

# REVISTA TÓPICOS

---

## DESIGN THINKING: TRANSFORMANDO RECURSOS HUMANOS ATRAVÉS DA INOVAÇÃO

DOI: 10.5281/zenodo.13324528

Júlio César Leite Da Silva<sup>1</sup>

### RESUMO

Para manter a competitividade no mercado atual, as organizações têm buscado soluções inovadoras em diversos setores, incluindo a gestão de pessoas ou recursos humanos (RH). Essa área tem evoluído significativamente ao longo dos anos, adotando diferentes técnicas e metodologias para atender às demandas do mercado organizacional. Em resposta à necessidade constante de inovação na gestão de pessoas, este artigo explora uma nova abordagem metodológica que enfatiza não apenas as competências individuais, mas também as de equipes multidisciplinares para a resolução de problemas de maneira aberta, criativa, empática e assertiva, alinhada à estratégia organizacional. A pesquisa foca na metodologia de Design Thinking (DT) aplicada ao campo de recursos humanos (RH). O principal objetivo é examinar como a metodologia Design Thinking pode fomentar a inovação no RH. Além disso, busca-se analisar os benefícios da aplicação do Design Thinking e identificar os desafios enfrentados pelos profissionais de RH ao implementar essa metodologia. A pesquisa adota uma abordagem exploratória e descritiva,

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

com revisão bibliográfica e enfoque qualitativo. A coleta de dados foi realizada por meio de questionários aplicados a três profissionais de RH que utilizam o Design Thinking como ferramenta de inovação em seus processos organizacionais. Os resultados preliminares indicam que, embora a metodologia ainda seja pouco conhecida e raramente utilizada na área de RH, os profissionais que a aplicam relatam uma maior interação e engajamento dentro da organização.

Palavras-chave: Design Thinking. Recursos Humanos. Inovação. Organização.

## ABSTRACT

To maintain competitiveness in the current market, organizations have sought innovative solutions in various sectors, including people management or human resources (HR). This area has evolved significantly over the years, adopting different techniques and methodologies to meet the demands of the organizational market. In response to the constant need for innovation in people management, this article explores a new methodological approach that emphasizes not only individual skills, but also those of multidisciplinary teams to solve problems in an open, creative, empathetic and assertive way, aligned with organizational strategy. The research focuses on the Design Thinking (DT) methodology applied to the field of human resources (HR). The main objective is to examine how the Design Thinking methodology can foster innovation in HR. Furthermore, we seek to analyze the benefits of applying Design Thinking and identify the challenges faced by HR professionals when implementing this methodology. The research adopts an exploratory and

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

descriptive approach, with a bibliographic review and a qualitative approach. Data collection was carried out through questionnaires applied to three HR professionals who use Design Thinking as an innovation tool in their organizational processes. Preliminary results indicate that, although the methodology is still little known and rarely used in the HR area, professionals who apply it report greater interaction and engagement within the organization..

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

## 1. Introdução

A origem deste estudo remonta a um artigo publicado na revista HSM, em junho de 2017, que destacou o Design Thinking (DT) como uma abordagem inovadora. A pesquisadora ficou intrigada com o conceito e os métodos da metodologia, especialmente por sua capacidade de alinhar estratégias em diferentes setores organizacionais. Com o foco constante em inovação na área de recursos humanos (RH) e no desenvolvimento organizacional, o Design Thinking se destacou como uma metodologia de grande interesse. Uma pesquisa preliminar revelou que muitos textos sobre o tema abordavam a aplicação do Design Thinking especificamente para fomentar inovação em várias áreas, incluindo Recursos Humanos.

Mas o que exatamente é o Design Thinking (DT)? Segundo autores como Brown (2017), Pinheiro e Alt (2011), e Melo e Abelheira (2015), que serão referenciados neste artigo, o Design Thinking é uma metodologia inovadora que tem sido amplamente adotada em Marketing e Comunicação. Desde 2010, essa abordagem tem procurado se expandir para

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

outras áreas organizacionais. O Design Thinking se baseia na criatividade do indivíduo para desenvolver soluções para uma variedade de desafios, incluindo problemas culturais, organizacionais, digitais e virtuais.

O Design Thinking não é uma fórmula fixada, mas sim um processo que depende da observação e da pesquisa. Ele representa uma nova abordagem para a análise e discussão de problemas, visando encontrar soluções viáveis e aplicáveis através da diversidade de competências e habilidades de equipes, além de envolver pesquisas com clientes. Embora alguns autores, como Brown (2017), Pinheiro e Alt (2011), e Melo e Abelheira (2015), argumentem que um indivíduo altamente capacitado pode, por si só, atender a essa demanda, a metodologia geralmente enfatiza a importância da colaboração e da diversidade de perspectivas.

O interesse da pesquisadora pelo tema Design Thinking (DT) surgiu a partir da exploração dessa metodologia como uma ferramenta de inovação para a área de Recursos Humanos (RH). A pesquisadora buscou entender os benefícios que o DT poderia oferecer para o negócio.

A área de Recursos Humanos desempenha um papel crucial nas organizações, focando em criar um ambiente de trabalho melhor, aprimorar processos e reduzir custos, enquanto implementa estratégias eficazes de curto e longo prazo. Como essa área está em constante evolução, novas estratégias e metodologias são continuamente desenvolvidas para alcançar melhores resultados organizacionais. Nesse contexto, a pesquisa sobre o Design Thinking (DT) se mostrou relevante. O interesse pelo tema surgiu

# REVISTA TÓPICOS

---

após a leitura de artigos sobre Recursos Humanos, onde o DT foi apresentado como uma abordagem inovadora para o setor.

