equilibrada?
Dúvidas	O que te fez entrar na Trinus hoje?
Dúvidas	Você recomendaria alguém pra Trinus?
Dúvidas	Como você se sente avaliado?
Dúvidas	Sua missão está clara pra você? Como você a avalia?
Dúvidas	O que você acha que precisa fazer para crescer?
Dúvidas	Você já passou por alguma entrevista assim?
Dúvidas	Como é a sua vida social fora da empresa?
Dúvidas	Como a sua família e amigos enxerga sua vida e trabalho?
Dúvidas	O que te faz estar na Trinus hoje?
Dúvidas	Como você descreveria alguém que trabalha na Trinus?
Dúvidas	Como é a sua visão sobre feedbacks? Você costuma receber e dar?
Dúvidas	Você se sente desafiado pela sua missão?
Dúvidas	O que você entende como reconhecimento?
Dúvidas	O que você perguntaria se estivesse no meu lugar??
Dúvidas	Você se sente a vontade para ser você mesmo?
Dúvidas	Qual valor você considera que deveria ser mais valorizado? Por que?
Dúvidas	Você se sente seguro para dar sua opinião? Você é ouvido?
Dúvidas	Quais dos valores da empresa você acha mais latente?
Dúvidas	Você é amparado o suficiente para se desenvolver?
Dúvidas	Como você acha que a transparência acontece em seu dia a dia?
Dúvidas	O que você entende como benefícios? Os nossos estão compatíveis?

ANEXO B - *Template* Mapa da Empatia

Fonte: adaptado de Pereira (2017)

ANEXO C - *Template* Persona

NOME DO PERSONA			
<p>FOTO</p> <p><i>(PROCIURE UMA IMAGEM REPRESENTATIVA PELO SEU SMARTPHONE)</i></p>	<p>IDADE:</p> <p>IDENTIDADE DE GÊNERO:</p> <p>PROFISSÃO/OCUPAÇÃO:</p> <p>CLASSE SOCIAL:</p> <p>ESTADO CIVIL:</p> <p>NACIONALIDADE:</p> <p>LOCAL DE RESIDÊNCIA:</p> <p>HOBBY:</p> <p>O MANTRA:</p>		<p>BIO</p>
	<p>ADJETIVO CARICATO</p> <p>PERSONALIDADE</p> <p>introverso _____ extroverso</p> <p>intuitivo _____ sensorial</p> <p>emotivo _____ racional</p> <p>avaliador _____ julgador</p>		
	<p>GANHOS</p> <p>SÃO OBTIDOS APÓS A TÉCNICA DE MAPEAMENTO EMPÁTICO</p> <p>PREENCHA APÓS INSIGHTS DO MAPA DE EMPATIA</p>		

Fonte: adaptado de Vandr  (2019)

