

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

BEATRIZ PEREIRA DE ABREU

**ENGAJAMENTO NO TRABALHO A FAVOR DO DESENVOLVIMENTO DE
SOLUÇÕES ATRAVÉS DO *DESIGN THINKING*: estudos de caso em empresas de
tecnologia**

São Luís
2018

BEATRIZ PEREIRA DE ABREU

**ENGAJAMENTO NO TRABALHO A FAVOR DO DESENVOLVIMENTO DE
SOLUÇÕES ATRAVÉS DO *DESIGN THINKING*: estudos de caso em empresas de
tecnologia**

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Hélio Trindade de Matos

São Luís
2018

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Núcleo Integrado de Bibliotecas/UFMA

Abreu, Beatriz.

Engajamento no Trabalho a favor do desenvolvimento de soluções através do Design Thinking : estudos de caso em empresas de tecnologia / Beatriz Abreu. - 2018.

68 f.

Orientador(a): Hélio Matos.

Monografia (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2018.

1. Design Thinking. 2. Engajamento no Trabalho. 3. Inovação. I. Matos, Hélio. II. Título.

BEATRIZ PEREIRA DE ABREU

**ENGAJAMENTO NO TRABALHO A FAVOR DO DESENVOLVIMENTO DE
SOLUÇÕES ATRAVÉS DO *DESIGN THINKING*: estudos de caso em empresas de
tecnologia**

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovador em: 12 / 07 /2018.

BANCA EXAMINADORA

Profº. Dr. Hélio Trindade de Matos (Orientador)
Doutor em Administração de Empresas
Universidade Nove de Julho

Profº. Dr. Walter Cezar Nunes (1º Avaliador)
Doutor em Informática na Educação
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Profº. Dr. Ademir da Rosa Martins (2º Avaliador)
Doutor em Informática na Educação
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me conceder bênçãos sem medidas, por sua proteção, cuidado e provisão em toda minha caminhada até aqui. Agradeço a meus pais, Jacinto Abreu e Dulcineia Aguiar, meus apoiadores e referências de vida, pelo cuidado, carinho, compreensão, investimento e paciência. Às minhas irmãs, Lucyana Mendonça e Rejane Santos, minhas inspirações, por seus conselhos, fraternidade, parceria e contribuições neste trabalho.

Agradeço aos meus amigos Andréia Lima, Paulo Ribeiro, Thales Izídio e Ítalo Carvalho, pelos bons momentos que me proporcionam, pelos sorrisos, conselhos, consolos, contribuições a este trabalho, e por estarem ao meu lado em toda essa jornada acadêmica, amizade que vou levar para a vida.

Agradeço em especial aos movimentos acadêmicos Liga Universitária Empreender e Estratégica Empresa Júnior, que serviram de laboratório para o exercício do meu aprendizado teórico, onde pude crescer profissionalmente, desenvolvendo habilidades e adquirindo ainda mais conhecimentos. Agradeço em especial a: Luciane Coimbra, Gabriela Amorim, Franciane Coimbra, Alina Daniela, integrantes da LUE, e a Victor Oliveira e a Matheus Louzeiro, integrantes da Estratégica, pelos grandes desafios que concluímos juntos.

Agradeço meus amigos de estágio Jaíza Muniz, Hanah Cybele e Gabriel Rosa, pelo apoio e pelos bons momentos. A minha gestora, Ana Lúcia, pelos conselhos, mentoria, flexibilidade e compreensão.

Agradeço a Rômulo Martins e ao João Silva, gestores da Niduu e Creative Pack, por acreditarem neste trabalho e contribuírem com ele permitindo a aplicação da pesquisa nas respectivas empresas. Agradeço a todos os colaboradores de ambas que voluntariamente cooperaram com a concessão de informações durante a pesquisa, em especial a Richardson Soares e Karol Borges, pela parceria, apoio, contribuições e por serem minhas inspirações.

Agradeço ao Prof. Dr. Hélio Trindade de Matos bem como ao Prof. Dr. Ademir da Rosa Martins por suas orientações, incentivo, contribuições, paciência e apoio. Agradeço a todos os professores, grandes mestres, que participaram da minha formação. A igreja El-Shadday pelas orações, e a todos os meus familiares pelo carinho, apoio e incentivo.

A todos vocês, dedico meu “muito obrigada”!

“As pessoas precisam acreditar que tem o poder de criar ideias que atenderão a necessidades não satisfeitas e que terão impacto positivo.”

Brown, 2010.

RESUMO

A abordagem empática, colaborativa e experimental do *Design Thinking* emergiu como um modelo mental capaz de favorecer a geração da inovação em resposta a saturação do antigo modelo de produção, e as mudanças que o mundo vem sofrendo na forma de consumir e se relacionar com as necessidades das pessoas. Nesse sentido, um fator de importante atenção 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. A energia, vigor e dedicação das pessoas, ou seja, o seu engajamento no trabalho, influenciam diretamente na capacidade de gerar soluções inovadoras. Assim, o presente estudo visou analisar como o engajamento no trabalho pode contribuir para a abordagem do *Design Thinking*. Para tanto foi utilizada metodologia qualitativa e descritiva que contou com a realização de dois estudos de casos em empresas de base tecnológica, onde 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 na criatividade, na abertura à mudança, na entrega de resultados e no processo de aprendizado, influenciando assim, a qualidade das soluções desenvolvidas através do *Design Thinking*. Dessa forma, esse estudo contribui para as intervenções estratégicas no engajamento para a geração de bem-estar no trabalho e intensificação da geração de inovação.

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

ABSTRACT

The empathic, collaborative and experimental approach of *Design Thinking* emerged as a mental model capable of favoring the generation of innovation in response to the saturation of the old production model, and the changes that the world has been suffering in the way of consuming and relating to the needs of people. In this sense, a factor of important attention 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. People's energy, vigor and dedication, that is, their engagement in work, directly influence the ability to generate innovative solutions. Thus, the present study aimed to analyze how Engagement at work can contribute to the *Design Thinking* approach. For that, a qualitative and descriptive methodology was used, with two case studies carried out in technology-based companies, where the means used were the application of questionnaire and unstructured interviews. The results indicated that engagement is necessary for the exercise of DT values, and their dimensions impact on creativity, openness to change, delivery of results and learning process, thus influencing the quality of solutions developed through *Design Thinking*. In this way, this study contributes to the strategic interventions in the engagement for the generation of well-being in the work and intensification of the generation of innovation.

Keywords: Work Engagement. Design Thinking. Innovation.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- CEO – Chief Executive Officer
- COO – Chief Operating Officer
- CP – Creative Pack
- DT – Design Thinking
- UWES – Utrecht Work Engagement Scale

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ponto de interseção do DT.....	16
Figura 2 – Pensamento Convergente e Divergente	20
Figura 3 – Duplo Diamante.....	22
Figura 4 – Processo de DT da IDEO.....	23
Figura 5 – Conceito de Engajamento no Trabalho	25
Figura 6 – Condutores do engajamento do trabalho	26
Figura 7 – Identificação de mudanças a partir das informações dos usuários	44
Figura 8 – Momento de ideação da equipe de desenvolvimento	45
Figura 9 – Equipe em momento de cocriação	46
Figura 10 – Treinamento de Inovação e DT realizado pela CP	49
Figura 11 – Processo de DT em treinamento de inovação da CP.....	54
Figura 12 – <i>Board</i> de conceito	55
Figura 13 – Engajamento vs DT.....	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Normas de pontuações para <i>UWES</i>	36
Quadro 2 – Resultado <i>UWES</i> Niduu	41
Quadro 3 – Diagnóstico Niduu	47
Quadro 4 – Resultado <i>UWE Creative Pack</i>	51
Quadro 5 – Diagnóstico <i>Creative Pack</i>	56

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	DESIGN THINKING (DT)	14
2.1	HISTÓRICO DO <i>DESIGN THINKING</i>	15
2.2	ABORDAGEM DO <i>DESIGN THINKING</i>	15
2.3	VALORES	17
2.3.1	Empatia	17
2.3.2	Colaboração	18
2.3.3	Experimentação	18
2.4	PROCESSO	20
3	ENGAMENTO NO TRABALHO	24
3.1	CONDUTORES DO ENGAJAMENTO	26
3.2	RECURSOS DE TRABALHO	27
3.2.1	Apoio Social, <i>Feedback</i> e Autonomia	28
3.3	RECURSOS PESSOAIS	30
3.3.1	Auto eficácia, autoestima e otimismo	31
3.4	ENGAJAMENTO SOLUCIONADOR E CRIATIVIDADE	32
4	METODOLOGIA DA PESQUISA	33
4.1	MÉTODOS E TÉCNICAS	33
4.2	COLETA DE DADOS	34
4.3	ESCALA UTRECHT DE ENGAJAMENTO NO TRABALHO	34
4.4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE.....	36
5	INFLUÊNCIA DO ENGAJAMENTO NO DESENVOLVIMENTO DE SOLUÇÕES ATRAVÉS DO DT	38
5.1	ESTUDO DE CASO NIDUU	38
5.1.1	Aplicação do Instrumento <i>UWES</i> a Niduu	39
5.1.2	Caracterização da Niduu quanto aos condutores do engajamento ... 42	
5.1.3	Caracterização da Niduu quanto a incorporação do <i>Design Thinking</i>	44
5.1.4	Diagnóstico comparativo Engajamento vs DT: Niduu	45
5.2	ESTUDO DE CASO CREATIVE PACK.....	47
5.2.1	Aplicação do instrumento <i>UWES</i> a CP	50
5.2.2	Caracterização da CP quanto aos condutores do engajamento	52