Ao utilizar a metodologia Design Thinking (DT), o processo começa com a identificação de um problema, seguido pela definição das ações necessárias. Em seguida, são geradas ideias, considerando todas as possibilidades, mesmo aquelas que inicialmente podem parecer inadequadas. Essas ideias são então transformadas em um modelo a ser testado com clientes internos e externos, que ainda não estão familiarizados com o potencial da metodologia. O objetivo é identificar falhas e soluções potenciais para, posteriormente, implementar soluções viáveis.

Com base nessas questões, a pesquisadora formulou o seguinte problema de pesquisa: Como os profissionais de Recursos Humanos estão aplicando a metodologia de Design Thinking na gestão de RH?

O objetivo geral desta pesquisa é investigar como os profissionais de Recursos Humanos estão aplicando a metodologia Design Thinking para fomentar a inovação na área. Especificamente, a pesquisa visa analisar e identificar os benefícios que o Design Thinking traz para os resultados, além de explorar as dificuldades enfrentadas pelos profissionais de RH ao implementar essa metodologia.

Esta pesquisa é de natureza exploratória e descritiva, combinando uma revisão bibliográfica com uma abordagem qualitativa. A coleta de dados foi realizada por meio de questionários aplicados a três profissionais de Recursos Humanos (RH) que empregam a metodologia Design Thinking

# REVISTA TÓPICOS

---

(DT) como uma ferramenta de inovação em seus processos organizacionais. As respostas foram analisadas utilizando a técnica de análise de conteúdo.

O artigo é composto por quatro capítulos, além da introdução. No capítulo dois, será apresentada uma revisão teórica sobre o tema, que servirá de fundamento para a discussão dos dados subsequente. O capítulo três aborda a metodologia utilizada na pesquisa, seguido pelo capítulo quatro, onde ocorrerá a análise e discussão dos dados. Por fim, o artigo será concluído com as considerações finais sobre o tema estudado.

## 2. Contextualização

### 2.1 Design Thinking

No contexto do inglês, "design" refere-se a "intenção, propósito", enquanto o termo latino "designare" significa "marcar, indicar". Segundo Cavalcanti e Filatro (2016), o conceito de Design Thinking tem suas raízes na Revolução Industrial. Durante esse período, os modelos de produção começaram a estabelecer, projetar e construir as demandas do mercado, com uma divisão de trabalho específica. Essa evolução tornou essencial a criação de padrões para a produção em larga escala de produtos industriais.

Desde então, o design tem sido considerado uma ferramenta, metodologia e/ou um conjunto de técnicas de produção, reconhecido pela capacidade de desenvolver tanto bens industriais físicos e analógicos quanto produtos culturais, digitais e virtuais (Cavalcanti e Filatro, 2016). De acordo com a

# REVISTA TÓPICOS

---

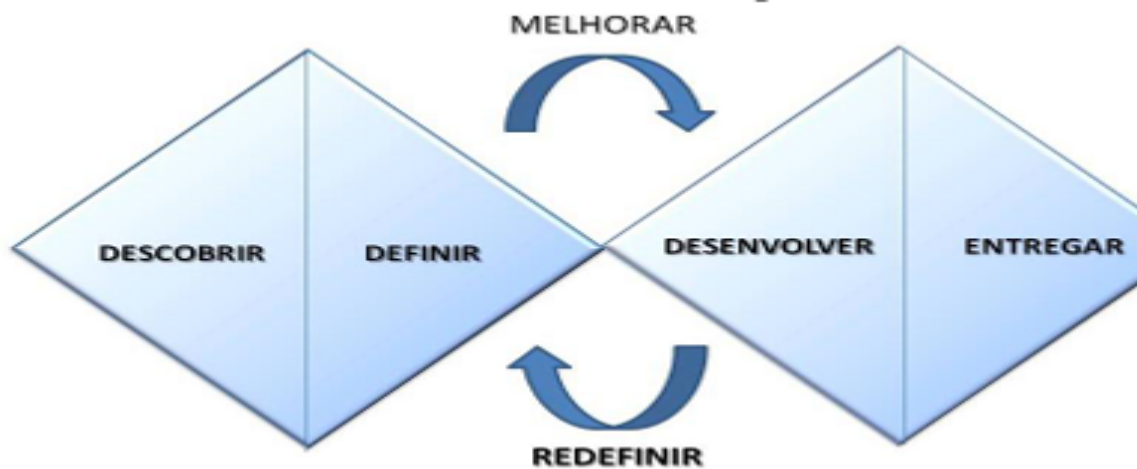
HSM (2018), o Design Thinking se tornou muito popular em vários setores organizacionais nos últimos anos. Suas técnicas e métodos para resolver problemas, combinados com meios rápidos e contínuos de interação com clientes, permitem o desenvolvimento de modelos de processos ágeis com equipes multidisciplinares. A abordagem de "aprender fazendo" é conduzida por um líder hierárquico e, com base nos insights da equipe, soluções são desenvolvidas, culminando na entrega de resultados ao cliente.

Brown (2017) observa que o Design Thinking é estruturado com pontos de partida e referências, funcionando como um guia passo a passo que pode inspirar e motivar na busca por resultados. Este método envolve idealizar, desenvolver e testar conceitos até que estes estejam prontos para o mercado, com a possibilidade de várias intervenções ao longo do processo. Embora inicialmente possa parecer confuso, à medida que o processo avança, ele passa a fazer sentido para as equipes. Brown (2017) descreve o Design Thinking como um processo que promove uma compreensão compartilhada entre os membros da equipe, sendo integrador desde o início e garantindo que o resultado final beneficie o cliente, caracterizando-se como uma abordagem centrada no ser humano.

Figura 1: Diamante Duplo

# REVISTA TÓPICOS

---



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

Existem diversas técnicas dentro da metodologia Design Thinking, e Melo e Abelheira (2015) ressaltam que a escolha da técnica mais adequada depende das características específicas dos problemas enfrentados. O modelo do Diamante Duplo, por exemplo, lida com as diferentes interfaces envolvidas e opera por meio de processos de divergência e convergência. Esse modelo consiste em gerar ideias e, em seguida, fazer escolhas. A convergência é essencial para focar e organizar as informações, com o objetivo de estruturar as ideias e desenvolver soluções efetivas.

