VII SINGEP
Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

ENGAJAMENTO NO TRABALHO E O DESENVOLVIMENTO DE SOLUÇÕES POR MEIO DO DESIGN THINKING: ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS DE TECNOLOGIA

BEATRIZ PEREIRA DE ABREU
UFMA

HELIO TRINDADE DE MATOS
UNINOVE – Universidade Nove de Julho

MARIA KAROLYNA BORGES MACHADO
Universidade Federal do Maranhão - UFMA

Agradeço a Universidade Federal do Maranhão pelo incetivo a escrito acadêmica e por dispor dos recursos e profissionais necessários para que esta pesquisa fosse realizada com excelência.

ISSN: 2317-8302

ENGAJAMENTO NO TRABALHO E O DESENVOLVIMENTO DE SOLUÇÕES POR MEIO DO DESIGN THINKING: ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS DE TECNOLOGIA

Resumo

A abordagem empática, colaborativa e experimentativa do *design thinking* (DT) emergiu como um modelo mental capaz de intensificar o processo de inovação. Nesse sentido, um fator importante para geração de ideias são as pessoas que trabalham nas empresas, elas são o investimento estratégico que deve ser analisado no momento de assegurar espaço no mercado. O engajamento das pessoas em seu trabalho, influencia diretamente a capacidade de gerar soluções inovadoras. Busca-se nesse estudo analisar como o engajamento no trabalho pode contribuir para a abordagem do DT. Para tanto foi utilizada metodologia qualitativa e descritiva que contou com a realização de dois estudos de casos em empresas de base tecnológica, em que os meios utilizados foram a aplicação de questionário e entrevistas não estruturadas. Os resultados apontaram que o engajamento é necessário para o exercício dos valores do DT, e suas dimensões impactam a criatividade, a abertura à mudança, a entrega de resultados e no processo de aprendizado, influenciando assim, a qualidade das soluções desenvolvidas através do DT. Esse estudo contribui para as intervenções de engajamento no trabalho e intensificação do processo de inovação.

Palavras-chave: Engajamento no Trabalho. Design Thinking. Inovação.

Abstract

The empathic, collaborative and experimental approach to design thinking (DT) emerged as a mental model capable of enhancing the innovation process. In this sense, an important factor for generating ideas are the people who work in the companies, they are the strategic investment that must be analyzed in the moment of ensuring space in the market. Engaging people in their work directly influences their ability to generate innovative solutions. This study aims to analyze how engagement at work can contribute to the TD approach. For this purpose, a qualitative and descriptive methodology was used. Two case studies were carried out in technology-based companies, where the means used were the application of a questionnaire and unstructured interviews. The results indicated that engagement is necessary for the exercise of DT values, and their dimensions impact creativity, openness to change, delivery of results and in the learning process, thus influencing the quality of the solutions developed through DT. This study contributes to the interventions of engagement in the work and intensification of the process of innovation.

Keywords: Work Engagement. Design Thinking. Innovation.

1 Introdução

O *Design Thinking* (DT), é um modelo mental com uma abordagem disruptiva para geração de soluções por considerar o olhar centrado no ser humano. É uma mentalidade baseada em três valores: empatia; colaboração e experimentação, para solução de problemas complexos. E tem ajudado grandes organizações a acelerar o processo de inovação ao inserir os colaboradores em equipes multidisciplinares e os consumidores em processos de cocriação para o desenvolvimento de soluções, aplicando testes rápidos e antecipando erros, que conduzem ao sucesso na implementação de suas ideias principalmente por conta de sua característica iterativa (Brown, 2010).

Contudo, para inovar, as organizações precisam se atentar a um fator crucial: as pessoas que trabalham nelas. Uma vez que representam um investimento estratégico para as empresas conquistarem aquilo que desejam, elas são necessárias para assegurar espaço no mercado, por isso é fundamental entender que ao mesmo tempo que estimular e obter inovação é inadiável, isso depende do capital humano, pois hoje o funcionário não é visto apenas como uma mera ferramenta de execução de atividades dentro das empresas, mas um ator ativo nos processos, onde ele é capaz de contribuir, de idear e desenvolver soluções (Cavalcante, Siqueira & Kuniyoshi, 2014).

A relação do colaborador com a empresa em que trabalha, a sua energia, vigor e dedicação, ou seja, o seu engajamento no trabalho, determinarão o quão aberto para novas ideias e soluções, disposto a desafios e criativo ele está.

Dessa forma, dado o contexto de necessidade de inovação pelas organizações, a necessidade de bem-estar dos funcionários para geração de soluções criativas e o modelo mental emergente e contemporâneo do Design Thinking, o presente trabalho visa relacionar os conceitos de forma a responder o questionamento: Como o engajamento dos colaboradores de uma organização contribui para o desenvolvimento de soluções a partir do uso do Design Thinking? Tem-se como objetivo geral avaliar como o engajamento no trabalho pode contribuir para a abordagem do Design Thinking. Os objetivos específicos são:

a) Descrever a percepção dos gestores quanto ao desenvolvimento de soluções dos colaboradores engajados;

b) Verificar o engajamento dos colaboradores por meio da Escala Utrecht de Engajamento de Trabalho (Utrecht Work Engagement Scale – UWES);

c) Produzir um diagnóstico comparativo entre o resultado UWES, a caracterização das empresas e a entrevista dos gestores.

