

# DESIGN THINKING: SOLUÇÃO PARA OS PROBLEMAS NA GESTÃO DE PESSOAS

<sup>1</sup> Jhennifer Pereira de Lima, [jhennifer.l@aluno.ifsp.edu.br](mailto:jhennifer.l@aluno.ifsp.edu.br)

<sup>1</sup> Marina Almeida, [almeida.marina@aluno.ifsp.edu.br](mailto:almeida.marina@aluno.ifsp.edu.br)

<sup>1</sup> Mirian Santos, [m.mirian@aluno.ifsp.edu.br](mailto:m.mirian@aluno.ifsp.edu.br)

<sup>1</sup> Marlene Norberto, [marlene.norberto@aluno.ifsp.edu.br](mailto:marlene.norberto@aluno.ifsp.edu.br)

<sup>1</sup> Alessandro Marco Rosini, [alessandro.rosini@ifsp.edu.br](mailto:alessandro.rosini@ifsp.edu.br)

<sup>1</sup> Instituto Federal de São Paulo-SP Campus Pirituba

## RESUMO

Atualmente, para se manterem competitivas no mercado, as organizações estão sempre em busca de soluções inovadoras para diferentes departamentos e gestão de pessoas, não é portanto, diferente. Observou-se que a área de gestão de pessoas vem crescendo, por intermédio de grandes modificações ao longo dos anos, diferentes técnicas e métodos foram aplicados para atender as mais diversas necessidades do mercado organizacional. Nesse contexto, o *Design Thinking* surge como um modelo inovador com grande potencial para gerar resultados diferenciados para as organizações que buscam liderança, pois incluiu uma abordagem de pesquisa e desenvolvimento de soluções altamente focadas nos indivíduos. Logo, este artigo discute uma nova abordagem, a inovação concentra-se não apenas na capacidade do indivíduo e colaborador, mas também na capacidade da equipe. Uma abordagem multidisciplinar para a resolução de problemas de forma aberta, criativa, empática e confiante, esta pesquisa abordará a metodologia do *Design Thinking* (DT) na gestão de pessoas. O objetivo geral deste estudo foi verificar a aplicação da metodologia do *Design Thinking* como uma solução para os problemas na gestão de pessoas a partir de uma análise teórica de caso de duas organizações, uma da cidade de Bagé e outra em um hospital público do estado de São Paulo. Pretendeu-se também analisar e identificar os benefícios e desafios do *Design Thinking*. Portanto, esta pesquisa tem caráter exploratório, com revisão bibliográfica e abordagem qualitativa, como resultados parciais, pode-se observar que o método ainda é pouco conhecido, e portanto, pouco utilizado na área de gestão de pessoas, mas para os profissionais que já utilizam, percebe-se uma interação maior entre os colaboradores da organização e maior engajamento na instituição.

**Palavras-chave:** Competitividade. *Design Thinking*. Gestão de pessoas. Inovação.

**Data de recebimento:** 12/06/2022

**Data de aceite:** 25/06/2022

**Data de Publicação:** 30/06/2022

## DESIGN THINKING: SOLUTION FOR PROBLEMS IN PEOPLE MANAGEMENT

<sup>1</sup> Jhennifer Pereira de Lima, [jhennifer.l@aluno.ifsp.edu.br](mailto:jhennifer.l@aluno.ifsp.edu.br)

<sup>1</sup> Marina Almeida, [almeida.marina@aluno.ifsp.edu.br](mailto:almeida.marina@aluno.ifsp.edu.br)

<sup>1</sup> Mirian Santos, [m.mirian@aluno.ifsp.edu.br](mailto:m.mirian@aluno.ifsp.edu.br)

<sup>1</sup> Marlene Norberto, [marlene.norberto@aluno.ifsp.edu.br](mailto:marlene.norberto@aluno.ifsp.edu.br)

<sup>1</sup> Alessandro Marco Rosini, [alessandro.rosini@ifsp.edu.br](mailto:alessandro.rosini@ifsp.edu.br)