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



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



# REVISTA TÓPICOS

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



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

As figuras 2 e 3, apresentados por Pinheiro e Alt (2011) e Cavalcanti e Filatro (2016), ilustram as etapas de aprimoramento desenvolvidas de maneira participativa, flexível e colaborativa, visando encontrar significado nas informações coletadas na primeira fase. Essa abordagem agrupada permite que critérios anteriormente não observados se tornem mais evidentes.

Antes de iniciar as quatro etapas descritas na figura 2, Cavalcanti e Filatro (2016) ressaltam a importância de cinco definições fundamentais: escopo, pessoas, espaço, cronograma e materiais.

- Escopo: Define o desafio estratégico, ou seja, o problema que a organização deseja explorar.

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

- **Pessoas:** Refere-se à equipe do projeto, que inclui o líder do Design Thinking, os membros selecionados pela sua competência, stakeholders afetados pelo problema e especialistas que avaliam os protótipos.
- **Espaço:** O local onde ocorrem as reuniões de planejamento, discussões, criação, prototipagem e organização dos conteúdos durante o desenvolvimento do projeto.
- **Cronograma:** O líder do projeto deve estabelecer metas de desenvolvimento e prazos para cada etapa.
- **Materiais:** São recursos necessários para o fluxo do pensamento criativo, como mídias visuais, softwares, dispositivos móveis, flip-charts, canetas coloridas, post-its, tesoura, cola, entre outros.

Após essas etapas preparatórias, inicia-se a aplicação da metodologia Design Thinking. Desde 2010, muitas consultorias ao redor do mundo têm adotado o Design Thinking, que pode ser aplicado em diversos tipos de organizações empresariais (Pinheiro e Alt, 2011).

O Design Thinking é uma forma de traduzir pensamentos, métodos e atitudes inovadoras. Martin (2010) observa que o Design Thinking não se limita a alternativas convencionais; busca alternativas significativas e relevantes para os indivíduos. A metodologia promove a observação, co-criação, visualização, prototipagem e modelagem dos negócios, agregando significado aos serviços (André Ribeiro Coutinho, Martin 2010, prefácio).

# REVISTA TÓPICOS

---

Cavalcanti e Filatro (2016) destacam que o Design Thinking visa resolver questões complexas ou mal definidas, possibilitando a criação de soluções importantes, viáveis e práticas, nem sempre inéditas. A metodologia aborda a inovação de maneira interessante, focando na resolução de problemas e na adoção de novas estratégias para alcançar resultados satisfatórios, viáveis e aplicáveis.

Ao identificar um problema, define-se o que deve ser feito e considera-se como criar, avaliando todas as ideias, mesmo as que parecem inadequadas, para desenvolver um modelo a ser testado com clientes internos e externos que ainda não conhecem a metodologia, com o intuito de identificar falhas e potenciais soluções (Cavalcanti e Filatro, 2010).

Embora identificar o problema possa parecer simples, Brown (2017) observa que o sucesso no processo depende de colocar os clientes em primeiro lugar, ouvir atentamente e ajudar os indivíduos a reconhecer suas verdadeiras necessidades, muitas vezes desconhecidas por eles mesmos.

O Design Thinking é caracterizado por três traços principais: percepção, possibilidade e prática (Nitzsche, 2012). Segundo Nitzsche (2012), o Design Thinking serve tanto para gerar ideias quanto para implementar soluções, sendo um método útil para comunicar inovações e visualizar novas possibilidades através da interação com os usuários.

Pinheiro e Alt (2011) afirmam que, para trabalhar com Design Thinking, é necessário superar algumas barreiras, realizar pesquisas abrangentes para transformar insights em ideias e, a partir dessas ideias, evoluir até

# REVISTA TÓPICOS

---

encontrar soluções que melhorem os resultados do negócio. Eles também destacam que os três pilares do Design Thinking são empatia, colaboração e experimentação. Profissionais com essas competências, em organizações que valorizam essas características, tornam-se mais próximos dos clientes e mais sensíveis às mudanças de mercado.

A inovação, quando efetiva, impacta a vida dos indivíduos e transforma a forma como vivem e trabalham, gerando valor percebido (Apud Tennyson Pinheiro, Brown 2017, apresentação).

Abelheira e Melo (2015) observam que o Design Thinking pode ser visto como um método novo, com um papel estratégico dentro da organização, diferente daquele geralmente associado à área de marketing e comunicação.

Quadro 1: Observação quanto pensamento intuitivo e pensamento analítico

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

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

# REVISTA TÓPICOS

---

De acordo com o Quadro 1, o Design Thinking (DT) combina o pensamento analítico com o pensamento intuitivo, tornando a metodologia atraente para as estratégias organizacionais. Isso facilita a integração de equipes multidisciplinares com diversas competências e habilidades, permitindo a resolução de uma ampla gama de problemas e falhas. O Design Thinking alinha o raciocínio analítico com o intuitivo para fomentar a co-criação de novas ideias sem críticas iniciais, e enfatiza a necessidade de testar e validar essas ideias para avaliar seus resultados (Melo e Abelheira, 2015).

Kahneman (2012) observa que, ao definirmos nossas metas, frequentemente nos guiamos por impressões e sentimentos influenciados por nossas crenças e interesses. Mesmo quando confiamos em nosso julgamento, podemos nos enganar e ser surpreendidos por falhas. A afirmação de que "um problema bem definido é meio caminho andado para a solução" reflete essa ideia (Melo e Abelheira, 2015, p. 39).