5.2.3	Caracterização da CP quanto a incorporação do <i>Design Thinking</i> ...	53
5.2.4	Diagnóstico comparativo Engajamento vs DT: CP	55
5.3	RESUMO DIAGNÓSTICO.....	57
6	CONCLUSÃO	59
	REFERÊNCIAS.....	61
	ANEXO A – AUTORIZAÇÃO NIDUU	65
	ANEXO B – AUTORIZAÇÃO CREATIVE PACK.....	65
	APÊNDICE A – ESCALA UTRECH DE ENGAJAMENTO NO TRABALHO	65

1 INTRODUÇÃO

As mudanças que o mercado sofreu, após a Revolução industrial, como a globalização, a revolução tecnológica, a multiplicação da informação, e o foco maior no desejo do consumidor e não apenas no direcionamento unilateral das empresas, tornaram a inovação uma obrigação para a sobrevivência das organizações (PINHEIRO; ALT, 2011). Diante desse cenário, o *Design Thinking* (DT), que é um modelo mental com uma abordagem disruptiva para geração de soluções por considerar o olhar centrado no ser humano, tem se demonstrado bem-vindo na geração de inovação (BROWN, 2010).

O DT 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, determinarão o quão aberto para novas ideias e soluções, disposto a desafios e criativo ele está. E isso se chama engajamento, um sentimento positivo relacionado ao trabalho e considerado um constructo elevado por ser mais completo que os conceitos de: motivação; satisfação; comprometimento no trabalho e o estado de *flow* (BAKKER, 2011). Assim, é possível entender, que colaboradores mais engajados no trabalho, além de gerar com maior facilidade a inovação,

conduzem a um cenário propício para diferenciação das empresas em um mercado mais concorrido, e exigente.

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 de Engajamento de Trabalho de Utrecht (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.

Foi dividido em seis partes, são estas: introdução, onde houve a apresentação do contexto, justificativa e o problema que será discutido; objetivos, geral e específicos, onde há as pretensões deste estudo; referencial teórico, em que há a apresentação dos temas: *Design Thinking*, seu contexto, histórico, conceito, valores e processo; e engajamento no trabalho, seus condutores, sua relação com a criatividade e a geração de soluções; seguida pela metodologia, onde há apresentação da classificação do estudo quanto aos meios, fins, métodos e técnicas utilizadas; os resultados destes e as considerações finais.

2 DESIGN THINKING (DT)

No último século a economia foi baseada em um sistema de produção advindo da revolução industrial que desencadeou uma série de consequências. Esse modelo gerou impactos urbanos, ambientais, tecnológicos e sociais, gerou empregos, produziu em larga escala, barateou preços e iniciou um processo de consumo intenso. Todavia, nesse contexto, poucas organizações realmente se importaram com as pessoas envolvidas na situação de trabalho, em como elas se sentiam, ou mesmo com os próprios consumidores. Os trabalhadores das indústrias eram vistos como insumos de produção e os consumidores tidos como garantidos (PINHEIRO; ALT, 2011).

Essas consequências, positivas e negativas desse sistema, forçaram uma série de mudanças. O mundo pós-industrial resultou na era do conhecimento, na economia cocriativa, na valorização do consumo aspiracional, na busca de relacionamento e transcendência. A informação rápida, fácil e inesgotável, impactou a economia que agora está em busca de uma mudança disruptiva. Isso é reflexo da saturação do antigo modelo de produção que exige cada vez mais transformações (PINHEIRO; ALT, 2011).

O DT surge como resposta a esse contexto, como um modelo mental, um novo jeito de pensar, uma atitude para sobreviver e prosperar na economia atual, que tem se mostrado propício para geração de inovação (BROWN; WYATT 2010; PINHEIRO; ALT, 2011; BOSCHI, 2012). Kolko (2015) afirma que esta é a melhor ferramenta para gerar uma “cultura organizacional responsiva e flexível” diante desse cenário.

Nesse contexto, entende-se por inovação o valor percebido pelas pessoas e não apenas a simples criação de algo novo, pois é diferente de novidade, trata-se de “[...] transformar ideias em valor”, como informa Pinheiro e Alt (2011, p. 16). É resultado de pessoas, processos, trabalho árduo e está presente em soluções de impacto positivo.

Isso quer dizer que não há inovação sem focar nas pessoas, e por essa razão que o DT possibilita a geração de soluções inovadoras, por possuir um olhar humano. Por isso, o *Design Thinking* ajuda as empresas a ter um destaque real no

mercado, porque as soluções geradas por essa abordagem são significativas (BROWN; WYATT, 2010).

2.1 HISTÓRICO DO *DESIGN THINKING*

Segundo Ferro (2014) Herbert Simon foi o precursor do *Design Thinking*. Em seu livro *The Sciences of the Artificial*, de 1969, ele relaciona em uma teoria, a atitude de *design* para gestores. No entanto, o termo *Design Thinking* foi utilizado pela primeira vez em 1992, no artigo *Wicked Problems* do professor de Carnegie Melhom, Richard Buchman, onde ele caracteriza as mudanças da atividade de *design*, citando a força do *design* na comunicação visual; no olhar funcional dos produtos; o *design* aplicado aos serviços e como abordagem para melhoria de ambientes (PINHEIRO; ALT, 2011; BOSCHI, 2012).

A partir daí o DT ganhou destaque e começou a crescer de diversas formas pelo mundo. Em 1995, o primeiro curso direcionado aos estudos da aplicação do DT em serviços foi inaugurada pela KISD, em 1998 nasceu a IDEO, que é hoje uma das maiores em empresas de consultoria em *Design* e inovação, e que utiliza a abordagem do DT em seus projetos. Em 2005, foi iniciada a D. School na Universidade de Stanford, inteiramente dedicada ao ensino do DT. E em 2011 foi inaugurada a primeira consultoria dedicada inteiramente para prática comercial do DT aplicado a serviços, a Live Work (PINHEIRO; ALT, 2011).

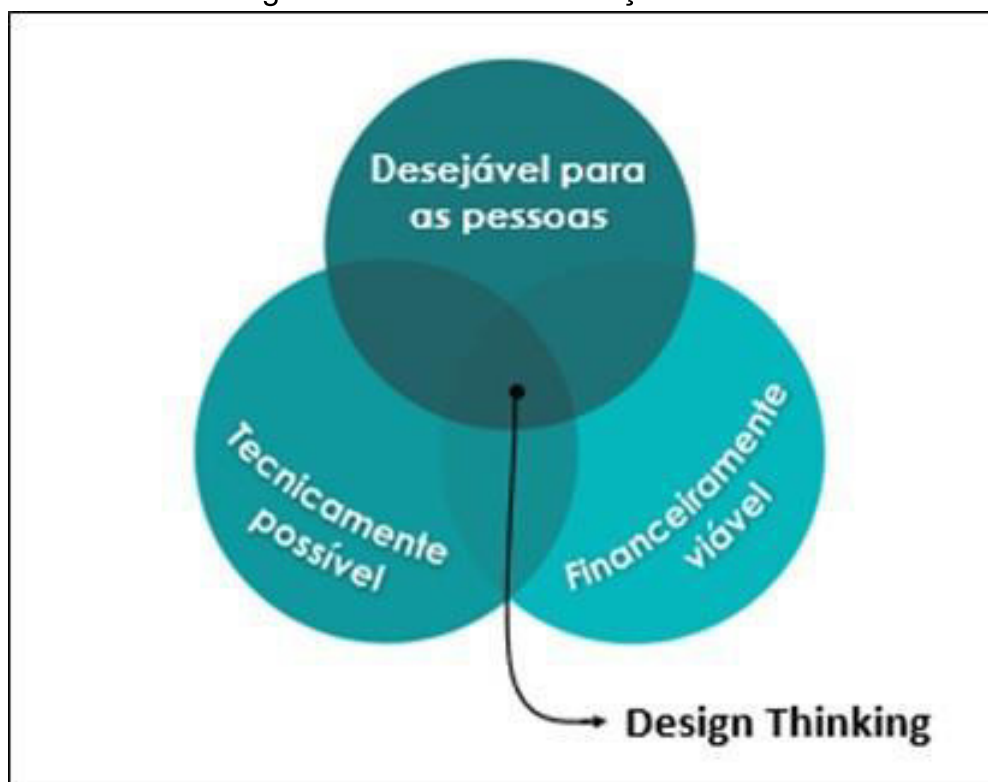
2.2 ABORDAGEM DO *DESIGN THINKING*

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 et al. (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 inovadoras está na maneira em que seus princípios são adotados, olhar humano e iteratividade por exemplo, 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; PINHEIRO; ALT, 2011).

Figura 1 – Ponto de interseção do DT



Fonte: Adaptado de Pinheiro e Alt (2011).