<sup>1</sup> Instituto Federal de São Paulo-SP Campus Piritiba

### ABSTRACT

Currently, to stay competitive in the market, organizations are always looking for innovative solutions for different departments and people management is no different. It has been observed that the area of people management has been growing, through major modifications over the years, different techniques and methods have been applied to meet the most diverse needs of the organizational market. In this context, *Design Thinking* emerges as an innovative model with great potential to generate differentiated results for organizations seeking leadership, because it includes an approach to research and development of solutions highly focused on individuals. Therefore, this article discusses a new approach, innovation focuses not only on the capability of the individual and collaborator, but also on the capability of the team. A multidisciplinary approach to solving problems in an open, creative, empathetic, and confident way, this research will address the methodology of *Design Thinking* (DT) in people management. The general objective of this study was to verify the application of the Design Thinking methodology as a solution to problems in people management from a theoretical case analysis of two organizations, one in the city of Bagé and the other in a public hospital in the state of São Paulo. It also intended to analyze and identify the benefits and challenges of design thinking. Therefore, this research is exploratory in nature, with a literature review and qualitative approach. As partial results, it can be observed that the method is still little known, and therefore, little used in the area of people management, but for the professionals who already use it, a greater interaction among the organization's employees and greater engagement in the institution can be noticed.

**Keywords:** Competitive. Design Thinking. People Management. Innovation.

### INTRODUÇÃO

A inovação passou a ser um elemento fundamental da estratégia organizacional, especialmente a partir do desenvolvimento industrial e do consequente aumento da concorrência e da competitividade. Nesse viés, a competitividade das organizações depende vigorosamente da sua capacidade de diferenciação por meio da adoção de processos inovativos na gestão.

O manual de Oslo (OCDE, 2005, p. 55) apresenta o seguinte conceito de inovação:

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

O mundo corporativo demanda estruturas mais participativas, integradas, descentralizadas, autônomas e flexíveis. Portanto, para que a inovação tenha resultados impactantes, as organizações e seus modelos de gestão devem estar alinhados às estratégias de inovação, é relevante rever processos internos e também a estrutura organizacional, assegurando que liderança na organização possua competências e habilidades para estimular o ambiente de inovação, despertando novas ideias.

Manifesta-se, então, uma ferramenta para ajudar nesse processo, *Design Thinking* que possui uma abordagem diferenciada para ajudar os colaboradores, indivíduos e as organizações, com o fito de se diferenciar e terem vantagem competitiva. *Design*-abordagem centrada nas pessoas para criar valor, verbo *to design*-projetar, portanto, “*Design Thinking* é um modelo para a inovação estratégica centrada no ser humano, é uma nova forma de criação de valor em um mundo de mudanças radicais constantes” (Tim Brown).

O *Design Thinking* está sendo utilizado principalmente para a diferenciação e a vantagem competitiva, é utilizado para resolver problemas complexos produzindo soluções centradas no ser humano, o que gera o diferencial competitivo e integra disciplinas que dificilmente conversam. Ademais, é utilizado por líderes criativos que estão sempre em busca de alternativas viáveis tecnicamente e financeiramente para os negócios e para a sociedade, escola de negócios e de engenharia, escola de administração, bem como universidades renomadas, Stanford, Harvard e Berkley. Segundo BROWN, 2010:

“*Design Thinking* é uma abordagem sistemática que permite a inovação e vai além da necessidade de se produzir um produto ou serviço, pois é assertivo a ponto de entrar diretamente na vida do consumidor, podendo até ditar certos comportamentos futuros, adicionando valor ao negócio”

Portanto, constata-se que um dos principais aspectos que diferencia o *Design Thinking* de outras abordagens para gerar inovação é a capacidade de descobrir o que as pessoas desejam e satisfazer essas necessidades, isto significa achar soluções para os problemas colocando as pessoas em primazia, o *Design Thinking* tem como valores a empatia, colaboração e a experimentação.

A gestão de pessoas evoluiu, e passou a assumir um papel significativo para alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar os desafios competitivos, como a globalização, a gestão do capital intelectual, e a utilização das novas tecnologias (GIL, 2007). Nesse viés, surge o questionamento de como aplicar o *Design Thinking* na gestão de pessoas, para refutar essa problemática, o objetivo do presente artigo é analisar o *Design Thinking* como

uma solução para os problemas na gestão de pessoas a partir de uma análise teórica de caso de duas organizações, uma empresa da cidade de Bagé e outra em um hospital público do Estado de São Paulo.

## 1. OBJETIVOS

### 1.1 Geral

Verificar a utilização do *Design Thinking* nos aspectos relacionados com gestão de pessoas.