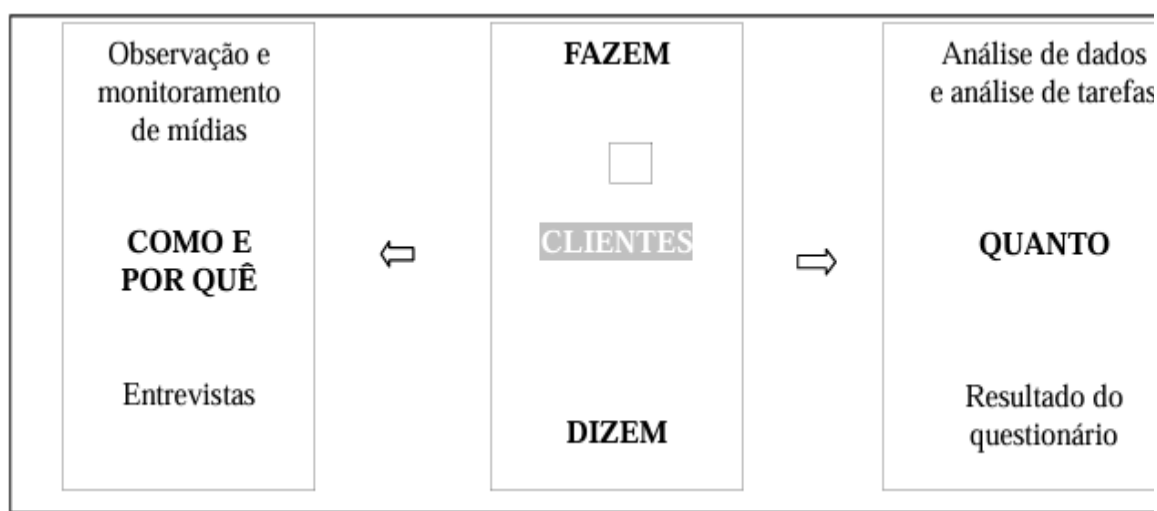
Conforme Melo e Abelheira (2015), após a identificação dos indivíduos afetados, recomenda-se uma estratégia de coleta de dados mista, abordando tanto aspectos quantitativos quanto qualitativos.

- Pesquisa Quantitativa: Envolve a coleta de dados por meio de questionários online com perguntas fechadas, que são facilmente tabuladas. Essa abordagem busca resultados relacionados a "quanto" e "com que intensidade" (amplitude).
- Pesquisa Qualitativa: Consiste na coleta de dados através da observação de grupos e padrões em mídias sociais, analisando

# REVISTA TÓPICOS

comportamentos e atitudes. Essa abordagem procura entender o "por quê" e o "como" das questões (profundidade).

Quadro 2: Comportamentos



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

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

## 2.2 Benefícios do Método Design Thinking

De acordo com Nitzsche (2012), o Design Thinking tem se tornado uma ferramenta estratégica cada vez mais relevante, integrando-se a muitos processos de desenvolvimento e estruturação nas organizações. Para se destacar na aplicação dessa metodologia, é fundamental contar com equipes interdisciplinares e colaborativas que aproveitem a experiência e a

# REVISTA TÓPICOS

---

interação com o produto ou serviço. Nitzsche (2012) enfatiza que o Design Thinking promove a construção de pensamento e o desenvolvimento de novas ideias, unindo o pensamento crítico e criativo. O conceito de Design Thinking permite aos profissionais desconstruir e reconstruir problemas, esclarecendo e resolvendo questões por meio de experimentação e modelagem, proporcionando uma abordagem inovadora para acompanhar o desenvolvimento de pensamentos e decisões.

Cavalcanti e Filatro (2016) apontam que o questionamento é essencial para a solução de problemas no Design Thinking. A metodologia envolve o uso criativo e perceptivo durante a evolução de um projeto, e quando uma organização identifica e explora inovações frequentemente subestimadas, ela pode se destacar frente à concorrência, aproveitando lacunas no mercado (HSM, 2017). Brown (2017) sugere que novas estratégias e escolhas são necessárias para criar um propósito compartilhado entre a organização e seus clientes, equilibrando necessidades humanas com recursos técnicos e considerando as limitações do negócio. O Design Thinking valoriza a capacidade intuitiva dos indivíduos, muitas vezes subestimada nas abordagens convencionais de resolução de problemas. Utilizar plenamente essas capacidades é crucial para competir efetivamente (Nitzsche, 2012).

Pinheiro e Alt (2011) observam que não é mais viável encontrar respostas apenas em um ambiente isolado, sem compreender as perguntas corretas. Clientes mais exigentes estão influenciando a atuação das empresas, e entender suas reclamações pode revelar soluções inovadoras. A pesquisa da

# REVISTA TÓPICOS

---

HSM (2017) sugere que as organizações devem questionar o que os clientes realmente desejam. Ignorar as reclamações dos clientes pode resultar na perda de informações valiosas para o negócio. Muitas inovações surgem de produtos e serviços que foram criados, prototipados e testados antes de serem oferecidos ao mercado. Embora possa haver resistência à aceitação da inovação como um padrão, é importante reconhecer que não existe uma solução única. Martin (2010) destaca que muitos líderes enfrentam desafios constantes, o que os impede de focar no que realmente importa. O Design Thinking baseia-se na colaboração, com as demandas sendo atribuídas a equipes e não apenas a indivíduos, mesmo que haja um líder. As soluções devem emergir do processo colaborativo entre equipe e clientes. As organizações devem adaptar o método Design Thinking ao seu estilo de trabalho para obter os melhores resultados.

## 2.3 Influência do Design Thinking na Gestão de Recursos Humanos

Uma pesquisa recente da revista HSM (2017) destaca que a inovação representa um constante desafio para as organizações. Inovar não requer necessariamente a criação de algo completamente novo o tempo todo, mas sim a adoção de um novo modo de pensar que conduza a resultados diferentes. Muitas empresas estão perdendo oportunidades de inovação ao se concentrar apenas em melhorar processos existentes, quando poderiam estar desenvolvendo novos processos, tornando-se, assim, vulneráveis à concorrência.