Além disso, a natureza iterativa do *Design Thinking* 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). Essas características do *Design Thinking* 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).

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. A priori, a intuição pode ser vista

de maneira negativa quando encarada como forma de gerenciar uma empresa por exemplo, no entanto, se ater exageradamente ao analítico e racional também pode ser perigoso. O DT mostra-se com uma terceira via, que mescla os fatores intuição e racionalidade (BROWN; WYATT 2010), que oferece oportunidades de humanizar a tecnologia e desenvolver soluções de significados aos consumidores (KOLKO, 2015).

2.3 VALORES

É possível identificar três valores adotados por essa abordagem: a empatia, colaboração e a experimentação. Pinheiro e Alt (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.

2.3.1 Empatia

O conceito do *Design* em si, envolve a capacidade de solucionar problemas através do olhar centrado no ser humano, é sobre construir valor para as pessoas e com as pessoas. O *Design Thinking* busca reassumir esse valor como maneira estratégica de gerar soluções de alto e positivo impacto na vida das pessoas. Essa é uma abordagem que se empenha no entendimento delas (PINHEIRO; ALT, 2011).

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

2.3.2 Colaboração

Há algum tempo, o modelo de fornecimento de produtos e serviços ao mercado era ditado pela decisão interna das organizações conforme seus limites financeiros, pessoais e tecnológicos. As empresas decidiam o que era necessário produzir e entregar para os clientes, e estes iam ao encontro desses produtos para realizar a compra. Mas esse cenário mudou. Hoje, os clientes exercem grande influência no posicionamento que as empresas adotam para produzir produtos e serviços das mais variadas formas (PINHEIRO; ALT, 2011).

As empresas consideradas preparadas para competir no cenário atual do mercado, são aquelas dispostas a se aproximar dos consumidores e se misturar com eles, para que possam ouvi-los e cocriar com eles. Em situações como essa, em que as organizações e clientes colaboram entre si, sem a necessidade de remuneração, os fatores motivadores principais são: propósito e relacionamento. Dessa forma, é possível perceber que permanecer e insistir na aceitação de soluções prontas é insustentável para os negócios sobreviverem atualmente. As melhores estratégias serão aquelas que consideram a cocriação entre os colaboradores das empresas e os clientes finais (PINHEIRO; ALT, 2011).

Para Brown (2010), as soluções são resultado do trabalho criativo das equipes, porque o processo criativo gera insights, ideias e conceitos e que antes não existiam. Isso quer dizer que 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 Pinheiro e Alt (2011), para eles o trabalho colaborativo diz respeito a criar coletivamente e apresenta uma diversidade que provoca mais criatividade do que apenas uma pessoa.

2.3.3 Experimentação

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 (PINHEIRO; ALT, 2011). Como afirmado por Brown (2010), é quando o processo atinge o pico.

Os negócios que apresentarem a experimentação como maneira de gerar soluções, se mostrarão mais adaptáveis às rápidas mudanças do mercado, pois esse valor permite reconhecer possíveis falhas dos novos projetos bem mais cedo, fornecendo grande aprendizado antes que altos investimentos sejam realizados. A proposta da abordagem experimental do DT é utilizar materiais baratos na tradução física das ideias, como: LEGOS; papel e caneta, sendo possível analisar a viabilidade das ideias sem comprometer muitos recursos, e assim, ganha-se tempo para realizar correções no produto final. (PINHEIRO; ALT, 2011).

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), é necessária potencializar a criatividade da equipe, e não apenas motivar (AZAMBUJA, 2011).

Organizações e pessoas que conseguem incorporar esse modelo mental, possuem grande abertura para novas ideias, possibilidades, diretrizes para oferecer novas soluções. A característica experimental do DT gera diversas possibilidades de entender e interferir no comportamento humano, são novas alternativas que afetam diretamente a criação de produtos e serviços, e que ao se aplicar a experimentação testando-se as ideias concorrentes, aumenta-se a probabilidade de obter resultados mais ousados e mais atraentes (BROWN; WYATT, 2010).

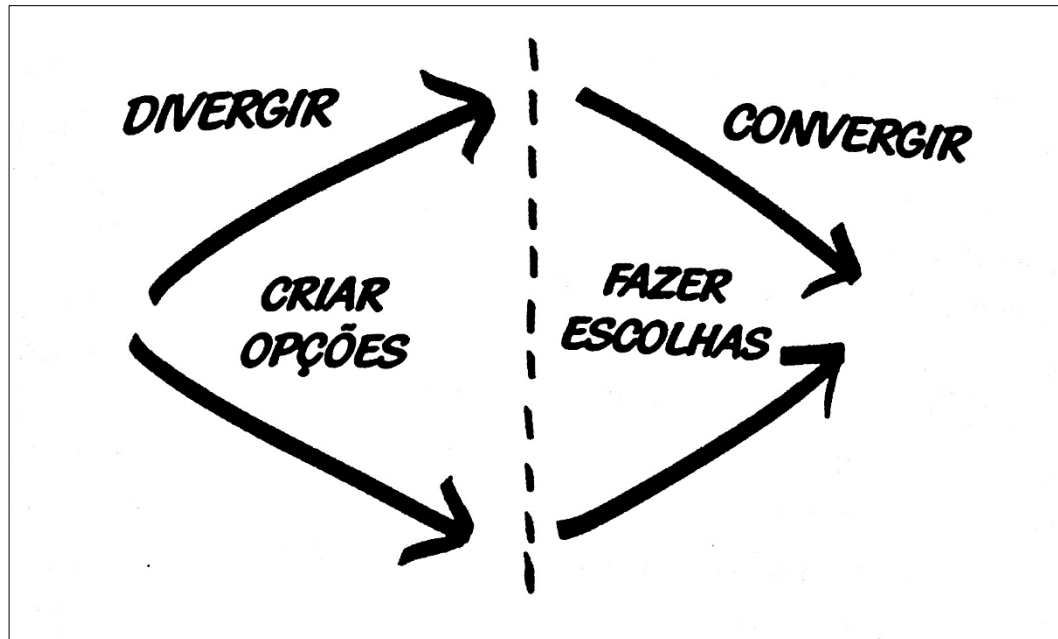
Para que a experimentação seja um valor exercido nas organizações é necessário que os colaboradores estejam cientes que possuem autonomia para experimentar, explorar novas habilidades e assumir riscos, além disso, é necessário propiciar a elas os recursos necessários para cometer erros (BROWN, 2010), como afirmado por Pinheiro e Alt (2011, p. 113) a cultura da inovação depende da “[...] paixão pelo risco e erro”. O resultado desse posicionamento é positivo, adotar a abordagem experimental permite que as equipes aprendam umas com as outras (BROWN, 2010).

2.4 PROCESSO

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 repostas 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.

Figura 2 – Pensamento Convergente e Divergente

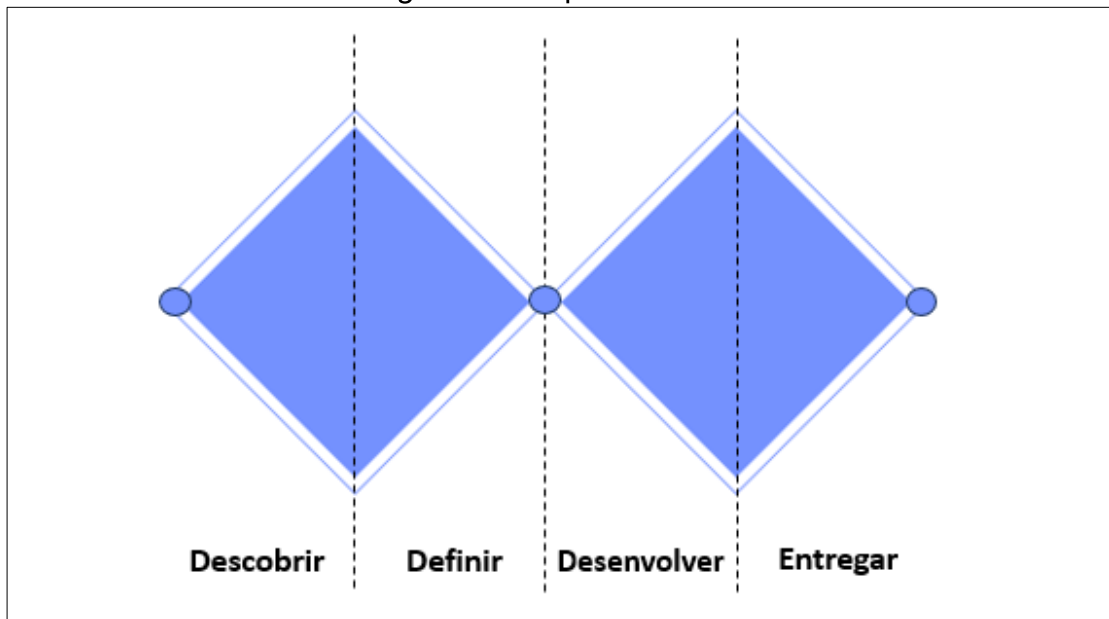


Fonte: Brown (2010, p. 63).