### 1.2 Específicos

1. Realizar estudos secundários na literatura, usando artigos científicos em base de dados respeitadas;
2. Identificar o uso do *Design Thinking* no âmbito da gestão de pessoas;

## 2. JUSTIFICATIVA

Diante de tantos problemas, o *Design Thinking* veio para solucionar os problemas, com foco na colaboração e em ter empatia dentro das instituições juntamente com RH. Quando nos colocamos no lugar do colaborador e poder auxiliá-lo, o RH tem bagagem com mais qualidade de resolver os problemas. Diante de tantas soluções que o *Design Thinking* oferece, imaginar um RH corporativo, priorizando as soluções, é excelente para solucionar os problemas. O cuidado dos detalhes de cada funcionário, onde os gestores se colocam no lugar das pessoas, e dessa forma cresce no mercado. Usando de ferramentas como o Mapa de empatia no qual são informações compiladas sobre um cliente numa forma visual (mapa visual), do que ele diz, faz, pensa e sente. Assim, possibilita a organização dos dados da fase de imersão de forma a prover entendimento de situações de contexto, comportamentos, preocupações e até aspirações do usuário (ou outros atores estudados). (ALVES, 2021). Conforme a figura 1 abaixo:

**Figura 1- Mapa de empatia**

Nome: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_

o que  
PENSA E SENTE?

o que  
OUVE?

o que  
VÊ?

o que  
FALA E FAZ?

quais são as DORES?

quais são as NECESSIDADES?

Fonte: CUSTODIO, 2021

O *Design Thinking* é um processo para resolver qualquer problema, de qualquer ordem, começando com as pessoas e o que elas precisam, e assim seu potencial fica bem aguçado, e mantém suas habilidades competitivas que tanto o mercado precisa e necessita nos dias atuais. Um framework, de “como você pensa, e se comporta”. O colaborador poderá usar o seu lado racional de Design para resolver problemas até bem simples ou complexos. No quesito Invenção do termo *design thinking*, é atrelado a uma das maiores empresas que inova no mundo, seu nome no mercado é a IDEO, o seu fundador é o David Kelley e também professor da Universidade de Stanford, é considerado como um dos pais do design no mundo o Tim Brown, e é o atual presidente da empresa IDEO, autor do livro “Changing By Design” (um grande livro da história em metodologia dessa forma decreta o fim das velhas ideias) (BROWN,2010).

### 3. METODOLOGIA

O presente artigo utiliza da metodologia de análise em fontes bibliográficas, um estudo secundário, que Segundo Sampaio e Mancini (2007) é uma revisão sistemática, assim como outros tipos de estudo de revisão, é uma forma de pesquisa que utiliza como fonte de dados a literatura sobre determinado tema, no qual estão relacionadas a uma estratégia de intervenção específica, mediante a aplicação de métodos explícitos e sistematizados de busca. Foram usados artigos científicos focados em estudos de casos sobre o uso da metodologia *Design Thinking* aplicado à gestão de pessoas. Tratando-se dos dois casos do uso metodológico, o primeiro em uma empresa na cidade de Bagé/RS e o segundo outro caso referente à aplicação em um hospital

público do Estado de São Paulo. A partir dos dois casos foi feita a análise comparativa utilizando de tabela com os casos a fim de identificar como a metodologia atua na gestão de pessoas, seus pontos positivos, os principais desafios e o que mudou depois da implementação.

## **4. REVISÃO DA LITERATURA**

### **4.1 Design thinking: o que é?**

Segundo Russo e Missano (2017) *Design Thinking* é uma abordagem que pode ser utilizada tanto no setor privado quanto no público e que tem como finalidade a utilização de um conjunto de métodos que propõe soluções para resolução de problemas. Utilizado das técnicas designers no qual é feito para atender as necessidades das pessoas usando também a sensibilidade, por tanto o método de *Design Thinking* é um novo procedimento de inovação, muito usado na área de Marketing e Comunicação que, desde 2010 vem buscando seu lugar em outras áreas organizacionais. O método DT busca na capacidade criativa do indivíduo por soluções para determinados problemas, culturais, organizacionais, digitais, virtuais, enfim (KASSICK; KIRSCH, P.2.).