Kahneman (2012) argumenta que a troca de ideias, baseada em perguntas e respostas intuitivas, é um processo extremamente valioso. O objetivo não é



# REVISTA TÓPICOS

---

simplesmente encontrar respostas corretas, mas analisar e compreender as respostas intuitivas, mesmo que imprecisas, para chegar a um julgamento mais robusto. Kahneman (2012) também sugere que a percepção se aprimora com a prática e o reconhecimento de padrões em diferentes cenários, permitindo ações mais apropriadas. Embora alguns julgamentos intuitivos surjam naturalmente baseados em conhecimento cognitivo, nem todos possuem essa percepção de forma instintiva, mas é possível desenvolvê-la ao longo do tempo.

De acordo com a HSM (2017), em vez de utilizar técnicas tradicionais de planejamento, as organizações devem identificar e priorizar as falhas que exigem soluções viáveis. Recomenda-se o uso de um “plano de aprendizado” para ajudar as equipes a diagnosticar problemas técnicos, de mercado, organizacionais e financeiros, permitindo testar e resolver esses problemas de maneira mais eficiente e com menor custo.

Melo e Abelheira (2015) destacam várias razões para a crescente busca por inovação, incluindo os avanços tecnológicos, a rápida transformação das necessidades dos clientes, a crescente obsolescência dos produtos e a globalização expandida. Para acompanhar essas mudanças constantes, as práticas também precisam evoluir, pois permanecer com os mesmos métodos por muito tempo e esperar resultados inéditos é inviável.

### 3. Metodologia

Conforme Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa científica visa a sistematização objetiva de informações fragmentadas, seguida pela

# REVISTA TÓPICOS

---

identificação de suas inter-relações e padrões repetitivos, com o intuito de encontrar respostas para o problema investigado. Marconi e Lakatos (2012) complementam que o objetivo da pesquisa pode influenciar o tipo de estudo realizado e a coleta de dados, buscando um aprofundamento no conhecimento relacionado ao tema.

O propósito desta pesquisa é examinar a aplicação da metodologia Design Thinking (DT) para promover inovação na área de Recursos Humanos (RH). O estudo pretende avaliar e identificar os benefícios da metodologia DT nesta área, assim como analisar as possíveis dificuldades enfrentadas ao aplicá-la no setor de RH. Referências bibliográficas indicam que a metodologia DT é adaptável a diversos setores organizacionais.

Segundo Prodanov e Freitas (2013), ao abordar objetivos de pesquisa, é importante classificá-los adequadamente. No caso em questão, a classificação é de pesquisa exploratória e descritiva. Os métodos utilizados incluem pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, através da aplicação de questionários eletrônicos para profissionais de RH que utilizam DT como método inovador em suas organizações. A abordagem da pesquisa é qualitativa, caracterizando-se como exploratória e descritiva, com revisão bibliográfica e levantamento qualitativo.

A pesquisa descritiva, conforme Gil (2010), visa retratar as características de uma população ou fenômeno específico e estabelecer relações entre variáveis. Rampazzo (2005) define a pesquisa descritiva como um método que busca descobrir, com precisão, a frequência de um fenômeno, suas variáveis e suas conexões com outros elementos.

# REVISTA TÓPICOS

---

Prodanov e Freitas (2013) destacam que a pesquisa exploratória tem um caráter introdutório, promovendo uma compreensão mais profunda do tema abordado. Esse tipo de pesquisa permite um planejamento flexível e o aprendizado através de levantamento bibliográfico, entrevistas, análise de conteúdo e práticas.

A pesquisa bibliográfica, segundo Gil (2010), baseia-se em fontes como artigos, livros e dissertações, bem como em materiais disponíveis na internet. Esta abordagem oferece uma visão mais ampla do que a pesquisa direta.

De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa de campo é recomendada para obter dados ou referências para confirmar hipóteses e entender relações. Baseia-se na observação e coleta de informações relevantes. A pesquisa qualitativa, conforme Prodanov e Freitas (2013), considera a relação entre o mundo real e o sujeito, enfatizando a interpretação dos fenômenos e a nomeação dos significados, com o pesquisador desempenhando um papel central. O foco está no processo e na interpretação dos dados, retratando a realidade da pesquisa.

O planejamento para a coleta de dados envolveu a identificação de empresas em busca de inovação na área de RH utilizando DT, na região do Vale dos Sinos e em Porto Alegre. Os participantes foram escolhidos por conveniência, sendo três profissionais, denominados como Sujeito A, Sujeito B e Sujeito C, todos aplicando DT em suas práticas profissionais. A amostra não probabilística foi selecionada com base no conhecimento e aplicação da metodologia DT.

# REVISTA TÓPICOS

---

## 4. Análise e Discussão dos dados

Os dados apresentados serão analisados com o objetivo de comparar os resultados dos questionários com a base teórica existente. Este capítulo está estruturado em quatro seções: a primeira aborda a Caracterização dos Sujeitos da Pesquisa; a segunda discute o Design Thinking, desde seu conceito até sua aplicação na área de Recursos Humanos; a terceira seção trata do Processo de Implementação do Design Thinking; e a última seção examina o Design Thinking na área de Recursos Humanos, incluindo as dificuldades e benefícios associados.

### 4.1 Caracterização do Sujeito da Pesquisa

Foram pesquisadas diversas empresas de consultoria e profissionais de Recursos Humanos que utilizam a metodologia Design Thinking como ferramenta de inovação nas organizações. A pesquisa abrangeu a região do Vale dos Sinos, na Grande Porto Alegre, além de outros estados como São Paulo e Rio de Janeiro. Entre os muitos contatados, pelo menos três responderam ao questionário. Estes participantes serão identificados como Sujeito A, Sujeito B e Sujeito C para garantir a confidencialidade. O Quadro 3 apresenta o perfil desses participantes.