Os *designers thinkers* entendem que não há uma melhor forma de percorrer pelo processo de DT (BROWN, 2010), e suas variações mantêm seus princípios e valores (empatia, colaboração e experimentação), por isso há semelhança entre os diferentes modelos de processos de *Design Thinking* (BOSCHI, 2012). No presente estudo, para melhor entendimento do processo, será evidenciado dois exemplos da maneira em que o processo de DT é adotado.

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 (PINHEIRO; ALT, 2011).

Figura 3 – Duplo Diamante



Fonte: Adaptado de Pinheiro e Alt (2011).

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 (PINHEIRO; ALT, 2011).

Para Pinheiro e Alt (2011) os outros modelos de processo de *Design Thinking* são similares ao utilizado pelo *Design Council*. O processo utilizado pela IDEO, por exemplo, permeia três espaços, estes são: inspiração; idealização e implementação. A inspiração diz respeito aos momentos de pesquisa, de busca de informação para geração de insights; a idealização é o espaço onde, após toda a coleta de dados, as informações recolhidas são condensadas e geram-se a partir delas insights que posteriormente se tornarão soluções; a implementação é o momento em que as melhores ideias ganham espaço para serem prototipadas, e são transformadas em ações tangíveis, assim elas são testadas e passam pelo processo de iteração (BROWN 2010; BROWN; WYATT 2010). Esse modelo, mantém em destaque a característica não linear e iterativa do processo de DT.

Figura 4 – Processo de DT da IDEO



Fonte: Adaptado de Pinheiro e Alt (2011).

3 ENGAMENTO NO TRABALHO

O termo “engajamento no trabalho” é resultado de pesquisas realizadas sobre a Síndrome de *Burnout* (exaustão e insuficiência emocional no trabalho) onde os pesquisadores não se limitaram apenas aos fatores negativos, mas também se permitiram perceber aspectos positivos relacionados ao trabalho (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ, 2013). Como resultado das pesquisas, constatou-se que o engajamento seria como um antídoto positivo ao *Burnout*. No entanto Schaufeli e Bakker (2004) afirmam que estes dois constructos não são necessariamente opostos, mas são independentes e negativamente correlacionados, isso quer dizer que é extremamente improvável que alguém apresente a síndrome de *Burnout* e esteja engajado ao mesmo tempo.

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, todavia, vários autores destacam as diferenças entre esses conceitos e o Engajamento. Bakker (2011), por exemplo, diferencia o Engajamento e a satisfação no trabalho caracterizando este segundo fator como uma forma mais passiva de bem-estar no trabalho. Saks (2006), afirma então, que o compromisso no trabalho se trata de uma atitude e ao apego de uma pessoa a uma organização, enquanto o engajamento diz respeito a atenção e absorção no desempenho de papéis.

O engajamento também é diferente do estado de *flow*, porque este normalmente se refere a uma experiência de pico que pode durar apenas uma hora

ou até menos, se trata de episódios isolados. E por fim, o Engajamento também é distinto do conceito da motivação, pois a cognição e afeto vão além da dedicação (BAKKER, 2011). Por isso, Bakker (2011) considera que o engajamento no trabalho é um melhor preditor da performance dos colaboradores em relação a muitos dos construtos anteriores, 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.

Figura 5 – Conceito de Engajamento no Trabalho



Fonte: Inspirado pelo conceito de Engajamento de Schaufeli e Bakker (2004).

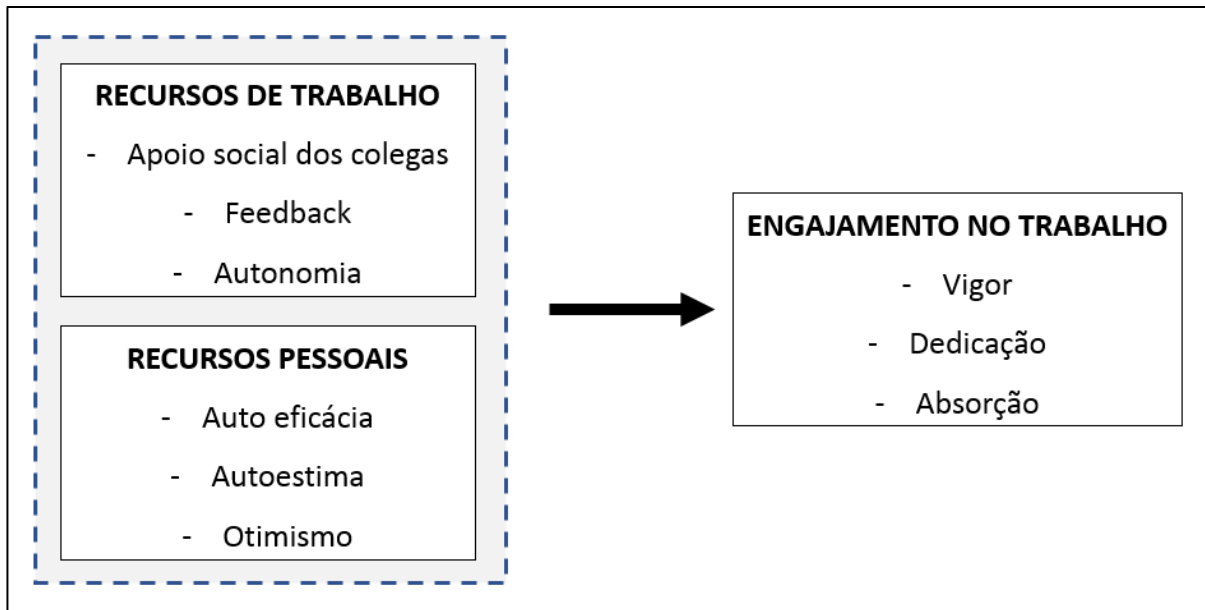
O engajamento no trabalho é um fator organizacional positivo tanto para as empresas quanto aos funcionários, segundo Bakker (2011) é mais provável que os funcionários engajados trabalhem com mais afinco através de maiores níveis de esforços intencionais do que aqueles que não estão engajados. Eles se dedicam mais as tarefas que lhe são propostas porque sentem mais satisfação e vigor.

Yongxing et al. (2017) afirma que o engajamento ajuda os colaboradores a melhorar ou manter suas vantagens competitivas. Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013) complementam 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.

3.1 CONDUTORES DO ENGAJAMENTO

O engajamento no trabalho é resultado do somatório de recursos de trabalho e recursos pessoais. Esses recursos possuem um impacto positivo no engajamento (BAKKER, 2011). Várias pesquisas constataram que eles são preditores importantes do engajamento, são recursos instrumentais para os objetivos relacionados ao trabalho e satisfazem necessidades psicológicas básicas, isso quer dizer que, ambientes que disponibilizam de muitos recursos promovem o engajamento no trabalho (BAKKER; ALBRECHT; LEITER, 2011).

Figura 6 – Condutores do Engajamento no Trabalho



Fonte: Inspirado pelo modelo JD-R de Bakker e Demerouti (2008).

Os recursos de trabalho e pessoais são de acordo com Xanthopoulou et al. (2009, p. 240) “[...] igualmente fortes uns aos outros e ao engajamento no trabalho”, são constructos que se relacionam reciprocamente, por isso os efeitos da relação entre os recursos e o engajamento são melhor compreendidos quando analisados conjuntamente. Deste modo, é possível entender que funcionários que encontram disponíveis recursos de trabalho, sentem-se mais preparados para lidar com as próprias metas, assim como aqueles que dispõem de recursos pessoais são hábeis a multiplicar ainda mais os recursos no ambiente de trabalho. Em todo caso de disponibilidade de recursos, o mais provável é que essas condições afetem positivamente o engajamento dos colaboradores.

3.2 RECURSOS DE TRABALHO

Geralmente, os recursos de trabalho são percebidos como recursos físicos ou como as condições de trabalho apresentada nas organizações (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ, 2013), estes, apesar de importantes, são diferentes dos recursos de trabalho que serão aqui discutidos. No presente estudo os recursos de trabalho se referem aos aspectos físicos, sociais e organizacionais do trabalho que se mostram funcionais na conquista por objetivos de trabalho por parte dos

colaboradores, estimulam o crescimento pessoal, a aprendizagem e o desenvolvimento (SCHAUFELI; BAKKER, 2004).

Várias pesquisas já mostraram a relação positiva entre o engajamento e os recursos de trabalho (BAKKER, 2011). É crucial que haja recursos suficientes e condições adequadas para as pessoas executarem seu trabalho de modo engajado e prazeroso, dessa forma como informa Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013, p. 38) afirmam que “[...] provedores de energia e suporte psicossocial suficiente”.

Ao encontrar esses recursos disponíveis, os colaboradores sentem a necessidade de retornar os benefícios organizacionais, e uma maneira de fazer, isto é, através dos níveis de engajamento. Isso quer dizer que os funcionários optarão por engajar-se em graus variados em resposta aos recursos que recebem de sua organização, ou seja, permutarão seu engajamento pelos benefícios fornecidos. Dessa forma, indivíduos continuamente engajados permanecem dessa maneira por conta das trocas recíprocas e favoráveis na relação colaborador e organização (SAKS, 2006).