O método DT não é uma fórmula pronta, o resultado está na observação e em pesquisas, o DT é uma nova forma de pensar e de discutir problemas, é um método que busca resultados viáveis e aplicáveis na diversidade de competências e habilidades de equipes, bem como nas pesquisas com clientes (KASSICK; KIRSCH, P.2.). Também se refere à maneira do designer de pensar, usando como base um pensamento que busca analisar as inúmeras informações a fim de convergir em uma direção, então, buscando soluções através de questionamentos da apreensão ou compreensão, feita por meio de coletas a partir da observação, sendo que o problema se encaixa na solução (VIANNA, 2012 apud ARAÚJO et al, 2013). A tabela 1 estrutura como funcionam as etapas do *Design Thinking* (KASSICK; KIRSCH, P.2.):

**Tabela 1- Alguns Modelos de DT**

Etapas	IDEO	Rotman Business School	Darden Business School
1ª Etapa: Coleta de dados Conforme a necessidade do cliente	Descoberta e Interpretação	Empatia	O que é?
2ª Etapa: Geração de ideias	Ideação	Ideação	E se?
3ª Etapa: Ensaio (Prototipagem)	Experimentação e evolução	Prototipagem e experimentação	O que emociona? O que funciona?
Autor	Brown, T (2008)	Martin, R (2010)	Liedtka, J. (2015)

Fonte: LIEDTKA ,2015 apud KASSICK; KIRSCH, P.2

## 4.2 Etapas do design thinking

O *Design Thinking* é uma abordagem que visa solucionar os problemas de forma inovadora, está associado ao desenvolvimento de serviços e produtos, mas o seu conceito é muito mais amplo, podendo ser aplicado desde o setor financeiro de uma empresa até a TI.

“O *Design Thinking* se baseia em nossa capacidade de ser intuitivos, reconhecer padrões, desenvolver ideias que tenham um significado emocional além do funcional, expressar-nos em mídias além de palavras ou símbolos” Tim Brow, em trecho de “*Design Thinking- Uma Metodologia Poderosa Para Decretar o Fim das Velhas Ideias*” (2009).

O *Design Thinking* é desenvolvido em etapas, são elas:

### 4.2.1. Imersão

Envolve muita pesquisa, sendo preciso investigar tudo que envolve e afeta a empresa, sendo necessário também analisar a concorrência, essa etapa inclui o uso da análise SWOT, Benchmarking, Big Data e Feedback dos clientes (BALDISSERA, 2021).

### 4.2.2. Ideação

O Brainstorming ou tempestade de ideias e os mapas mentais são ferramentas de grande importância no processo, pois a ideação se inicia com a identificação dos pontos que precisam ser melhorados, onde a conversa entre as equipes devem fluir sem o constrangimento de compartilhar suas ideias (BALDISSERA,2021).

### 4.2.3. Prototipação

Fase em que a equipe escolhe as ideias da etapa anterior com maiores chances de darem certo, a criação de protótipos de produtos e serviços é uma forma de redução de falhas e de custos para a empresa, sendo assim com os testes realizados a equipe decide se a ideia precisa de ajustes ou se já pode ser implementada (BALDISSERA, 2021).

#### 4.2.4. Implementação

Nessa etapa é hora de apresentar a solução ao público, onde o produto ou serviço pode ser lançado ao mercado, seguindo toda estratégia de comunicação desenvolvida pela área de marketing. O processo não termina aqui, pois o produto pode ser melhorado de acordo com as experiências dos clientes, fornecedores e colaboradores (BALDISSERA, 2021).

### 4.3 O Design thinking na gestão de pessoas

Na elaboração da metodologia de *Design Thinking* tem como base criação de produtos e serviços, mas apesar disso o *Design Thinking* já se expandiu para várias as áreas da empresa podendo-se encaixar em diversas ocasiões, esse método pode ser aplicado na gestão de pessoas, como já é feito em várias empresas familiares e multinacionais, como por exemplo, a Deckers Brands e a Qualcomm, a potencialização de capital humano da organização é essencial, sendo feito por meio de formulários, palestras, treinamentos e aulas presenciais ou online, mas esse método acaba sobrecarregando de tarefas e atividades os funcionários, podendo levar a problemas psicológicos como estresse e ansiedade torna o ambiente pesado e que acaba gerando desconforto e tensão entre os colaboradores, esse é um excelente cenário para se aplicar o método de *Design Thinking* na gestão de pessoas, buscando aprimorar a forma como a organização capacita os seus profissionais (BRITTO, 2020).