# REVISTA TÓPICOS

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

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados de pesquisa

Três participantes contribuíram para esta pesquisa: duas mulheres e um homem. Observou-se que a aplicação da metodologia Design Thinking (DT) é relativamente recente entre eles, com o período mais longo de uso registrado sendo de apenas um ano (Sujeito B). Destaca-se também a diversidade de formações acadêmicas entre os profissionais, que vêm de diferentes áreas de especialização. O Design Thinking, que teve suas origens na Revolução Industrial, nas áreas de engenharia, tecnologia e comunicação social, tem se expandido para diversos outros setores desde então (Brown, 2017).

## 4.2 Design Thinking: Do Conceito ao uso da Área de Recursos Humanos

# REVISTA TÓPICOS

---

A análise das respostas obtidas dos profissionais indicados no Quadro 05 revela que, para os Sujeitos A, B e C, o Design Thinking (DT) foi compreendido principalmente através de cursos e leituras sobre sua aplicação na inovação dos processos de gestão de pessoas e no ambiente organizacional. O Sujeito B afirmou que a metodologia DT contribui para melhorar o atendimento a clientes internos, agilizando prazos e aumentando tanto a assertividade quanto a criatividade no RH. O Sujeito C, por sua vez, destacou que o objetivo da área de RH é fomentar um relacionamento que impacte a carreira e o desempenho dos clientes internos. Ele acredita que o DT é um catalisador para alterar a abordagem tradicional, substituindo a criação de ações e planos com o desenvolvimento de “experiências” (ênfase da pesquisadora), que envolvem os funcionários desde o início do processo.

Brown (2017) argumenta que a maioria das pessoas pode desenvolver a habilidade de se tornar observadores sensíveis. O DT visa entender a observação de produtos e serviços para beneficiar os indivíduos, utilizando a empatia para se colocar no lugar dos outros e compreender comportamentos diferenciados. A empatia ajuda a explorar o “mundo” (ênfase da pesquisadora) através das experiências alheias, permitindo perceber sentimentos diversos.

Para o Sujeito A, o DT é útil para inovar na área de RH, promovendo uma mudança na forma como o cliente interno é percebido. Isso leva o cliente interno a expressar suas necessidades de modo que o RH possa colaborar na criação de novos processos e na gestão do ambiente. Brown (2017) ressalta

# REVISTA TÓPICOS

---

que observar o comportamento dos indivíduos pode ser desafiador, exigindo cuidado na escolha das técnicas de pesquisa e na análise das informações. É crucial ser assertivo ao identificar problemas, pois as decisões tomadas influenciam diretamente os resultados, e o método DT incentiva a ousadia para surpreender.

O Sujeito C observa diversas abordagens do DT que podem ser aplicadas para alcançar resultados desejados em RH, recomendando foco na solução de falhas ou fragilidades nos processos internos. Ele utiliza o método do Diamante Duplo, descrito no Quadro 01, e acredita que a criação de condições para uma maior interação entre o RH e os clientes internos é fundamental. O feedback é essencial para identificar angústias e oportunidades de ação, e é importante tratar essas dinâmicas como experimentos, sempre avaliando os resultados.

Todos os Sujeitos, A, B e C, reconhecem que a influência do DT na organização está intimamente ligada à cultura organizacional. A atual geração busca ser protagonista de suas carreiras e não apenas cumprir uma função. O Sujeito C destaca que o engajamento de pessoas altamente motivadas com o objetivo estratégico da organização pode levar a resultados excepcionais. A colaboração com foco no cliente resulta em um engajamento automático na organização.

Embora o DT ainda seja uma abordagem inovadora na prática de RH, as percepções variam. O Sujeito A vê o DT principalmente como um método criativo, enquanto os Sujeitos B e C consideram-no uma tendência crescente entre grandes organizações, com uma aplicabilidade prática que

# REVISTA TÓPICOS

---

reúne diferentes perfis no processo, resultando em soluções mais assertivas e dinâmicas.

## 4.3 O Processo de Implantação do Design Thinking

Como a metodologia Design Thinking (DT) ainda é nova e não totalmente dominada pelos profissionais de Recursos Humanos (RH), diversas estratégias estão sendo adotadas para sua aproximação e implementação. Os participantes desta pesquisa indicaram que, ao buscar informações de forma independente, muitas vezes recorrem também a consultorias externas durante a fase de implantação nas empresas.

O Sujeito A, que atua como analista de gestão de pessoas e possui um conhecimento aprofundado da metodologia DT, realiza a implementação sozinho dentro de sua equipe, sem a necessidade de consultorias externas. Em contraste, os Sujeitos B e C, que são consultores de gestão de pessoas, aplicam a metodologia DT em suas consultorias para os clientes. Eles relataram que, frequentemente, os clientes não têm pleno conhecimento do tipo de processo que está sendo implementado. Apesar de a metodologia ser bem aceita pelas equipes, eles acreditam que identificar o processo como Design Thinking poderia gerar resistência, especialmente ao se mencionar o conceito de criatividade, que pode causar desconforto entre os indivíduos.

De acordo com Brown (2017), a clareza do modelo de negócios pode ser uma questão no início do processo, sendo a flexibilidade e a adaptabilidade características essenciais para a eficiência. Nem todas as organizações



# REVISTA TÓPICOS

---

estão preparadas para a inovação, e explorar uma abordagem centrada no cliente pode ser mais eficaz para aquelas com uma base de clientes já estabelecida. O Design Thinking pode beneficiar organizações que possuem vontade e ambição de inovar.