Este trabalho se propõe a realizar um estudo de casos múltiplos, descritivo e qualitativo de forma a responder o problema proposto.

2 Referencial teórico

2.1 Abordagem do *design thinking*

O DT reflete a forma de pensar dos designers. Estes fazem uso do pensamento abdutivo, buscando formular questões para entender os campos que rodeiam o problema a ser solucionado através da observação. Dessa forma, a solução não é desencadeada do problema, mas se adequa a ele, como afirmado por Vianna, Adler, Vianna, Lucena e Russo (2012, p. 14), "[...] não se pode solucionar problemas com o mesmo tipo de pensamento que os criou: abduzir e desafiar as normas empresariais é a base do Design Thinking". O principal objetivo da abordagem do Design Thinking é entender aquilo que as pessoas desejam, interpretar suas

necessidades através da observação, resultando em insights e transformando-os em produtos ou serviços que melhorem suas vidas (Brown, 2010). O sucesso da abordagem ao resultar em soluções inovadores está na maneira em que seus princípios são adotados, de forma a ter um ponto de interseção entre o que é desejável aos consumidores, financeiramente viável aos negócios e tecnologicamente possível de ser produzido e implementado (Brown, 2010; Ferreira & Pinheiro, 2011).

A natureza iterativa do DT facilita a abertura às necessidades humanas, antecipando o sucesso por falhar mais vezes e mais rápido, assim se alcança a inovação e impede-se a previsibilidade tediosa (Brown, 2010). O processo em si é inteiramente humano, é vinculado à intuição e à capacidade de criar significado, observar e perceber padrões e conseguir exteriorizar as interpretações de forma não usual. O DT mescla os fatores intuição e racionalidade (Brown & Wyatt, 2010), que oferece oportunidades de humanizar a tecnologia e desenvolver soluções de significado aos consumidores (Kolko, 2015). Essas características do DT o torna uma prática não convencional, pois é uma abordagem que se aproveita de todas as capacidades não utilizadas nas maneiras comuns de pensar e resolver problemas (Brown & Wyatt, 2010).

2.1.1 Valores do design thinking

É possível identificar três valores adotados por essa abordagem: a empatia, colaboração e a experimentação. Ferreira e Pinheiro (2011, p. 12) afirmam que esses valores são "[...] a chave para navegarmos de maneira bem-sucedida no mundo atual". O resultado desse posicionamento é positivo, Brown e Wyatt (2010) afirmam que trabalhar em proximidade ao cliente ao tratar seus problemas, facilita o surgimento de soluções de alto impacto. Dessa forma, serão mais assertivas, pois são soluções traduzidas diretamente da contribuição dos consumidores que as utilizarão.

A empatia diz respeito a capacidade de entender, conhecer e experienciar os problemas e sentimentos de outras pessoas. Como afirmado por Ferreira e Pinheiro (2011), envolver as pessoas na observação e pesquisa é diferente, porque ao exercerem a empatia através da abordagem, as pessoas solvem os problemas através de novos pontos de vistas que não seriam percebidos caso o olhar empático não tivesse sido utilizado.

Para Brown (2010), as soluções são resultado do trabalho criativo das equipes, quando dispostas a trabalhar conjuntamente e colaborativamente, as pessoas trabalham melhor, principalmente se for uma equipe multidisciplinar, pois se sentem donos das ideias. A força da colaboração parte do princípio de que "[...] o todo é maior que suas partes" (Brown, 2010, p. 53). Isso também é confirmado por Ferreira e Pinheiro (2011), para eles o trabalho colaborativo diz respeito a criar coletivamente e apresenta uma diversidade que provoca mais criatividade do que apenas uma pessoa.

A experimentação não pode ser desassociada da mentalidade do DT, isso porque é através dela que as ideias são tangibilizadas, é o que dá continuidade ao raciocínio de criação e oportunidade à cocriação em equipe, no momento em que a solução está sendo desenvolvida (Ferreira & Pinheiro, 2011). Como afirmado por Brown (2010), é quando o processo atinge o pico. Com a experimentação, as equipes podem construir protótipos de maneira "rápida, suja e barata", mas que anteciparão consequências não desejadas, para que assim se atinja o sucesso consistente e duradouro (Brown & Wyatt 2010, p. 35). Para que a experimentação aconteça é necessário uma cultura de inovação, que tolere a falha reconhecendo que é difícil obter resultados extraordinários em uma primeira vez (Kolko, 2015).

2.1.2 Processo do design thinking

O processo de Design Thinking, como relata Brown (2010, p.17) é "[...] criativo, ilimitado, neutro e iterativo", fundamentado na capacidade de integrar as partes descobertas pelas equipes, juntá-las de forma a construir significado e solução, resultando em ideias completas. Esse processo é melhor compreendido quando encarado como um "[...] sistema de sobreposição de espaços", e não como um processo com etapas especificamente organizadas e com ordem sequencial obrigatória (Brown, 2010, p. 16; Brown & Wyatt, 2010, p. 33). É flexível e pode se moldar conforme o contexto do problema central a ser solucionado (Vianna *et al.*, 2012).