A realização de treinamentos utilizando o *Design Thinking* passa a ser mais prazeroso e produtivo, pois parte para a prática ao invés de só mostrar a teoria, além disso a metodologia é eficaz na identificação de problemas de gestão nas empresas e na contribuição de soluções, um exemplo disso é a empresa Multinacional Nestlé, que criou vários cursos e treinamentos para seus funcionários totalmente experimentais, onde se aprende rapidamente o que é exposto e se põe rapidamente em prática o que se aprendeu, a justificativa para esse tipo de treinamento é de que a aprendizagem é mais assertiva e com maior chance de sucesso, por ser feita na prática e ser baseada na experiência (BRITTO, 2020).

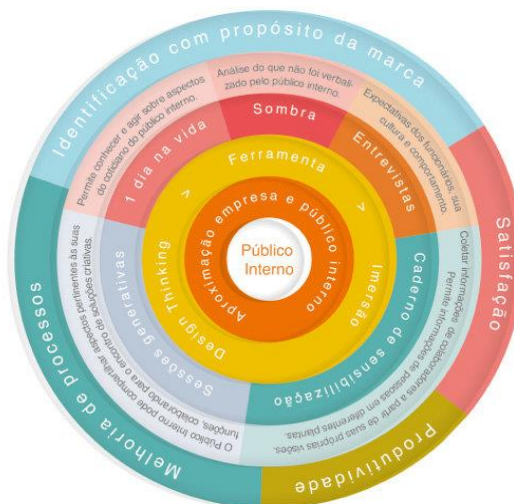
Uma empresa que está passando por problemas internos identificados após uma pesquisa de clima organizacional, pode aplicar o *Design Thinking* com seus funcionários, a fim de promover planos e ações, que contemplem tanto as necessidades da empresa quanto dos colaboradores que se encontram insatisfeitos e desmotivados. Segundo Kotler (2010) os funcionários são o público mais próximo da empresa e, por isso devem ser incumbidos de valores autênticos da organização, outrora os colaboradores conseguem com mais facilidade do



que os clientes percebem valores falsos na prática empresarial. E com isso, o *Design Thinking* como uma metodologia inovadora tem como centro da proposta o capital humano, conhecido como empatia. Para Vianna (2012), no processo de imersão do *design* a empatia tem papel fundamental dentro da metodologia, pois é utilizado para que os membros da equipe ganhem empatia com o interlocutor principal do projeto, e para que gerem insights relevantes para as próximas fases, assim compreender as relações dos colaboradores com os seus espaços de trabalho

Segundo Araújo et al (2013) a figura 1 foi desenvolvida do centro para suas extremidades. No centro encontra-se o objetivo principal do design que é a ligação do público interno juntamente com a empresa. E no terceiro círculo se apresenta as etapas do *Design Thinking* e as ferramentas da metodologia. Dentro do quarto círculo estão dispostos os 5 itens apresentados no livro do autor Vianna (2012) que são: entrevista, caderno de sensibilização, sessões generativas e 1 dia na vida, seguido pelo resumo de suas definições. No último círculo e englobando os demais itens, encontram-se os principais objetivos a serem alcançados em uma empresa quando ela insere o *Design Thinking* para o seu público interno: Melhoria de processos; Identificação com o propósito da marca; Satisfação; e, Produtividade (ARAÚJO ET AL 2013):

**Figura 2- Mapa referente a tabela conceitual da interpretação da metodologia do *Design Thinking*.**



Fonte: ARAÚJO ET AL,2013

#### 4.4 ANÁLISE DOS ESTUDOS DE CASOS

No ambiente de trabalho como em qualquer lugar é propício à conflitos, devidos às diferenças entre as pessoas, seja cultural, de personalidade, de objetivos e entre outros fatores que possam causar atrito. Na maioria das vezes, os gestores interpretam essas divergências ou conflitos, como causadores de problemas nas organizações (CAVALCANTE, 2020).

Segundo Cavalcante (2020) classifica os conflitos como:

O conflito surge na maioria das vezes, quando há uma discórdia de opiniões, diferentes pensamentos e quando existem situações incompatíveis. Todas as situações de conflitos perturbam as ações de tomadas de decisões, sendo relevante as percepções importantes para que haja uma análise dos fatos coerentes antes de qualquer decisão tomada pelo gestor. Porém, dependendo da análise mais precisa do gestor, ele pode extrair algo proveitoso em determinadas situações de conflito (CAVALCANTE, 2020).