ANEXO D - Lista de ações do Brainstorming

Classificação	Ação
Equilíbrio De Vida	Dia da família na Trinus
Equilíbrio De Vida	Alertas no sistema para colaboradores com período longo sem férias e gestão de férias
Equilíbrio De Vida	Alertas no sistema para colaboradores com banco de horas muito alto e gestão de BH
Equilíbrio De Vida	Desenvolvimento de Política de Banco de Horas
Equilíbrio De Vida	Desenvolvimento de Política de férias
Equilíbrio De Vida	Realizar uma campanha sobre realizar mais entregas em um menor tempo trabalhado, explicando sobre as pessoas estarem trabalhando acima do período de trabalho
Equilíbrio De Vida	Newsletter "Se liga no DP", informando os colaboradores sobre temas específicos
Equilíbrio De Vida	Esdarecimento sobre o Banco de Horas no onboarding da empresa e realizar alinhamento com líderes sobre o assunto
Equilíbrio De Vida	Não marcar treinamentos ou outras atividades fora do horário de trabalho
Equilíbrio De Vida	Fazer eventos de descontração entre colaboradores
Equilíbrio De Vida	Realizar pesquisa de atividades físicas que os colaboradores gostam
Processos e Fluxos	Idealizar processo onde as áreas comuniquem os novos projetos realizados, para assim evitar retrabalho
Processos e Fluxos	Criar processo sobre como criar padrões de atividades
Processos e Fluxos	Incentivar a gestão do aprendizado em forma de fluxos e padronizar para a companhia
Processos e Fluxos	Desenvolver fluxo de entregas claras para o desenvolvimento dos colaboradores
Processos e Fluxos	Padronizar o Bonus para a companhia
Processos e Fluxos	Ver com TIA quais são os processos da Trinus e mapear os críticos, cobrando as áreas de desenvolverem
Segurança psicológica	Explicações de ferramentas de pessoas
Segurança psicológica	TEDx com líderes
Segurança psicológica	Painel de erros
Segurança psicológica	Confessionário de erros
Segurança psicológica	Áudios o que te faz feliz ?
Segurança psicológica	Guia para liderados de como ter conversa com os líderes
Segurança psicológica	Ensinar líderes a reconhecer
Segurança psicológica	Incentivar reconhecimento de aprendizados, por ex. Eu aprendi com...
Segurança psicológica	Falar sobre seg psicológica nas áreas
Segurança psicológica	Todo time construir suas regras
Segurança psicológica	Reconhecer quem faz e não represar quem não faz
Pertencimento	Caixinhas de boas práticas
Pertencimento	Podcast
Pertencimento	Prêmio por seguir diretrizes de pessoas
Pertencimento	Pontuação e troca por produtos
Pertencimento	Todas as áreas terem imersão
Pertencimento	Evento de troca de conhecimento de colaboradores
Pertencimento	Confraternizações envolvendo família
Pertencimento	Rotina de dinâmica entre times
Pertencimento	HO na Trinus para dependentes
Pertencimento	Reconhecimento da contratação de estags
Pertencimento	Rotation nas áreas
Pertencimento	Matriz do conhecimento
Pertencimento	Time off para projetos pessoais
Pertencimento	Reconhecimento Diego
Pertencimento	Painel de projetos
Benefícios	Auxílio Transporte
Benefícios	Auxílio Creche
Benefícios	Plano odontológico
Benefícios	Plano de saúde PET
Benefícios	Sala de descanso
Benefícios	Vale Cultura
Benefícios	Parceria com empresas de hotéis/apoio viagens
Benefícios	Parceria SESC
Benefícios	Parceria cupom IFOOD
Benefícios	Parceria lugares para 1:1
Benefícios	Parceria lugares esportivos
Benefícios	Parcerias restaurantes
Benefícios	Cursos profissionalizantes bancados pela Trinus
Benefícios	SPA DAY Trinus
Benefícios	Dia do empreendedorismo Trinus
Benefícios	Condição especial para compra de empreendimentos
Comunicação + Mudanças	BOT
Comunicação + Mudanças	Regras sobre mudanças
Comunicação + Mudanças	Treinamentos sobre gestão de mudanças
Comunicação + Mudanças	Jornal só de mudanças
Comunicação + Mudanças	Pílulas do conhecimento
Comunicação + Mudanças	Painel de projetos sendo realizados Trinus
Comunicação + Mudanças	Simulador para o liderado sobre líder ser um bom líder
Comunicação + Mudanças	Resultados mensais em todas as áreas

Fonte: adaptado de Vandré (2019)



PONTIFÍCA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
GABINETE DO REITOR

Av. Universitária, 1.000 - Setor Universitário

Caixa Postal 66 - CEP 74001-910

Goiania - Goiás - Brasil

Fone: (62) 3246.1000

www.pucgoias.edu.br e reitoria@pucgoias.edu.br

RESOLUÇÃO n° 038/2020 – CEPE

ANEXO I

APÊNDICE ao TCC

Termo de autorização de publicação de produção acadêmica

O(A) estudante Jão Vitor de Souza Moura
do Curso de Engenharia de Produção, matrícula 2021.00220213,
telefone: _____ e-mail _____, na qualidade de titular dos

direitos autorais, em consonância com a Lei n° 9.610/98 (Lei dos Direitos do autor),
autoriza a Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás) a disponibilizar o
Trabalho de Conclusão de Curso intitulado

Utilização do Design Thinking para idealização de um Workspace

para a equipe de ensino de gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, por 5
(cinco) anos, conforme permissões do documento, em meio eletrônico, na rede mundial
de computadores, no formato especificado (Texto (PDF); Imagem (GIF ou JPEG); Som
(WAVE, MPEG, AIFF, SND); Vídeo (MPEG, MWV, AVI, QT); outros, específicos da
área; para fins de leitura e/ou impressão pela internet, a título de divulgação da
produção científica gerada nos cursos de graduação da PUC Goiás.

Goiania, 01 de dezembro de 2021.

Assinatura do(s) autor(es):

Nome completo do autor: João Vitor de Souza Moura

Assinatura do professor-orientador:

Nome completo do professor-orientador: Eládio Carlos (Alada) de Moura