O Sujeito C destaca que a adoção do DT depende da maturidade da equipe e da organização. Embora o RH possa iniciar o processo, a metodologia é um experimento que evolui com a prática e o reconhecimento de seu valor. O Design Thinking é um processo inovador e criativo que exige tempo para análise, diagnóstico, proposição e teste de soluções.

O Sujeito B mencionou que alguns profissionais e consultorias de RH evitam referir explicitamente o método DT durante sua aplicação, para não comprometer a aceitação da metodologia. No entanto, para os Sujeitos A e C, apesar da falta de maturidade em algumas organizações, a prática contínua torna o método mais natural. Ensinam-se as técnicas e processos principais para que o RH possa replicar o método de forma independente, esperando-se que a agilidade no diagnóstico e na solução de problemas economize tempo e custos, trazendo valor à organização.

Segundo Melo e Abelheira (2015), a facilidade de implantação do processo está relacionada ao nível hierárquico do decisor. A inovação, frequentemente confundida com criatividade, foi destacada no século XX com base em pesquisas organizacionais que mediram resultados e formas de inovar. Atualmente, inovação é vista como uma invenção que gera valor, podendo ser uma ideia nova ou não, desde que seja adequada ao negócio.

# REVISTA TÓPICOS

---

O Sujeito A acredita que a maturidade da equipe pode influenciar a aplicabilidade do DT, especialmente em organizações que não valorizam a inovação. Em contraste, o Sujeito C vê o DT como um modelo mental que pode ser aplicado em qualquer organização. Quando a inovação ainda não faz parte da cultura organizacional, apresentá-la e mostrar resultados pode facilitar sua absorção e engajar outros departamentos na mudança. Esta visão está alinhada com o conceito de que DT é um processo de "construir para aprender" (Brown, 2017). Os participantes da pesquisa concordam que, embora o DT ainda seja uma novidade em RH, sua implementação adequada traz muitos benefícios para a organização.

## 4.4 Design Thinking na Área de Recursos Humanos, Dificuldades e Benefícios

Com base nas experiências relatadas, a maioria das pessoas tende a resolver problemas buscando soluções por exclusão, um método que pode limitar a inovação, conforme Pinheiro e Alt (2011). Esse enfoque reduz as oportunidades de criar soluções inovadoras, pois se baseia apenas no conhecimento prévio. Em contraste, a abordagem do Design Thinking (DT) permite enfrentar problemas explorando novos pontos de vista que antes não estavam disponíveis (Pinheiro e Alt, 2011).

Martin (2010) observa que a inclusão do DT nas organizações pode ser desafiadora, muitas vezes devido à falta de conhecimento sobre a metodologia. Empresas podem evitar enfrentar certos problemas para não ter que lidar com questões adicionais, resultando em um ambiente desordenado e na perda de oportunidades para melhorar sua competência.

# REVISTA TÓPICOS

---

Para os Sujeitos A e C, a cultura organizacional deve estar alinhada com os processos para que a inovação seja bem-sucedida. O RH deve adotar uma postura positiva, envolvendo analistas, funcionários e até fornecedores no processo de DT. Quanto mais a prática do DT é incorporada, melhores são os resultados. Por outro lado, o Sujeito B nota que, embora possa haver resistência inicial, os resultados positivos geralmente surpreendem os envolvidos e levam ao comprometimento com o processo.

O DT é descrito como um processo de inovação criativo e dinâmico, que exige tempo para analisar, diagnosticar, propor e testar soluções. Segundo Brown (2017), a inovação não é um objetivo em si, mas um processo contínuo que deve incluir novos métodos, serviços e formas de comunicação. Muitas vezes, o processo pode parecer caótico, mas, ao ser desenvolvido, a metodologia DT se torna mais clara e útil, promovendo o compartilhamento de conhecimentos entre as equipes.

A HSM (2018) aponta que indivíduos envolvidos no DT podem tentar evitar alguns aspectos do processo, talvez devido a diferenças de perfil e baixa confiança criativa. Formar equipes para DT requer persistência e disciplina, além de um líder que saiba motivar sem dominar. É crucial seguir o processo e cada etapa deve ser bem executada.

Os Sujeitos A, B e C concordam que, apesar das dificuldades iniciais, os benefícios do DT para o RH são claros. A metodologia promove engajamento, assertividade e uma melhor conexão com a equipe, além de incentivar uma postura mais proativa dos colaboradores. Nitzche (2012) destaca que o DT combina pensamento crítico e criativo, sendo cada vez

# REVISTA TÓPICOS

---

mais estratégico e presente nos processos organizacionais. O RH, ao adotar o DT, torna-se mais influente nas decisões estratégicas e ajuda a criar experiências de conexão entre os funcionários, alinhando-os aos objetivos da empresa.

Os Sujeitos A e B ressaltam que o início do processo exige um esforço adicional para superar a inércia organizacional, mas, uma vez que a equipe se familiariza com o DT, o processo se torna mais natural. O Sujeito C, como consultor de RH, atua como facilitador, e o sucesso do processo depende do envolvimento e insights dos participantes. Nitzche (2012) afirma que o DT visa promover a saúde organizacional, interagindo com diferentes perfis para atender às demandas do negócio. De acordo com os Sujeitos A, B e C, a metodologia DT é aplicável em diversas áreas de RH, como treinamento e desenvolvimento e recrutamento e seleção, para investigar as causas reais de turnover. A inteligência coletiva é fundamental para o sucesso do processo. A seguir, o Quadro 4 resume os benefícios e dificuldades do método DT conforme relatado pelos três sujeitos.

Quadro 4: Dificuldades e benefícios do DT em RH

# REVISTA TÓPICOS

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

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de pesquisa.