A partir dos conflitos apresentados em ambas organizações, conseguiram tirar algo proveitoso ao terem como base a centralização da procura de soluções nas ideias apresentadas por colaboradores. Como apresentadas nas descrições abaixo acerca dos estudos de casos analisados, e por fim com análise comparativa no quadro 1 dos casos revisados.

Segundo Mizael et al (2020) a etapa utilizada do *Design Thinking* no hospital foram: imersão (entendimento), ideação (criação), prototipação (teste) e desenvolvimento (aplicação). A fim de identificar as dores e os ganhos dos colaboradores em relação a comunicação institucional e a disseminação do planejamento estratégico do hospital, além de propor melhorias. Neste estudo de caso não foi realizada a etapa de desenvolvimento por alegação de prazos.

A Fase de imersão foi feita com foco nos colaboradores a fim de entender como funciona a dinâmica com a comunicação institucional e seu entendimento com o planejamento, fazendo o acompanhamento das rotinas dos seguintes colaboradores: médico, enfermeiro, técnico de enfermagem e técnico de radiologia. Nessa fase foram feitas perguntas abertas acerca da rotina hospitalar e também utilizando de ferramentas como mapa de empatia, para verificar as dores e ganhos no processo de comunicação e disseminação do planejamento estratégico do hospital (MIZAE ET AL, 2020).

Segundo Mizael et al (2020) as etapas de ideação e prototipação, se deu da seguinte maneira. A ideação foi realizada por meio de um workshop com os colaboradores que a partir disso foi feita uma sessão de brainstorming, no qual dessa “chuva de ideias” foram escolhidas

as cinco melhores ideias. Na prototipação foi realizada a validação da ideia desenvolvida na etapa anterior. A proposta foi apresentada para um grupo de colaboradores de um setor do hospital.

Diferentemente do hospital que faz parte do setor público, o próximo caso apresentado trata-se do setor privado. A empresa de Bagé/RS tem 14 anos no ramo elétrico, hidráulico e iluminação, a empresa surgiu devido à carência do mercado da cidade no setor. A empresa familiar possui 9 colaboradores, e conta com um espaço de 300 metros quadrados e vasto mostruário e produtos à pronta entrega (GOMES; GOMES, 2020).

O início do processo ao ser realizado um questionário, a fim de identificar os problemas mais frequentes, analisar o perfil dos colaboradores e posteriormente comparar as melhorias. No qual foram obtidos os seguintes dados, 78% dos colaboradores afirmam que há cooperação, 78% afirmam não ter treinamento para desenvolvimento, 100% afirmam não terem bonificações, 67% dizem que a empresa não tem boa comunicação, 78% não recebem elogios e orientações do chefe e pôr fim ao serem questionados se a direção colher opiniões dos colaboradores para mudanças na empresa dizem quem não, o mesmo percentual pergunta se há cobrança na empresa os colaboradores afirmam que sim (GOMES; GOMES, 2020).

As etapas da implementação do design usado foram: imersão, idealização e implementação. Na etapa de imersão foram identificadas as dores dos colaboradores e seus problemas apontados nas pesquisas descritas acima. Na etapa de idealização utilizou-se brainstorming para coletar as possíveis soluções para os problemas, como melhorias tanto do clima organizacional quanto o atendimento para o cliente. E por fim na etapa de implementação foi utilizado o Modelo de Negócio Canvas para mapear as ideias apresentadas e assim identificar as hipóteses para adequar a ideia, as propostas de diferencial, as atrações visuais, os parceiros, a atividade, a proposta de valor e o custo. (GOMES; GOMES, 2020)

Os resultados estão dispostos no quadro abaixo retirado dos processos de análises dos estudos de caso feitos por Gomes e Gomes (2020) e Mizael et al (2020), a fim de responder às perguntas no quadro comparativo, abaixo:

**Quadro 1- Análise teórica dos estudos de caso**

	<b>Desafios apresentados</b>	<b>Pontos positivos da implementação</b>	<b>O que mudou depois da implementação?</b>