Brown (2010) afirma que dificilmente percorrer por essa abordagem vai levar de forma linear a respostas e soluções. Durante o processo, há mudanças na perspectiva das colaborações através de insights e ideias, há momento de convergência e divergência de pensamentos, e isso faz parte do caminho para a inovação, por isso, esse modelo mental testa as capacidades emocionais e habilidades de colaboração das pessoas, no entanto, quando se prossegue no processo, os resultados podem ser incrivelmente satisfatórios, como afirmado por Azambuja (2011), a natureza não linear, porém iterativa do DT não quer dizer que essa é uma forma de pensar desorganizada e sem disciplina, mas que consiste em um processo exploratório, que pode gerar grandes descobertas.

Os *designers thinkers* entendem que não há uma melhor forma de percorrer pelo processo de DT (Brown, 2010). No presente estudo, para melhor entendimento do processo, será evidenciado o modelo Duplo Diamante desenvolvido pelo Design Council, os outros modelos de processo de DT são similares a este (Ferreira & Pinheiro, 2011). O *Design Council* é um órgão público do Reino Unido que possui a função de tornar o design um tema central no desenvolvimento da Grã-Bretanha. O processo desenvolvido pelo Design Council leva em consideração os momentos de expansão e entendimento do desafio tratado. A ideia de divergência e convergência de pensamento é incluída na maneira em que executam e representam o processo, por isso atribuíram o nome de Duplo Diamante à forma como retratam a abordagem, possuindo, então, quatro etapas: descobrir; definir; desenvolver e entregar (Ferreira & Pinheiro, 2011).

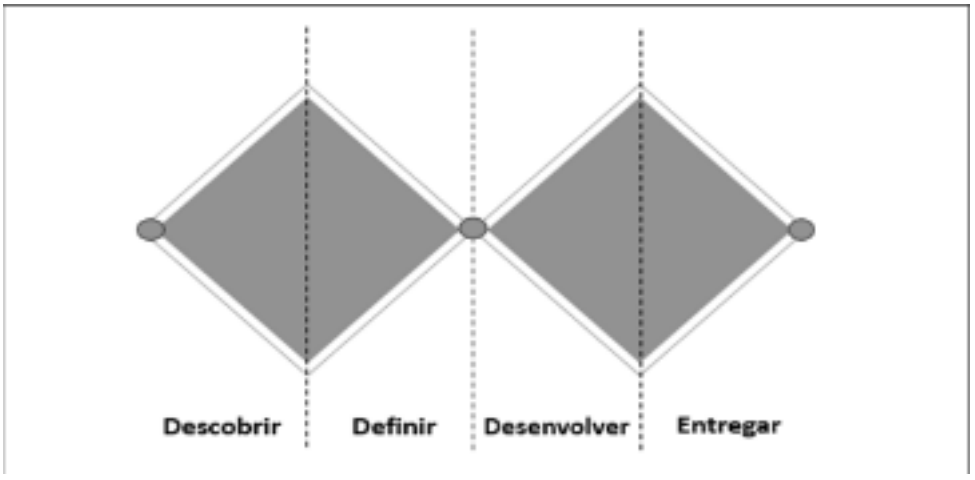

Figura 1. Duplo Diamante
Fonte: Adaptado de Ferreira, L., & Pinheiro, T. (2011). *Design Thinking Brasil: empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade*. Elsevier Brasil.

Conforme mostrado pela figura, quando as linhas estão em separação, elas indicam que a etapa se trata de divergência e expansão de pensamento, onde há a busca por informações, abertura para insights e ideias e geração de alternativas. Quando há a junção das linhas em um ponto, há a convergência e refinamento de pensamento, momento em que deve-se chegar a um ponto em comum, tomar decisões e fazer escolhas (Ferreira & Pinheiro, 2011).

2.2 Engajamento no trabalho

O engajamento no trabalho é considerado um constructo positivo relacionado ao contexto laboral e tem recebido bastante atenção nos últimos anos (Bakker, 2011). Isso desencadeou uma série de tentativas de conceituá-lo (Saks, 2006). Kahn (1990) foi um dos primeiros autores a estudar sobre o engajamento e o caracterizou como sendo uma conexão física, cognitiva e emocional com o trabalho. Rodrigues (2003, p. 65), por sua vez, considera em sua tese que a definição filosófica para o Engajamento seria "[...] estar ao serviço das ideias", e aprofunda a sua conceitualização caracterizando esse fator organizacional como empenho em tarefas profissionais a fim de alcançar objetivos e metas a partir de representação de ações conscientes, ativas e dinâmicas.

As variações de conceitos em relação ao engajamento no trabalho podem acontecer devido a consideração e associação com constructos similares como: satisfação no trabalho; compromisso no trabalho; o estado de flow; motivação. No entanto, Bakker (2011) considera que o engajamento no trabalho é um melhor preditor da performance dos colaboradores em relação a muitos dos construtos anteriores, como esses, assim como Saks (2006), que reconhece que na literatura acadêmica o Engajamento tem sido definido como um constructo distinto e único que consiste em componentes cognitivos, emocionais e comportamentais que estão associados ao desempenho de papéis individuais.

No presente estudo o conceito utilizado será o de Schaufeli e Bakker (2004) que definem o engajamento como sendo um sentimento positivo, um estado da mente relacionado ao trabalho caracterizado por vigor, dedicação e absorção. É um estado cognitivo-afetivo intenso e duradouro e que não é associado a um evento, objeto, pessoa ou comportamento específico. O vigor é caracterizado com elevados níveis de energia e resiliência enquanto o trabalho é executado, com o desejo de investir esforços e perseverar diante das dificuldades. A dedicação é caracterizada por um senso de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio. A absorção em uma pessoa é apresentada pela concentração e felicidade absorvida no trabalho.