## 5. Considerações Finais

A pesquisa teve como objetivo explorar a aplicação da metodologia Design Thinking (DT) para fomentar a inovação na área de Recursos Humanos (RH). O estudo concentrou-se em identificar como a metodologia é utilizada e quais benefícios ela oferece, além de verificar os desafios enfrentados por profissionais da área.

Foi conduzida uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo, envolvendo revisão bibliográfica e levantamento qualitativo. Os dados foram coletados por meio de questionários enviados a profissionais de RH

# REVISTA TÓPICOS

---

e consultores que utilizam DT. Após um contato inicial por telefone, foram distribuídos vinte questionários, dos quais três foram respondidos.

Os resultados indicam que a adoção da metodologia DT para inovação em RH ainda é limitada, possivelmente devido à sua natureza nova e em processo de adaptação para essa área específica. Os objetivos da pesquisa foram alcançados, permitindo uma análise detalhada dos benefícios e das dificuldades associadas à metodologia.

Entre os pontos positivos identificados, a metodologia DT se mostrou eficaz e acessível, proporcionando aos profissionais a oportunidade de se reinventarem como criadores e co-criadores de soluções para problemas anteriormente negligenciados. Ela também estimula novas perspectivas sobre o negócio, desafiando o foco tradicional em soluções diárias e existentes. A inovação, no contexto do DT, não está apenas em criar algo novo, mas em transformar e agregar valor às soluções existentes. O método se destaca por colocar o cliente no centro do processo, utilizando seu feedback como um motor para encontrar soluções para as demandas organizacionais.

O processo DT traz vantagens como maior engajamento e motivação dos funcionários, melhora contínua dos processos, e um ambiente organizacional mais positivo e competitivo. No entanto, existem desafios quando a implantação ocorre em culturas que não estão abertas à inovação ou que centralizam as decisões sobre inovação.

# REVISTA TÓPICOS

---

Apesar do crescente interesse pela metodologia DT, a aplicação pode ser limitada pela cultura organizacional de cada empresa, que nem sempre está pronta para adotar novas abordagens. O Design Thinking não é um método fixo; embora inclua várias técnicas, exige pensamento criativo, prototipagem e testes, o que demanda tempo e energia, características que nem sempre se alinham com a busca por soluções rápidas em muitas organizações.

A pesquisa revelou uma resposta clara e transparente dos participantes, possibilitando um entendimento profundo sobre a aplicação do DT. No entanto, a limitação do estudo é o pequeno número de participantes, totalizando três profissionais. Para pesquisas futuras, recomenda-se investigar grandes multinacionais que já tenham consolidado o método DT em seus processos para analisar seu impacto e eficácia em grandes organizações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Brown, Tim. Design Thinking: uma metodologia poderosa para detectar o fim das velhas ideias. 1. ed. Rio de Janeiro, RJ: Altabooks, 2017. 249 p. ISBN 978-85-508-0134-6

Cervo, Amado L; Berwian, Pedro A; Silva, Roberto da. Metodologia Científica. 6. ed. São Paulo, SP: Person Prentice Hall, 2007. 162 p. ISBN 85-7605-047-1

# REVISTA TÓPICOS

---

Cavalcanti, Carolina Costa; FILATRO, Andrea. Design Thinking: na educação presencial, a distância e corporativa. 1. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2016. 253 p. ISBN 97885-472-1578-1

Gil, Antonio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010. 200 p. ISBN 978-85-224-5823-3

Kahneman, Daniel. Rápido e devagar; Duas formas de pensar. 1. ed. Rio de Janeiro, RJ: Objetiva, 2012. 607p. ISBN 978-85-390-0383-9

Mit Sloan Management Review. O melhor da inovação em 12 conceitos. Revista HSM Management. Edição 125, p. 11-14, dez.2017. São Paulo: Casa Educação Soluções Ltda, 2017. Disponível em: <<https://bc-v2.pressmatrix.com/ptBR/profiles/7057c744be5e/editions/e6262b52aff233b>>. Acesso em: 16 dez, 2017.

Mit Sloan Management Review. O design thinking precisa ser repensado. Revista HSM Management. Edição 126, p. 52-57, fev. 2018. São Paulo: Casa Educação Soluções Ltda, 2018. Disponível em: <<https://bc-v2.pressmatrix.com/ptBR/profiles/7057c744be5e/editions/134b73435a5cffc>>. Acesso em: 14 fev, 2018.

Marconi, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 7. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2012. 315 p. ISBN 978-85-224-5152-4

Martin, Roger. Design de negócios. 1. ed. São Paulo, SP: Elsevier/Alta Books, 2010. 208 p. ISBN 978-85-352-3773-3

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**



# REVISTA TÓPICOS

---

Melo, Adriana; ABELHEIRA, Ricardo. Design thinking & thinking design. 1. ed. São Paulo, SP: Novatec, 2015. 203 p. ISBN 978-85-7522-453-3

Minayo, Maria C.S; Gomes, Suely F.D.R. Pesquisa Social – Teoria, método e criatividade. 37. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1993.109 p. ISBN9788532611451

Nitzsche, Rique. Afinal, o que é design thinking?.1. ed. São Paulo, SP: Rosari, 2012. 208 p. ISBN 978-85-8050-018-9

Pinheiro, Tennyson; ALT, Luis. Design Thinking Brasil. 1.ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier/Alta Books, 2011. 248 p. ISBN 978-85-352-4567-7

Prodanov, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. Metodologia do trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2013. 277 p. ISBN 978-85-7717-158-3

Rampazzo, Lino: Metodologia Científica: Para Alunos dos cursos de graduação e pós- graduação. 3.ed. São Paulo, SP: Loyola, 2005. 145 p. ISBN 85-15-02498-5

<sup>1</sup> Graduação em Administração de Empresas. Especialização em Gestão Estratégica de Negócios. Mestrando em Administração de Empresas pela Must University. [julioleitesilva82@gmail.com](mailto:julioleitesilva82@gmail.com).