Os recursos de trabalho são classificados como recursos externos, porque mesmo que haja esforço do colaborador para promovê-los, eles não possuem total controle sobre eles (SCHAUFELI; DIJKSTRA, VAZQUEZ, 2013). Eles promovem dois papéis motivacionais. O primeiro é o papel intrínseco e se refere as características de desenvolvimento relacionadas ao crescimento e aprendizado do colaborador, o segundo é o papel extrínseco que diz respeito a importância e necessidade de ter esses recursos para alcançar as metas de trabalho. Por isso, organizações que contam com esses recursos tornam mais provável o atingimento de suas metas (BAKKER, 2011). Apoio social dos colegas de trabalho, *feedback* e autonomia são exemplos de recursos de trabalho (BAKKER; DEMEROUTI, 2007).

3.2.1 Apoio Social, *Feedback* e Autonomia

As fontes de apoio de uma organização podem ajudar os funcionários a atingir suas metas através do aconselhamento e assistência recebidos por outras pessoas. Organizações que investem em criar um ambiente de apoio aumentam potencialmente a motivação de seus colaboradores, conseqüentemente o engajamento deles também será afetado (NAHRGANG; MORGESON; HOFMANN,

2011). Além disso, nas organizações em geral, o desempenho é o resultado do esforço combinado de funcionários individuais, dessa forma, é considerável que o cruzamento de engajamento entre membros da mesma equipe de trabalho aumente o desempenho, o que representa uma vantagem a essas organizações. Se os colegas se influenciam mutuamente com seu engajamento no trabalho, eles podem ter um melhor desempenho em equipe (BAKKER; DEMEROUTI, 2008). Por isso o apoio social satisfaz a necessidade de pertencer (BAKKER, 2011; BAKKER; DEMEROUTI, 2008).

Desenvolver o suporte social dos colegas gera um clima de colaboração em cadeia, como Shaufeli, Dijkstra Vazquez (2013) e afirmam, quando um funcionário está engajado no trabalho ele se envolve com o desejo de ajudar os colegas naquilo que necessitam mesmo que não faça parte de suas responsabilidades, eles tendem a contribuir mais com as metas organizacionais porque sentem prazer naquilo que fazem e em contribuir para um ambiente positivo de trabalho. Ademais, esse recurso é crucial no processo de aprendizagem dos colaboradores e importante para as pessoas desenvolverem a resiliência, pois juntas, podem criar situações de superação de desafios sem que se desestimulem.

O *feedback* também é um recurso de trabalho que promove o aprendizado, a ampliação da competência no trabalho e o engajamento quando fornecido adequadamente. Assim como o suporte social dos colegas, o *feedback* também aumenta a probabilidade de ser bem sucedido na conquista por objetivos de trabalho (BAKKER et al., 2008).

Bakker e Demerouti (2007) afirmam que o *feedback* não só ajuda os funcionários a realizar seu trabalho com mais eficiência, mas também melhora a comunicação entre a liderança e seus funcionários. Segundo eles, quanto mais informações específicas e precisas são fornecidas de maneira construtiva aos colaboradores, tanto os funcionários quanto a liderança podem melhorar ou alterar seu desempenho.

Shaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013) apontam que o *feedback* positivo é motivacional, porque a partir dele as pessoas podem entender no que são boas e em que são valorizadas pelos outros nas atividades que executam, e isso as encoraja a manter seu esforço no trabalho e, adicionalmente, gera satisfação pessoal e prazer. Um *feedback* compreensível, objetivo e baseado em situações

reais, simplifica e encoraja a conquista de resultados, gera no colaborador o entendimento do que é realçado no seu trabalho, assim ele pode reconhecer melhor sobre o que importa para a organização e no que ele se destaca individualmente. A atitude do *feedback* representa que ele não é um membro passivo dos resultados organizacionais (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ 2013).

Assim como o apoio social dos colegas de trabalho e o *feedback*, a autonomia estimula o crescimento e o aprendizado dos funcionários e permite que os funcionários atinjam suas metas (NAHRGANG; MORGESON; HOFMANN, 2011). Bakker e Demerouti (2007); Bakker et al. (2008); Bakker et.al (2011) e Nahrgang, Morgeson e Hofmann (2011) afirmam que a autonomia é um exemplo de recurso de trabalho que motiva as pessoas a um maior engajamento, pois estimula a liberdade de decisão nos funcionários e isso significa liberdade na realização do trabalho.

3.3 RECURSOS PESSOAIS

A relação entre os recursos pessoais e o engajamento recebeu a atenção de vários autores (BAKKER et al., 2008; BAKKER, 2011; BAKKER; ALBRECHT; LEITER, 2011; CAVALCANTE; SIQUEIRA; KUNIYOSHI, 2014). Os estudos mostram que os recursos pessoais também podem representar importantes preditores do engajamento no trabalho. Cristian, Garza e Slaughter (2011) consideram, inclusive, que o engajamento no trabalho diz respeito ao investimento de recursos pessoais no exercício laboral.

Xanthopoulou et al. (2009) afirmam em complemento, que eles estabelecem o vínculo entre os recursos de trabalho, o engajamento e os resultado de desempenho. Na pesquisa realizada por eles sobre a variação dos níveis de engajamento e sua relação com a variação dos níveis dos recursos, os autores encontraram evidências de que nos dias de disponibilidade de recursos de trabalho, os funcionários se mostravam mais autoconfiantes, engajados e com um melhor desempenho, ou seja, com seus recursos pessoais ativados.

Quando os colaboradores dispõem de recursos pessoais: quando se sentem eficazes no que realizam, otimistas e importantes, tendem a reconhecer, ativar ou criar recursos com mais facilidade (XANTHOPOULOU et al., 2009). Os colaboradores engajados são diferentes dos outros porque possuem recursos

personais, no que diz respeito a otimismo, auto eficácia, autoestima e resiliência (BAKKER et al., 2008).

Dessa forma, aqueles que apresentam bons níveis de recursos pessoais entendem que são significativos para a organização em que trabalham e por isso, tendem a apresentar maior engajamento. Pelo fato do engajamento ser resultado da relação entre os recursos de trabalho e pessoais, os trabalhadores engajados não demonstram bem-estar apenas consigo mesmo, mas também são habilitados para influenciar no apoio social de colegas, na criação de oportunidade no ambiente de trabalho e no recebimento de feedbacks (XANTHOPOULOU et al., 2009).

3.3.1 Auto eficácia, autoestima e otimismo

Os recursos pessoais estão relacionadas à resiliência individual, aos autoconceitos e avaliações (auto eficácia, autoestima e otimismo), ao controle de suas atitudes e seus efeitos no ambiente de trabalho (HOBFOLL et al., 2003). A relação entre esses recursos e o engajamento está no fato de que quanto mais altos se apresentam em um indivíduo, maior será o respeito que ele terá para consigo mesmo e maior a auto concordância também, e pessoas com auto concordância, segundo Bakker (2011, p. 266) são “[...] intrinsecamente motivados a perseguir seus objetivos”, como consequência experenciam maior satisfação e desempenho no trabalho, afetando assim, seu engajamento.

É a partir do nível dos recursos pessoais, que se definirá o quão confiante uma pessoa se sente para executar eficazmente suas tarefas, ainda que hajam dificuldades. Por isso que, funcionários com baixos níveis de auto eficácia, por exemplo, não demonstram engajamento no trabalho, porque dificilmente se sentirão entusiasmados por suas tarefas profissionais. Dessa forma, para que os colaboradores tenham um melhor desempenho, é importante apresentarem recursos pessoais, pois afetarão o seu engajamento no trabalho (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ, 2013).

3.4 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 et al. (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 experenciam 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).

Essa situação está relacionada aos recursos pessoais e de trabalho, eles possuem efeitos favoráveis no comportamento e criatividade dos colaboradores (JEONG; BAEK, 2017), e conduzem para resultados positivos na organização. Portanto, os colaboradores engajados assumem tarefas mais desafiadoras, exatamente porque demonstram otimismo, bom-humor e autoconfiança, assim, elas são motivadas para realização e sentem prazer nisso, porque suas tarefas as energizam (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).

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia se refere aos procedimentos utilizados para a realização da pesquisa, sua preparação depende de suas características, sendo necessário a definição do tipo e campo, coleta de dados e a análise dos mesmos (GIL, 2002). Dessa forma, nos pontos subsequentes serão apresentados os métodos e técnicas, a caracterização da coleta de dados, maneira de apresentação e análise dos mesmos.

4.1 MÉTODOS E TÉCNICAS

O presente estudo pode ser caracterizado 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.

Este é o método ideal para o objetivo deste trabalho porque se encaixa na investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real: o engajamento no trabalho para o desenvolvimento de soluções através do DT nas empresas Niduu e Creative Pack, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos (GIL, 2002).

As técnicas se referem aos processos, meios e formas de obter informações a serviço da ciência, ou seja, a própria prática da coleta de dados (MARCONI; LAKATOS, 2003). Por se tratar de um estudo de caso foram utilizadas mais de uma técnica para atingir qualidade nos resultados através da convergência e ou divergência das inferências realizadas, nesse caso: pesquisa em publicações; aplicação de questionário e entrevista não estruturada (GIL, 2002).