<p><b>Hospital Público de São Paulo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Os colaboradores recebem uma carga alta de email e não tem tempo para leitura, informações desinteressantes;</li> <li>- Falta de comunicação com os colaboradores;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Participação dos colaboradores;</li> <li>-Entender a experiência dos profissionais do hospital;</li> <li>-Compreender as necessidades no ambiente de trabalho;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Projeto proporcionou a melhoria da comunicação interna do hospital;</li> <li>-Melhora nas falhas de comunicação;</li> <li>-Melhora no rendimento da equipe;</li> <li>-Desenvolvimento de empatia no âmbito profissional;</li> </ul>
<p><b>Empresa da cidade de Bagé/RS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sem bonificações;</li> <li>- Sem elogios;</li> <li>- Sem treinamentos;</li> <li>- Cobrança por parte da chefia;</li> <li>- Não escutar os colaboradores;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar as principais necessidades;</li> <li>- Ouvir as necessidades dos colaboradores, e os mesmos serem vistos como parceiros;</li> <li>- Reestruturação da imagem da empresa;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresa com mais consciência sobre a necessidade de ouvir os funcionários;</li> <li>- Oferecer bonificações;</li> <li>- Ressaltar a importância do público interno;</li> <li>- Boa gestão da equipe;</li> </ul>

**Fonte: Adaptado de Gomes e Gomes (2020) e Mizael et al (2020)**

O importante destacar é que como uma ferramenta que ajuda na análise e resolução de problemas, o *Design Thinking* traz resultados importantes quando aplicado às pessoas nas organizações, como por exemplo, melhoria da comunicação interna e rendimento das equipes de trabalho.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi realizar um estudo abrangente sobre a utilização do *Design Thinking* nos aspectos relacionados com gestão de pessoas, que segundo estudos utilizados na composição deste artigo, apresenta bons resultados na resolução de problemas na gestão do público interno. Conforme destacado pelo autor Cavalcante (2020) o ambiente de trabalho como em qualquer lugar é propício à conflitos, devidos às diferenças entre as pessoas, seja

cultural, de personalidade, de objetivos e entre outros fatores que possam causar atrito. Na maioria das vezes, os gestores interpretam essas divergências ou conflitos, como causadores de problemas nas organizações.

O *Design Thinking* atua justamente nessas divergências tendo como foco a empatia, ao ouvir as dores dos seus colaboradores, a fim de encontrar soluções para os problemas existentes. Na pesquisa desenvolvida por Mizael et al (2020) o design compreende essas necessidades ao realizar com a fase de imersão tendo como foco os colaboradores a fim de entender como funciona a sua dinâmica de trabalho e a sua relação com a comunicação interna da instituição. Nos resultados obtidos foi possível analisar a melhora da satisfação dos colaboradores devido a sua participação na tomada de decisões a respeito das questões que os afetam no dia-a-dia. Assim, o *Design Thinking* utiliza-se de técnicas no qual são feitas para atender as necessidades das pessoas usando também a sensibilidade como parte do processo.

O mesmo resultado foi obtido na empresa da cidade de Bagé/RS que tinha problemas relacionados: falta de bonificações, falta de diálogo com os colaboradores, falta de participação nas tomadas de decisões na empresa. Usando as etapas de imersão, idealização e implementação, obteve as seguintes vantagens: como melhorar tanto o clima organizacional quanto o atendimento ao cliente, identificar as necessidades dos colaboradores e ressaltar a importância do público interno para organização.

Em suma, podemos concluir que o *Design Thinking* com sua metodologia inovadora que tem como foco o capital humano para resoluções de conflitos, como definido pelo autor Brown (2010) “o *Design Thinking* se baseia em nossa capacidade de ser intuitivos, reconhecer padrões, desenvolver ideias que tenham um significado emocional além do funcional, expressar-nos em mídias além de palavras ou símbolos”.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Thais Oliveira Santos. **O *Design Thinking* como ferramenta aplicada ao ensino da metodologia Lean Six Sigma a gestores de Hospitais Universitários**. 2021. 71 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão e Inovação em Saúde, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal/Rn, 2021. Disponível em: [https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/33423/1/DesignThinkingferramenta\\_Alves\\_2021.pdf](https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/33423/1/DesignThinkingferramenta_Alves_2021.pdf). Acesso em: 25 maio 2021.