O engajamento no trabalho é um fator organizacional positivo tanto para as empresas quanto aos funcionários, segundo Bakker (2011) é mais provável que os funcionários engajados trabalhem com mais afinco através de maiores níveis de esforços intencionais do que aqueles que não estão engajados. Eles se dedicam mais às tarefas que lhe são propostas porque sentem mais satisfação e vigor. Yongxing, Hongfei, Baoguo e Lei (2017) afirmam que o engajamento ajuda os colaboradores a melhorar ou manter suas vantagens competitivas. Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013) complementan afirmando que pessoas engajadas sentem que o tempo passa rápido enquanto trabalham, pois estão totalmente imersas em suas tarefas, ainda que estejam bem ocupadas. Elas se divertem e encontram sentido na execução de suas tarefas, não deixam de valorizar o tempo livre e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

2.2.1 Engajamento solucionador e criatividade

As organizações almejam atualmente por colaboradores que estejam alertas para a geração de respostas criativas ao mercado, como confirmado por Zhang, Jex, Peng e Wang (2017), o século XXI exige que os funcionários engajem-se em seu trabalho para que possam expor mais criatividade na realização de suas atividades, por isso grupos de consultoria e organizações passaram a dar mais atenção ao conceito de engajamento no trabalho, esse constructo demonstra potencial na resolução de problemas complexos (Shuck & Wollard, 2010). Isso acontece porque a resolução de problemas, na perspectiva de avaliação da necessidade de soluções e ideias inovadoras que um trabalho requer, é uma característica motivacional relacionada ao engajamento (Christian, Garza & Slaughter, 2011).

Pessoas engajadas experienciam em maior proporção emoções positivas, elas se sentem felizes, alegres, energizadas, otimistas e autoconfiantes. Quando positivamente engajadas no trabalho, elas se sentem em um estado de bom-humor, o que gera a busca intensa por executar as tarefas, e sentem que cumprir o que deve ser feito não é tão difícil. Dessa forma, por se sentirem bem, é mais provável que interajam mais e melhor com outras pessoas, que se demonstrem mais disponíveis a novas oportunidades no trabalho, a novos métodos, desafios e soluções diferentes das usuais, o bom-humor influencia positivamente a criatividade e a capacidade das pessoas em solucionar problemas, ele muda o comportamento delas. (Schaufeli, Dijkstra & Vazquez, 2013). Em síntese, o Engajamento é adequado para concentrar-se em resultados que estão amplamente sob o controle dos desejos de um indivíduo, como a inovatividade e a criatividade (Martinez, 2015).

3 Metodologia

O presente estudo pode ser caracterizado quanto à abordagem como qualitativo, quanto aos fins como descritivo, pois o seu objetivo é estudar as características de dois grupos (Niduu e Creative Pack), que apontam a existência de associações entre as variáveis engajamento no trabalho e Design Thinking, proporcionando uma visão geral do problema (Gil, 2002).

Quanto aos meios de investigação, conforme as três condições estabelecidas por Yin (2001) esta pesquisa foi classificada como um estudo de casos múltiplos, pois conta com o tipo de questão problema iniciada por “como”; apresenta pouca intervenção e influência no contexto estudado quanto aos acontecimentos comportamentais; foca na consistência histórica dos eventos, e não em apenas em ocasiões ou eventos específicos.

Para a coleta de dados a presente pesquisa foi dividida em cinco etapas para alcançar positivamente os seus objetivos. Na primeira fase foi realizada a revisão bibliográfica, que permite a investigação de um tema a partir de novas visões e formas de abordagem, resultando em inferências diferentes das já apresentadas sobre o assunto (Marconi & Lakatos, 2003), usando como bases de pesquisa: Capes; Scielo e Google Acadêmico. Na segunda etapa foi realizada a aplicação da Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho desenvolvido por Schaufeli e Bakker (2003) nos colaboradores das empresas escolhidas. Na terceira etapa realizou-se uma entrevista não estruturada com seus respectivos gestores que segundo Marconi e Lakatos (2003), é uma reunião entre duas pessoas com o objetivo de recolher informações específicas através de uma conversa profissional, assim, na tipicidade entrevista não estruturada é possível que o entrevistador conduza a conversa de acordo com sua avaliação, para que possa explorar profundamente aquilo que se deseja obter como

informação. A quarta etapa trata-se da análise e tabulação dos dados das escalas respondidas pelos colaboradores da Niduu e Creative Pack, bem como a documentação formal das informações recolhidas nas entrevistas. Em sequência, na quinta etapa, foram correlacionados os dados e apresentadas características específicas sobre os casos estudos.

Com base no conceito de engajamento adotado neste trabalho, foi desenvolvido a Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho - Utrecht Work Engagement Scale (UWES). Essa escala inclui os três fatores principais e propulsores do engajamento: vigor; dedicação e absorção de forma altamente correlacionada, possuindo 17 afirmações sobre sentimentos relacionados ao trabalho (Schaufeli & Bakker, 2003).

O vigor é avaliado pelos seguintes seis itens, que se referem a altos níveis de energia e resiliência, a disposição de investir esforços, a não ficar facilmente fatigado e a persistência diante das dificuldades (Schaufeli & Bakker, 2003).