4.2 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). Dessa forma, nessa etapa inicial foram utilizadas as 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 (2004) nos colaboradores das empresas escolhidas, bem como a realização de uma entrevista não estruturada com seus respectivos gestores, o que constitui a terceira fase da pesquisa.

Segundo Marconi e Lakatos (2003), a entrevista 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, por isso, as perguntas são abertas e a conversa informal.

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.

4.3 ESCALA UTRECHT DE ENGAJAMENTO NO TRABALHO

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, 2004).

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, 2004).

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, 2004).

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, 2004).

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 et al., 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, 2004).

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 do quadro abaixo, criada para o estabelecimento de padrões estatísticos para o *UWES*, nela há cinco categorias: 'muito baixo', 'baixo', 'médio', 'alto' e 'muito alto' (SCHAUFELI; BAKKER 2004). As categorias são definidas da seguinte forma do Quadro 1.

Quadro 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 e Bakker (2004).

4.4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE

Após a coleta de dados e com a posse dos resultados foi feito uma seleção minuciosa dos dados, verificando de forma crítica para evitar falhas e informações duvidosas. Em sequência, os dados obtidos a partir da aplicação da Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho (*UWES*) foram expostos em quadro a fim de facilitar a identificação e entendimento das informações obtidas através da pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Encaminhando assim para a análise e interpretação, onde foram evidenciadas as relações existentes entre o engajamento no trabalho e o desenvolvimento de soluções a partir do *Design Thinking*, e foi exposto o verdadeiro significado do material apresentado, em relação aos objetivos propostos e ao tema do presente trabalho (MARCONI; LAKATOS, 2003).

5 INFLUÊNCIA DO ENGAJAMENTO NO DESENVOLVIMENTO DE SOLUÇÕES ATRAVÉS DO DT

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. Como afirmado por Schaufeli, Dijkstra e Vasquez (2013, p. 92):

É importante que o gestor fale abertamente sobre as questões que o preocupam e seja otimista com sua equipe, visto que ele é uma pessoa chave para criar o ambiente social que pode estimular o engajamento dos colaboradores e a aplicação bem-sucedida das intervenções positivas.

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 e exposição da importância de realizá-la nos locais escolhidos; aplicação do instrumento *UWES*, onde foi mensurado em cada uma das empresas estudadas o engajamento; caracterização quanto aos recursos condutores do engajamento; caracterização quanto a incorporação do DT; diagnóstico comparativo entre Engajamento e *Design Thinking* e resumo diagnóstico, etapas que contaram com as informações das entrevistas com os gestores das empresas.

5.1 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.

Ilson e Rômulo atuam como gestores da empresa, administrando as equipes e desenhando as estratégias a serem seguidas no dia-a-dia, sempre as associando à missão e visão da *startup*. A Niduu possui como missão: “Transformar a vida dos

colaboradores das empresas através de uma educação engajante, transparente e dinâmica”. E sua visão é: “Até 2021 ser a principal solução de educação corporativa móvel do mundo”.

Na estruturação da empresa a primeira equipe a ser constituída foi a de produção pedagógica, seguida pelo administrativo-financeiro e desenvolvimento, e recentemente foram constituídas as equipes de marketing e comercial, portanto, atualmente a Niduu possui um total de 18 pessoas em sua equipe fixa, além de 15 conteudistas externos.

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.

A Niduu hoje se encontra em um contexto de criação de alternativas e tomada de decisões, em busca daquilo que está na sua natureza de *Startup* que é a geração de inovação. Assim, o seu momento se traduz no esforço pelo entendimento do próprio negócio (modelo e clientes), o que torna as pessoas que lá trabalham um fator preponderante na contribuição significativa nesse processo de geração de inovação.

Por esse motivo, escolheu-se essa empresa para realização desse estudo. Entende-se que seu contexto torna propício a utilização dos resultados desta pesquisa, a medida que o diagnóstico do engajamento permite a geração de estratégias para ampliá-lo ou mantê-lo, assim como a compreensão da influência deste fator no desenvolvimento de soluções por meio do DT permite intensificar a geração de inovação aproximando a Niduu dos seus objetivos.

5.1.1 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 descritos 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”.

Para melhor entendimento da classificação geral da empresa quanto o engajamento, foi elaborado um quadro que mostra a pontuação média por afirmação de cada dimensão, o escore médio da dimensão e sua classificação geral.

Quadro 2 – Resultado UWES Niduu

Escala Utrech de Engajamento no trabalho - Aplicação à Niduu		
Dimensões	Itens	Score
VIGOR (Resultado por item = $\sum \text{scores}/N$)	1. No meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia.	4,94
	4. No meu trabalho, sinto-me forte e vigoroso.	4,63
	8. Quando eu me levanto de manhã, sinto vontade de ir trabalhar.	4,81
	12. Eu posso trabalhar por períodos bem longos.	5,25
	15. No meu trabalho, sou mentalmente muito resiliente.	4,81
	17. No meu trabalho eu sempre persevero, mesmo quando as coisas não correm bem.	4,94
Score Médio da Dimensão Vigor (Total = $\sum \text{scores}/6$)		4,90
Clasificação Geral da Dimensão - Alto Vigor		
DEDICAÇÃO (Resultado por item = $\sum \text{scores}/N$)	2. Eu considero que o trabalho que eu faço é cheio de significado e propósito.	5,38
	5. Eu me sinto entusiasmado (a) com o meu trabalho.	5,25
	7. Meu trabalho me inspira.	5,44
	10. Tenho orgulho do trabalho que faço.	5,50
	13. Para mim, o meu trabalho é desafiador.	5,44
Score Médio da Dimensão Dedicção (Total = $\sum \text{scores}/5$)		5,40
Clasificação Geral da Dimensão - Alta Dedicção		
ABSORÇÃO (Resultado por item = $\sum \text{scores}/N$)	3. O tempo "voa" quando estou trabalhando.	4,94
	6. Quando estou trabalhando, esqueço tudo ao meu redor.	4,44
	9. Sinto-me feliz quando estou trabalhando intensamente.	5,38
	11. Me sinto imerso no meu trabalho.	5,31
	14. Deixo-me levar quando estou trabalhando.	4,69
	16. É difícil "me desconectar" do meu trabalho	4,13
Score Médio da Dimensão Absorção (Total = $\sum \text{scores}/6$)		4,81
Clasificação Geral da Dimensão - Alta Absorção		
Média Total UWES Niduu		5,04
Clasificação Geral UWES - ALTO ENGAJAMENTO		

Fonte: Autora (2018).

Na dimensão Vigor o item de maior pontuação foi “Eu posso trabalhar por períodos bem longos” com escore 5,25 (0 – 6), e o item de menor pontuação foi “No meu trabalho, sinto-me forte e vigoroso” com escore 4,63 (0 – 6).

Na dimensão Dedicção o item de maior pontuação foi “Tenho orgulho do trabalho que faço” com escore 5,50 (0 – 6), e o item de menor pontuação foi “Eu me sinto entusiasmado (a) com o meu trabalho” com escore 5,25 (0 – 6).

Na dimensão Absorção o item de maior pontuação foi “Sinto-me feliz quando estou trabalhando intensamente” com escore 5,38 (0 – 6), e o item de menor pontuação foi “É difícil ‘me desconectar’ do meu trabalho” com escore 4,13 (0 – 6).

Por meio da análise de cada dimensão é possível perceber que a diferença entre os itens de maior e menor pontuação não demonstram uma disparidade relevante, pelo contrário, as pontuações das dimensões e seus itens demonstram uma uniformidade, motivo pelo qual todas as três foram classificadas como alto: alto

vigor com escore 4,9 (0 – 6), alta dedicação com escore 5,4 (0 – 6) e alta absorção com escore 4,81 (0 – 6).

A partir da média dos escores de cada dimensão foi possível chegar a pontuação geral do instrumento aplicado de 5,04 (0 – 6) que denota que os colaboradores da Niduu apresentam alto engajamento no trabalho.

5.1.2 Caracterização da Niduu quanto aos condutores do engajamento

As informações da caracterização da Niduu quanto aos condutores do engajamento foram retiradas da entrevista não estruturada com o Gestor Rômulo Martins, COO da *startup*. Durante a entrevista, fez-se necessário entender a visão do gestor quanto ao conceito de engajamento no trabalho, alguns aspectos de influência deste nos colaboradores, bem como a identificação de recursos condutores.

O gestor associou o conceito do termo engajamento no trabalho como sendo a entrega de resultados, a busca por novas formas de aprender, de saber como executar determinada atividade, da disposição em pensar como gerar relevância do produto para os clientes internos ou externos, para ele o engajamento estaria associado a entregar as demandas com valor, em pensar na relevância do que se entrega.

Este conceito está associado às afirmações de Schaufeli, Dijkstra e Vasquez (2013), pois de acordo com os mesmos, o engajamento torna as pessoas abertas a novas possibilidades, pessoas, oportunidades, desafios e soluções, além de estar relacionado também com as consequências do Engajamento explicitadas por Bakker e Demerouti (2008), eles afirmam que o engajamento afeta o desempenho das equipes.