ARAÚJO, S. M. M. de; SILVA JÚNIOR, J. E. da; FIGUEIREDO, L. F. G. de; SOUSA, R. P. L. de; MERINO, E. A. D.; DÍAZ MERINO, G. S. A. *Design Thinking como ferramenta para o público interno das empresas*. Florianópolis, v. 8, n. 10, p. 273-285, 2013. DOI:

10.5965/1808312908102013273. Disponível em:

<https://www.revistas.udesc.br/index.php/dapesquisa/article/view/8095>. Acesso em: 16 maio. 2022

BALDISSERA, Olívia. **O que é, como aplicar e quais as etapas do *Design Thinking***. In:

Pós PUCPR Digital. Pós PUCPR Digital. São Paulo, 6 mai. 2021. Disponível em:

<https://posdigital.pucpr.br/blog/etapas-do-design-thinking>. Acesso em: 16 mai. 2022.

BRITTO, Maria Eduarda. **Como Aplicar o *Design Thinking* na Gestão De**

**Pessoas?**. Consultoria RH Junior.. São Paulo, 21 mai. 2020. Disponível em:

<https://rhjunior.com.br/noticias/como-aplicar-o-design-thinking-na-gestao-de-pessoas/>.

Acesso em: 16 mai. 2022

BROWN, Tim. ***Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias***. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010,

CAVALCANTE, Bárbara Cristina. **Gestão de conflitos nas organizações: Transformando conflitos em oportunidades de crescimento organizacional**, 2020. Trabalho de conclusão de curso. (Curso superior de tecnologia em Gestão Comercial). Faculdade de Tecnologia de Assis, Prof. Dr. José Luiz Guimarães. Assis, 2020.

CUSTÓDIO, Mônica. **Mapa da empatia: o que é e 6 passos para criar um de qualidade**.

2021. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/marketing/mapa-da-empatia/>. Acesso em: 25 maio 2022

FINAMOR, Ana Ligia. ***Design Thinking* na gestão de pessoas. Criando e inovando em soluções corporativas**. Ciesp Campinas. Disponível em:

[https://www.ciespcampinas.org.br/\\_libs/dwns/10194.pdf](https://www.ciespcampinas.org.br/_libs/dwns/10194.pdf) . Acesso em: 20.05.22

GOMES, Camila Cabrera; GOMES, Luciane da Silva. **A aplicação do *Design Thinking* na gestão de pessoas: um estudo de caso em uma empresa do rio grande do sul**. Revista

Negócios em Projeção, [S.N], v. 9, n. 1, p. 144-157, 2018. Disponível em:

<http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/view/1022>. Acesso em: 26 maio 2022.

KIRSCH, Priscilla; KASSICK, Cristine. ***Design Thinking* como método de inovação em recursos humanos**. biblioteca feevale, Novo Hamburgo: [s.n], ed. [s.n], n. [s.n], p. 1-26,

Semanal. Disponível em: <https://biblioteca.feevale.br/Vinculo2/000016/0000167c.pdf>. Acesso em: 16 mai. 2022.

KOTLER, Philip et al. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. 1. ed. São Paulo: Campus, 2010.

MIZAEEL, Caroline Maiolini; ABE, Ligia Mayumi; LOURENÇO, Iviseu Teixeira; MADI, Marisa Riscalla; HANGAI, Rosemeire Keiko. **Design Thinking aplicado à comunicação institucional de um hospital público de ensino do estado de São Paulo**. Revista de Administração em Saúde, [S.L.], v. 20, n. 79, p. 1-14, 2 jun. 2020. Associação Brasileira de Medicina Preventiva e Administração em Saúde - ABRAMPAS.

<http://dx.doi.org/10.23973/ras.79.207>. Disponível em: <https://cqh.org.br/ojs-2.4.8/index.php/ras/article/view/207/336>. Acesso em: 22 maio 2022.

SAMPAIO, Rf; MANCINI, Mc. **Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica**. Revista Brasileira de Fisioterapia, [S.L.], v. 11, n. 1, p. 83-89, fev. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbfis/a/79nG9Vvk3syHhnSgY7VsB6jG/>. Acesso em: 28 maio 2022.

SILVA, Carlos Eduardo Leme da; GASPERINI, Ricardo. **Design Thinking: contribuições na gestão de projetos do produto**. Takhne e Logos, Botucatu: Dezembro, ed. [s.n], ano 2013, n. 3, p. 1-13, 1 dez. 2013. Mensal. Disponível em:

<http://revista.fatecbt.edu.br/index.php/tl/article/view/223/187>. Acesso em: 16 mai. 2022.

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