1. No meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia;
2. No meu trabalho, sinto-me forte e vigoroso;
3. Quando eu me levanto de manhã, sinto vontade de ir trabalhar;
4. Eu posso trabalhar por períodos bem longos;
5. No meu trabalho, sou mentalmente muito resiliente;
6. No meu trabalho eu sempre persevero, mesmo quando as coisas não correm bem.

A dedicação é avaliada por cinco itens que se referem a uma sensação de significância do trabalho, entusiasmo, orgulho, inspiração no trabalho além do sentimento de desafio (Schaufeli & Bakker, 2003).

1. Eu considero que o trabalho que eu faço é cheio de significado e propósito;
2. Eu me sinto entusiasmado (a) com o meu trabalho;
3. Meu trabalho me inspira;
4. Tenho orgulho do trabalho que faço;
5. Para mim, o meu trabalho é desafiador.

A absorção é medida por seis itens que se referem a estar total e felizmente imerso no trabalho, de forma a ter a sensação de que o tempo passa rapidamente, além de haver uma desconexão de tudo o que está ao redor (Schaufeli & Bakker, 2003).

1. O tempo "voa" quando estou trabalhando;
2. Quando estou trabalhando, esqueço tudo ao meu redor;
3. Sinto-me feliz quando estou trabalhando intensamente;
4. Me sinto imerso no meu trabalho;
5. Deixo-me “levar" quando estou trabalhando;
6. É difícil "me desconectar" do meu trabalho.

Essa ferramenta foi validada em outros países como Austrália; Canadá; Espanha; Alemanha; França e inclusive no Brasil (Schaufeli & Bakker, 2004; Vazquez , Magnan, Pacico, Hutz & Schaufeli, 2015; Ferreira *et al.*, 2016; Magnan *et al.*, 2016). A escala pode ser preenchida em grupo ou individualmente, e leva cerca de 5 a 10 minutos para ser completada. Possui explicação para o preenchimento no topo de seu corpo, o que não impede a consulta com o aplicador para evitar respostas tendenciosas por interpretações errôneas. Dessa forma, o termo “engajamento” não é inserido na escala para não influenciar nos resultados, mas os termos neutros “Pesquisa de bem-estar e trabalho” com a sigla UWES em parêntese são utilizados (Schaufeli & Bakker, 2003).

Os resultados da aplicação da Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho foram analisados por meio do cálculo das suas pontuações. A pontuação média de cada subescala -

vigor; dedicação e absorção – é obtida a partir da divisão da pontuação da subescala em questão e o número de itens que ela possui. Da mesma forma, é possível obter a pontuação total, variando entre 0 a 6. A sua classificação é definida por meio das referências da tabela 1, criada para o estabelecimento de padrões estatísticos para o UWES, nela há cinco categorias: 'muito baixo', 'baixo', 'médio', 'alto' e 'muito alto' (Schaufeli & Bakker, 2003).

Tabela 1: Normas de pontuações para UWES

	Vigor	Dedicação	Absorção	Score Total
Muito Baixo	≤ 2.17	≤1.60	≤1.60	≤1.93
Baixo	2.18 – 3.20	1.61 – 3.00	1.61 – 2.75	1.94 – 3.06
Médio	3.21 – 4.80	3.01 – 4.90	2.76 – 4.40	3.07 – 4.66
Alto	4.81 – 5.60	4.91 – 5.79	4.41 – 5.35	4.67 – 5.53
Muito Alto	≥5.61	≥5.80	≥5.36	≥5.54

Fonte: Adaptado de Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). Utrecht work engagement scale: Preliminary manual. *Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University, Utrecht, 26*.

4 Análise dos resultados

A proposta deste estudo é avaliar como o engajamento no trabalho pode contribuir para a abordagem do *Design Thinking*, para isso foi aplicada a ferramenta *UWES* nas duas empresas estudadas para mensurar o nível de engajamento das mesmas, bem como foram realizadas entrevistas não estruturadas com seus gestores para que as informações fossem correlacionadas a fim de alcançar os objetivos estabelecidos.

Para melhor compreensão dos resultados, esta etapa foi dividida da seguinte maneira: estudo de caso, onde há apresentação das empresas em que se realizou a pesquisa; aplicação do instrumento *UWES*, onde foi mensurado em cada uma das empresas estudadas o engajamento; diagnóstico comparativo entre Engajamento e *Design Thinking;* e resumo diagnóstico, etapas que contaram com as informações das entrevistas com os gestores das empresas.

4.1 Estudo de caso Niduu

A Niduu é uma *Startup*, uma instituição que visa a criação de novos produtos ou serviços inovadores perante condições de excessiva incerteza (Ries, 2012). Foi criada por Ilson Mateus, atual *CEO* (Diretor Executivo), e Rômulo Martins, *COO* (Diretor de Operações), em fevereiro de 2017, como uma solução de inteligência de dados voltados para educação corporativa. A solução da Niduu é voltada a empresas que desejam inserir uma nova perspectiva de educação corporativa para seus colaboradores por meio de um aplicativo que fornece cursos com microlições, que podem ser realizadas em até cinco minutos em qualquer momento e local, na ferramenta há algumas funcionalidades como: gamificação, *ranking* e desafios; além disso, é possível acompanhar a performance dos usuários em tempo real e realizar intervenções mais efetivas, pois há um Gestor *Web* que mostra o desempenho de cada equipe ou colaborador por meio de relatórios e gráficos.