O COO da Niduu considera que para que um colaborador seja engajado, é necessário valorização, e um ambiente que possibilita o crescimento pessoal, um ambiente que fornece a liberdade, estimulada pelo recurso autonomia segundo Bakker e Demerouti (2007); Bakker et al. (2008); Bakker *et. al* (2011), e necessária para estudar e adquirir conhecimentos, assim como é preciso colaboradores que se identificam com o propósito do negócio e acreditam no projeto, pois a forma como eles se entregam para o trabalho depende desse fator, este está associado a

dimensão Dedicção do engajamento que se reflete no senso de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio no trabalho (SCHAUFELI; BAKKER, 2004). No entanto, é importante destacar que para o gestor os fatores que propiciam o engajamento dependem e variam conforme o estilo do negócio, sendo estes que ele citou, voltados para negócio associados a inovação, *startups*.

Em um momento da entrevista foi evidenciado a cultura do negócio que é representada em um código que se resume em 13 sentenças:

1. Faça experimentos;
2. Mensure resultados;
3. Aprenda rápido;
4. Nenhum golpe funciona 2x;
5. Faça coisas relevantes;
6. Excelência em tudo que for feito;
7. Mova-se rápido e quebre as coisas;
8. Seja independente;
9. Seja um Líder;
10. Cuide do seu espaço;
11. Somos seletivos;
12. Faça mais com menos;
13. *Feedbacks* honestos todos os dias.

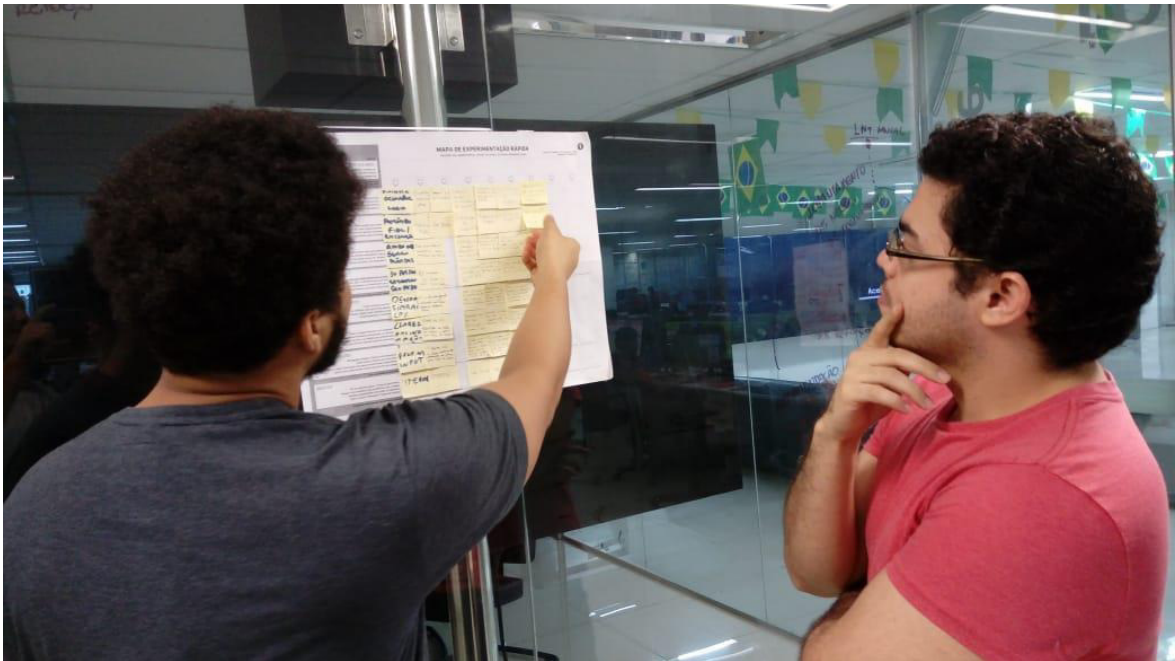
Nela é possível perceber com clareza a presença de recursos de trabalho e pessoais que são condutores do engajamento, como: o *feedback*, autonomia e a valorização dos colaboradores como geradora dos sentimentos de auto concordância como: auto estima; auto eficácia e otimismo. Como afirmado pelo gestor, esses fatores produzem nas pessoas que trabalham na Niduu o sentimento de “empoderamento”. Similarmente, Bakker (2011) afirma que quanto mais alto os níveis de recursos pessoais mais intrinsecamente motivadas as pessoas se tornam para atingir seus objetivos.

A presença dos recursos condutores do engajamento no trabalho é confirmada pelo resultado da aplicação da ferramenta *UWES* nos colaboradores da Niduu, em que todos as dimensões obtiveram pontuações para a classificação como “alta”, permitindo que a classificação geral do Engajamento da Niduu fosse classificado também como “alto” (BAKKER; ALBRECHT; LEITER, 2011).

5.1.3 Caracterização da Niduu quanto a incorporação do *Design Thinking*

Para melhor contextualização e entendimento dos campos que permeiam o problema do presente estudo, fez-se necessário perceber como o *Design Thinking* é entendido pelo gestor. Ele considera o DT como uma forma diferente de pensar, de se colocar no lugar do outro, conceito similar ao de Brown (2010), onde ele considera que objetivo da abordagem é interpretar o que as pessoas desejam, isso ficou claro em um exemplo situacional da Niduu, citado pelo gestor, em que houve a necessidade de entender melhor o público do negócio para se construir a etapa de *login* do aplicativo, assim a equipe de desenvolvimento foi até os usuários conversar com eles para entender o que desejavam de fato e traduzir essas informações em uma funcionalidade efetiva, ou seja, buscou-se criar a empatia para entender profundamente o cliente.

Figura 7 – Identificação de mudanças a partir das informações dos usuários



Fonte: Autora (2018).

Na visão do gestor, o exercício desses valores é possível quando se tem um ambiente propício, onde as pessoas possuem autonomia para experimentar, explorar novas habilidades e assumir riscos, além dos recursos necessários para cometer erros, ou quando há um momento de imersão na abordagem do *Design Thinking*. Esses fatores estão relacionados aos citados por Brown (2010) e Kolko (2015)

quando afirmam que é necessário tolerar a falha e possuir liberdade para praticar o valor experimentação da abordagem.

Figura 8 – Momento de ideação da equipe de desenvolvimento



Fonte: Autora (2018).

O Gestor entende que o DT é um conceito incorporado na cultura do negócio. Nesse momento da entrevista, ele frisou a construção do código de cultura que já possui desde o início da *startup* os princípios do *Design Thinking* e que é vivido pela equipe em diversas situações do dia a dia. A cultura da empresa, incentiva a experimentação, por tolerar a falha entendendo que faz parte do processo de aprendizado (KOLKO, 2015), sendo este o primeiro ponto do código, incentiva o rápido aprendizado, a independência, a liderança, a excelência, o *feedback*, e a empatia (BROWN, 2010). Portanto, por meio da cultura da Niduu, todos os dias os colaboradores põem em prática essa forma de pensar, em situações como validação e *brainstorming*.

5.1.4 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.

Figura 9 – Equipe em momento de cocriação



Fonte: Autora (2018).

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), Schaufeli; Dijkstra; Vazquez (2013), Jeong e Baek (2017).

No quadro abaixo o diagnóstico comparativo foi ilustrado para melhor entendimento dos resultados.

Quadro 3 - Diagnóstico Niduu

Diagnóstico comparativo Engajamento vs DT	
Reconhecimento da presença do Engajamento	Caracterização quanto a utilização do DT
<p>- Classificação geral do Engajamento no trabalho dos colaboradores da Niduu através da ferramenta UWES: Alto Engajamento</p> <p>- Recursos condutores: Feedback; autonomia; apoio social dos colegas (colaboração); valorização dos colaboradores na construção de auto estima, auto eficácia e otimismo.</p>	<p>- Incorporação do DT a cultura: empatia exercida em momentos de validação; incentivo a experimentação; tolerância ao erro; presença do processo de escuta ativa.</p> <p>- Valores do DT vivenciados no dia-a-dia: situações como <i>brainstorming</i> e validação.</p>
Influência do Engajamento no desenvolvimento de soluções através do DT	
<pre> graph LR ENG[ENGAJAMENTO] --> COL[Colaboração] ENG --> AP[Aprendizado] ENG --> RES[Resultado] ENG --> CRI[Criatividade] COL --> DT[DESIGN THINKING] AP --> DT RES --> DT CRI --> DT </pre>	

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.

5.2 ESTUDO DE CASO CREATIVE PACK

A Creative Pack é um hub de inovação que surgiu como empresa em junho do ano de 2016 a partir da identificação de um problema, por parte de um dos 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.

Além disso, os sócios-fundadores perceberam que o alto índice de mortalidade dos negócios inovadores não tinha apenas a ver com as aplicações inadequadas de métodos estrangeiros na realidade brasileira, mas também tinha a ver com a ausência de uma cultura empreendedora e colaborativa em que cada membro do ecossistema de inovação poderia assumir, tendo em mente que há mais benefícios em um ecossistema que possui diálogo, expectativas e contribuições mais alinhadas. Assim, surgiu a necessidade de criar um *hub* de inovação, a Creative Pack.