4.1.1 Aplicação do Instrumento UWES a Niduu

O quadro de colaboradores fixos da Niduu é composto por 18 pessoas, para quem foi destinado a aplicação deste instrumento. A participação na pesquisa aconteceu por meio das respostas à escala de forma voluntária. No dia 04/06 após uma breve explicação com equipe, foi divulgado e aberto o questionário em versão *online* para empresa e o preenchimento foi feito individualmente.

Dos 18 colaboradores, 16 responderam a Escala Utrech de Engajamento no Trabalho, o que corresponde a 88% do quadro, destes 56% (N = 9) eram do sexo masculino e 44% (N = 7) do sexo feminino, 63% (N = 10) possuem idade entre 18 e 25 anos, 31 % (N = 5) entre 26 e 30 e 6% (N = 1) entre 31 e 35 anos. Os resultados obtidos pela avaliação do engajamento dos colaboradores através do instrumento *UWES*, na amostra da empresa Niduu, são mostrados a seguir:

- **Vigor**: 25% (N = 4) com pontuação classificada em "muito alto"; 44% (N = 7) classificado como "alto"; 25% (N = 4) com pontuação classificada em "médio"; 6% (N = 1) classificado como "baixo";
- **Dedicação**: 63% (N = 10) com pontuação classificada em "muito alto"; 25% (N = 4) classificado em "alto"; 6% (N = 1) com pontuação classificada em "médio" e 6% (N = 1) classificado em "baixo";
- **Absorção**: 25% (N = 4) com pontuação classificada em "muito alto"; 44% (N = 7) classificado em "alto"; 25% (N = 4) com pontuação classificada em "médio" e 6% (N = 1) classificado em baixo;
- **Engajamento no trabalho**: 37,5% (N = 6) com pontuação classificada em "muito alto"; 44% (N = 7) classificado em "alto"; 12,5% (N = 2) com pontuação classificada em "médio" e 6% (N = 1) classificado em "baixo".

4.1.2 Diagnóstico comparativo Engajamento vs DT: Niduu

Durante a entrevista foi necessário um momento dedicado a entender quais fatores no ambiente da Niduu facilitam a abordagem do DT, além de um momento para entender a visão do gestor quanto as influências do engajamento na equipe. Com isso pretendeu-se ampliar os conhecimentos a respeito da questão problema deste estudo.

O Gestor acredita que o que propicia o *Design Thinking* na Niduu é a autonomia, um ambiente em que todos tem a liberdade de opinar, de construir projetos e de dar ideias que muitas vezes podem ser executadas, gerando o sentimento de "empoderamento" nos colaboradores, fatores também afirmados por Brown (2010) quanto aos requisitos necessários para exercer a criatividade e tornar a experimentação possível. Segundo o entrevistado, um ambiente de valorização, descentralização, e transparência tanto nos processos, quanto na forma como o espaço é disposto, incentiva o trabalho criativo e a proatividade.

Para ele o engajamento no trabalho influencia a colaboração em equipe, a busca pelo fazer diferente, a geração de novas ideias, a criatividade, a busca por novos conhecimentos, o aprendizado contínuo, fatores confirmados por Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013), além de afetar a entrega de resultados dentro ou acima da expectativa esperada, gerando empoderamento e o sentimento de dono.

Para o Gestor não há como avançar em uma empresa que trabalha com inovação se não houver uma cultura bem definida e executada, que esteja aberta a ouvir as pessoas e a perceber a equipe. O *COO* da Niduu acredita que a cultura, o ambiente e o engajamento

facilitam o processo criativo, pois este último está associado a escuta, atenção e liberdade. Contexto que reafirma o exposto por Brown (2010) e Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013). Na figura 2 o diagnóstico comparativo foi ilustrado para melhor entendimento dos resultados.

Figura 2. Diagnóstico Niduu
Fonte: Autora (2018)

Através dele é possível perceber a influência dos condutores de engajamento no potencial de criação de soluções através do DT, bem como é possível inferir, que as características de um colaborador engajado influenciam no exercício dos valores do DT como afirmado pelo gestor da Niduu. Dessa forma, entende-se neste caso que o engajamento afeta o desenvolvimento de soluções através da abordagem do*Design Thinking* por conta do seu impacto nos fatores: colaboração; aprendizado; entrega de resultados e criatividade.

4.2 Estudo de caso Creative Pack

A Creative Pack é um hub de inovação que surgiu em 2016 a partir da identificação de um problema observados pelos sócios-fundadores: na forma em que as pessoas que trabalhavam com o ecossistema de inovação no Brasil aplicavam as metodologias americanas para negócios, pois eles não levavam em consideração as particularidades brasileiras nos aspectos da maneira diferente de aprender. Sendo assim, entendeu-se que essa prática gerava dois grandes problemas: alto índice de mortalidade desse tipo de negócio e um impacto extremamente negativo na resiliência dos empreendedores. A partir disso, sentiu-se a necessidade de criar mecanismos para que os atores do ecossistema dialogassem entre si. Assim, surgiu a Creative Pack um hub de inovação, que trabalha com jornadas de inovação aberta estruturada para desenolver cultura e ecossistema de inovação.

4.2.1 Aplicação do Instrumento UWES a Creative Pack

A pesquisa através do instrumento *UWES* foi destinada as 10 pessoas que compõem o quadro de colaboradores da Creative Pack. Após a explicação da ferramenta no dia 04/06 para os integrantes da equipe, a pesquisa foi aberta em versão *online*. Todos os participantes atuaram de forma voluntária, e o questionário foi respondido individualmente.

Dos 10 colaboradores, 8 responderam a Escala Utrech de engajamento no trabalho, o que corresponde a 80% do quadro, destes 62,5% (N = 5) eram do sexo masculino e 37,5% (N = 3) do sexo feminino, 50% (N = 4) possuem idade entre 18 a 25 anos, 12,5 % (N = 1) entre 26 e 30 e 37.5% (N = 3) entre 31 e 35 anos.

Os resultados obtidos pela avaliação do engajamento dos colaboradores através do instrumento *UWES* na amostra da empresa Creative Pack, são mostrados a seguir:

- **Vigor**: 25% (N = 2) com pontuação classificada em "muito alto"; 37,5% (N = 3) classificado como "alto"; 37,5% (N = 3) com pontuação classificada em "médio;
- **Dedicação**: 37,5% (N = 3) classificado em "alto"; 62,5% (N = 5) com pontuação classificada em "médio";
- **Absorção**: 37,5% (N = 3) com pontuação classificada em "muito alto"; 50% (N = 4) classificado em "alto"; 12,5% (N = 1) com pontuação classificada em "médio";
- **Engajamento no trabalho**: 37,5% (N = 3) com pontuação classificada em "muito alto"; 50% (N = 4) classificado em "alto"; 12,5% (N = 3) com pontuação classificada em "médio".

4.2.2 Diagnóstico comparativo Engajamento vs DT: CP

Para que se pudesse atingir os objetivos desse estudo de caso ampliando os conhecimentos a respeito da questão central de pesquisa, se fez necessário, durante a entrevista, entender quais fatores no ambiente da Creative Pack facilitam a abordagem do DT, além de um momento para entender a visão do gestor quanto as influências do engajamento na equipe.

O entrevistado João, CEO da Creative Pack, considera que o engajamento impacta a criatividade das pessoas, assim como Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013), porque para que possam se tornar abertas a mudanças e interagir com outras é necessário estar engajado e aberto para o processo de escuta, pois a criatividade é a soma de vários choques de pensamentos, para assim, gerar um novo pensamento.

Segundo o gestor, não há como exercer os três valores da abordagem do DT: empatia, colaboração e experimentação, sem ter o engajamento. Quando um funcionário está engajado no trabalho ele se envolve com o desejo de ajudar os colegas naquilo que necessitam, gera colaboração em cadeia (Schaufeli, Dijkstra & Vazquez, 2013). É necessário engajar-se com os outros, conectar-se com os outros, para ter uma real habilidade e possibilidade de ser empático, é necessário engajar-se com os demais para colaborar, e para assim entender que haverá opiniões diferentes que irão conflitar em algum momento, mas que isso faz parte do processo.

Na figura 3 o diagnóstico comparativo foi ilustrado para melhor entendimento dos resultados.

Figura 3. Diagnóstico Creative Pack
Fonte: Autora (2018)

A partir do diagnóstico comparativo e da percepção do gestor, é possível inferir que todos esses fatores influenciam a qualidade das soluções desenvolvidas em um contexto de

inovação que utiliza DT, porque através deles há uma completa abertura a mudança, se não houvesse, não seria possível inovar e melhorar as soluções já existentes.

4.3 Resumo diagnóstico

Por meio das informações colhidas pelos métodos adotados por essa pesquisa nos casos estudados, é possível identificar que o engajamento no trabalho é essencial para a intensificação do processo criativo no sentido de geração de ideias na medida em que facilita a abertura a mudança e ao aprendizado, por influenciar na busca pelo novo, além de impactar a entrega de resultados e influenciar o exercício dos valores do DT durante o processo, gerando um trabalho colaborativo e empático, pois engajados sentem a necessidade de contribuir aos trabalhos dos colegas e isso contribui para a atitude de se colocar no lugar do outro (Schaufeli, Dijkstra & Vazquez, 2013), além de influenciar a prática da experimentação, pois o vigor, a resiliência e a persistência são necessárias para a prática desse valor e para permitir a escolha das melhores opções gerados através da abordagem do DT. Dessa forma, as palavras de Shuck e Wolard (2010), Christian, Garza e Slaughter (2011) e Martinez (2015) são confirmadas, pois é possível perceber que de fato o engajamento no trabalho é um constructo que possui potencial na resolução de problemas complexos e é adequado aos resultados sob controle dos desejos dos colaboradores, como o caso observado da criatividade e inovatividade.

5 Conclusão

Este estudo partiu da necessidade de entender a influência do engajamento na abordagem do Design Thinking. A partir do estudo qualitativo e descritivo teve como objetivo central avaliar como o engajamento no trabalho poderia contribuir para a abordagem do Design Thinking. Para isso, houve a apresentação dos conceitos dos dois temas, além de dois estudos de casos que contaram com a aplicação da Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho para mensuração do engajamento nos campos de pesquisa, a realização de entrevistas com os gestores das empresas para identificar a percepção dos mesmos sobre os temas abordados e assim correlacionar os dados obtidos a fim de responder a questão problema deste trabalho.

Mediante o contexto de inovação das empresas estudadas, o resultado de engajamento obtido pela ferramenta UWES e as informações recolhidas pelos gestores das empresas, que reafirmaram fatores da literatura, pôde-se perceber que ambas demonstram alto engajamento no trabalho, assim como foi possível identificar a incorporação da abordagem do Design Thinking na cultura e processos das empresas. Dessa forma, as duas empresas estudadas apresentaram o cenário ideal para avaliar o impacto do engajamento na utilização da abordagem do DT.

Por ser uma abordagem que testa as capacidades emocionais, foi possível constatar que o engajamento é necessário para o exercício dos valores do Design Thinking: empatia, colaboração e experimentação, a medida que o engajamento fornece vigor, em termos de energia e resiliência, dedicação, em termos de identificação com o propósito do negócio, e absorção, no sentido de prazer no trabalho, e que estes, por sua vez, são influenciadores da criatividade, abertura a mudança, aprendizado e entrega de resultados. Portanto, entende-se, a partir dessas informações, que o impacto do engajamento nesses fatores influencia diretamente o desenvolvimento de soluções por meio da abordagem do Design Thinking.

Assim, é possível inferir por meio deste resultado que encontrar maneiras de engajar pessoas, é encontrar maneiras de facilitar a geração da inovação por meio do DT. Por meio deste estudo é possível refletir em maneiras mais assertivas de desenvolver soluções através do trabalho colaborativo, empático e experimentativo de equipes mais engajadas nas organizações, para que essas se mantenham neste mercado de constantes mudanças

Ao longo desta pesquisa percebeu-se que ainda há um longo caminho a se percorrer quanto às pesquisas brasileiras a respeito do engajamento no trabalho, bem como a percepção dos profissionais em geral a respeito do real significado desse conceito, pois em alguns momentos deste estudo o engajamento foi equiparado a motivação, comprometimento, satisfação, e a um sentimento negativo relacionado a vícios com o trabalho por parte dos colaboradores das empresas estudadas. Por esses motivos, é necessário investigar ainda mais os conhecimentos sobre o engajamento no trabalho, tanto no que diz respeito a suas consequências, recursos condutores, e estratégias de geração, quanto no contexto de inovação e utilização da abordagem do DT, onde se sugere a aplicação de um experimento para que assim haja aprofundamento e consolidação deste constructo.

REFERÊNCIAS

Azambuja, M. J. K. de. (2011). *A aplicação do design thinking no desenvolvimento de inovação: um estudo de caso a partir da Whirlpool SA*. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil.

Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269.

Brown, T. (2010). Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias.

Brown, T., & Wyatt, J. (2010). Design thinking for social innovation. *Stanford Social Innovation Review, 8*(1), pp. 30-35.

Cavalcante, M. M., Siqueira, M. M. M., & Kuniyoshi, M. S. (2014). Engajamento, bem-estar no trabalho e capital psicológico: um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas. Pensamento & Realidade. *Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração-FEA. ISSN 2237-4418, 29*(4), 23.

Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology, 64*(1), 89-136.

Ferreira, M. C., Valentini, F., Damásio, B. F., Mourão, L., Porto, J. B., Chinelato, R. S. D. C., & Pereira, M. M. (2016). Evidências adicionais de validade da UWES-9 em amostras brasileiras. *Estudos de Psicologia (Natal), 21*(4), pp. 435-445.

Gil, A. C. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa. *São Paulo, 5*(61), 16-17.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal, 33*(4), 692-724.

Kolko, J. (2015). Design thinking comes of age. Harvard Business Review, 93, pp. 66–71, 2015.

Magnan, E. S. dos *et al.* Normalization of the Brazilian Utrecht Work Engagement Scale. *Revista Avaliação Psicológica*, [s. l.], 15(2), pp. 133–140, 2016.

Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed.-São Paulo: Atlas.

Martinez, M. G. (2015). Solver engagement in knowledge sharing in crowdsourcing communities: Exploring the link to creativity. *Research Policy, 44*(8), pp. 1419-1430.

Ferreira, L., & Pinheiro, T. (2011). *Design Thinking Brasil: empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade*. Elsevier Brasil.

Ries, E. (2012). A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology, 21*(7), pp. 600-619.

Schaufeli, W. B., Dijkstra, P., & Vazquez, A. C. (2013). Engajamento no trabalho. *São Paulo: Casa do Psicólogo*.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). Utrecht work engagement scale: Preliminary manual. *Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University, Utrecht, 26*.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi‐sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 25*(3), 293-315.

Vazquez, A. C. S., Magnan, E. D. S., Pacico, J. C., Hutz, C. S., & Schaufeli, W. B. (2015). Adaptation and Validation of the Brazilian Version of the Utrecht work engagement scale. *Psico-USF, 20*(2), 207-217.

Vianna, M., Vianna, Y., Adler, I. K., Lucena, B., & Russo, B. (2012). Design Thinking: inovação em negócios.

Yongxing, G., Hongfei, D., Baoguo, X., & Lei, M. (2017). Work engagement and job performance: the moderating role of perceived organizational support. *Anales de Psicología/Annals of Psychology, 33*(3), pp. 708-713.

Zhang, W., Jex, S. M., Peng, Y., & Wang, D. (2017). Exploring the effects of job autonomy on engagement and creativity: The moderating role of performance pressure and learning goal orientation. *Journal of Business and Psychology, 32*(3), 235-251.