Atualmente a Creative Pack possui duas áreas de atuação, um deles é a educação; o segundo é a inovação aberta. Alguns de seus serviços são: a *Open Innovation Journey*, uma jornada pensada para que empresas e instituições possam desenvolver cultura de inovação; o *D. Series*, uma série cujo objetivo é desenvolver empreendedores e criar negócios disruptivos; o *Creative Labs*, um *open space* pensado para reunir mentes criativas para gerar inovação, focado em 3 pilares: educação, programas de inovação e comunidade.

Figura 10 – Treinamento de Inovação e DT realizado pela CP



Fonte: Acervo CP (2018).

Atualmente a equipe da Creative Pack é composta por 10 pessoas, 4 são sócios e os demais são colaboradores. As funções são divididas em crescimento, operação, produtos, jurídico e administrativo-financeiro. O propósito da empresa é: “Gerar valor para atores do ecossistema a partir daquilo que eles consideram como valor.” E apresenta os valores: “Coletividade, Compartilhamento contínuo das lições aprendidas, Xiitismo na priorização e Feito é melhor que perfeito”.

A Creative Pack foi escolhida como campo de pesquisa para estudo por se tratar de uma empresa que trabalha na geração de inovação para e com outros negócios. Entende-se que nesse contexto, além de utilizar os resultados desta pesquisa internamente, a Creative Pack pode compartilhar na sua atuação com outras empresas que trabalham com inovação, ampliando estratégias em que o engajamento facilita o desenvolvimento de soluções através do DT e assim, intensificar seus objetivos quanto ao ecossistema local.

5.2.1 Aplicação do instrumento *UWES* a CP

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 descritos 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”.

A classificação geral da empresa quanto o engajamento, a pontuação média por afirmação de cada dimensão, o escore médio da dimensão e sua respectiva classificação geral foram expostas através de um quadro para facilitar o entendimento e interpretação dos dados.

Quadro 4 - Resultado UWE Creative Pack

Escala Utrech de Engajamento no trabalho - Aplicação à Creative Pack		
Dimensões	Itens	Score
VIGOR (Resultado por item = $\sum \text{scores}/N$)	1. No meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia.	5,38
	4. No meu trabalho, sinto-me forte e vigoroso.	5,50
	8. Quando eu me levanto de manhã, sinto vontade de ir trabalhar.	5,25
	12. Eu posso trabalhar por períodos bem longos.	4,63
	15. No meu trabalho, sou mentalmente muito resiliente.	4,75
	17. No meu trabalho eu sempre persevero, mesmo quando as coisas não correm bem.	5,13
Score Médio da Dimensão Vigor (Total = $\sum \text{scores}/6$)		5,10
Classificação Geral da Dimensão - Alto Vigor		
DEDICAÇÃO (Resultado por item = $\sum \text{scores}/N$)	2. Eu considero que o trabalho que eu faço é cheio de significado e propósito.	5,75
	5. Eu me sinto entusiasmado (a) com o meu trabalho.	5,50
	7. Meu trabalho me inspira.	5,63
	10. Tenho orgulho do trabalho que faço.	5,88
	13. Para mim, o meu trabalho é desafiador.	5,38
Score Médio da Dimensão Dedicção (Total = $\sum \text{scores}/5$)		5,63
Classificação Geral da Dimensão - Alta Dedicção		
ABSORÇÃO (Resultado por item = $\sum \text{scores}/N$)	3. O tempo "voa" quando estou trabalhando.	5,88
	6. Quando estou trabalhando, esqueço tudo ao meu redor.	5,25
	9. Sinto-me feliz quando estou trabalhando intensamente.	5,50
	11. Me sinto imerso no meu trabalho.	5,25
	14. Deixo-me levar quando estou trabalhando.	4,88
	16. É difícil "me desconectar" do meu trabalho	4,25
Score Médio da Dimensão Absorção (Total = $\sum \text{scores}/6$)		5,17
Classificação Geral da Dimensão - Alta Absorção		
Média Total UWES Creative Pack		5,30
Classificação Geral UWES - ALTO ENGAJAMENTO		

Fonte: Autora (2018),

Na dimensão Vigor o item de maior pontuação foi “No meu trabalho, sinto-me forte e vigoroso” com escore 5,5 (0 – 6), e o item de menor pontuação foi “Eu posso trabalhar por períodos bem longos” com escore 4,63 (0 – 6).

Na dimensão Dedicção o item de maior pontuação foi “Tenho orgulho do trabalho que faço” com escore 5,88 (0 – 6), e o item de menor pontuação foi “Para mim, o meu trabalho é desafiador” com escore 5,38 (0 – 6).

Na dimensão Absorção o item de maior pontuação foi “O tempo ‘voa’ quando estou trabalhando” com escore 5,88 (0 – 6), e o item de menor pontuação foi “É difícil "me desconectar" do meu trabalho” com escore 4,25 (0 – 6).

Analisando os itens de maior e menor pontuação de cada dimensão é possível verificar que não demonstram uma disparidade considerável, pelo contrário, as pontuações das dimensões e seus itens demonstram uma uniformidade, motivo pelo qual todas as três foram classificadas como alto: alto vigor com escore 5,10 (0 – 6), alta dedicação com escore 5,63 (0 – 6) e alta absorção com escore 5,17 (0 – 6).

A partir da média dos escores de cada dimensão foi possível chegar a pontuação geral do instrumento aplicado, resultando em um escore de 5,30 (0 – 6) que denota que os colaboradores da Creative Pack apresentam alto engajamento no trabalho.

5.2.2 Caracterização da CP quanto aos condutores do engajamento

As informações aqui apresentadas foram retiradas da entrevista realizada com o João Silva, *CEO* (Diretor Executivo) da Creative Pack. João é responsável por liderar a operação da empresa na parte executiva, em questões como: relacionamento com investidores, clientes e parceiros; e no dia-a-dia possui uma função específica de cuidar de um grupo chamado *Growth Hunters*, composto por 5 pessoas e dedicado ao crescimento da empresa.

Como etapa importante para a apreensão da questão problema do presente estudo, buscou-se perceber o conceito de engajamento no trabalho na visão do gestor entrevistado. Para ele, o engajamento é demonstrado através do entendimento do colaborador quanto a motivação que o faz trabalhar, e em quanto esse fator se transforma em desempenho através de um trabalho colaborativo em relação as pessoas com quem ela trabalha e ao propósito da empresa.

Em um momento da entrevista o gestor fez uma analogia para explicar como é o comportamento de uma pessoa engajada associando a cultura em que vive na Creative Pack. Ele afirmou que uma pessoa engajada em seu trabalho vê a empresa como um “tribo”, porque acredita profundamente em um propósito, o que pode ser associado a senso de significado da dimensão Dedicção do Engajamento (SCHAUFELI; BAKKER, 2004), “dá um pouco a mais e espera receber mais também”, essa expectativa pode ser retornada em recursos financeiros, em conhecimento ou investimento emocional, sendo que esses fatores tornam a pessoa mais integrada ao trabalho, defensora daquilo que faz e da equipe com quem trabalha. Esta ideia exposta pelo gestor é similar ao afirmado por Saks (2006), segundo este os colaboradores sentem a necessidade de retornar os benefícios organizacionais, e uma maneira de fazer, isto é, através dos níveis de engajamento.

Para o gestor entrevistado, é possível ver o engajamento em uma pessoa que se propõe a aprender, em um líder que é flexível a erros, com foco em aprendizado,

em uma pessoa que reconhece que é possível aprender mais sempre, e que errar faz parte do processo, ideias que confirmam aquilo que foi evidenciado por Schaufeli e Bakker (2004) e Bakker (2011) quanto as consequências dos recursos condutores do engajamento.

Diante disso, é possível perceber com clareza a presença de recursos condutores do engajamento, pois não seria possível exercer uma cultura de tolerância ao erro e liberdade para o aprendizado se não houvesse: autonomia, apoio social e *feedback* (BROWN, 2010); além disso, há a presença também dos recursos pessoais auto eficácia, auto estima e otimismo, pois para um colaborador da CP reconhecer em si mesmo a necessidade de aprendizado, entender e saber lidar com os erros são necessários esses recursos autorreferentes associados à resiliência individual, ao controle de suas atitudes e seus efeitos no ambiente de trabalho (HOBFOLL et al., 2003). A presença desses condutores é confirmada pelo resultado da ferramenta *UWES* que indica que a Creative Pack possui alto engajamento no trabalho.

5.2.3 Caracterização da CP quanto a incorporação do *Design Thinking*

Para o CEO da Creative Pack, o *Design Thinking* se trata de um modelo mental desenhado para analisar problemas complexos e construir a partir daí soluções tendo as pessoas como centro, é um modelo mental que proporciona o aprendizado contínuo, conceito este similar aos já apresentados neste estudo (BROWN, 2010; BROWN; WYATT, 2010; PINHEIRO; ALT, 2011). João afirmou que os fluxos do DT geram uma sequência automática de etapas, pois no processo há: divergência para discordar, relativizar, para ressignificar, e a convergência para concluir o processo de aprendizado, e em seguida a abertura de um novo processo que inicia novamente com a divergência, para ele isso é um ciclo contínuo.

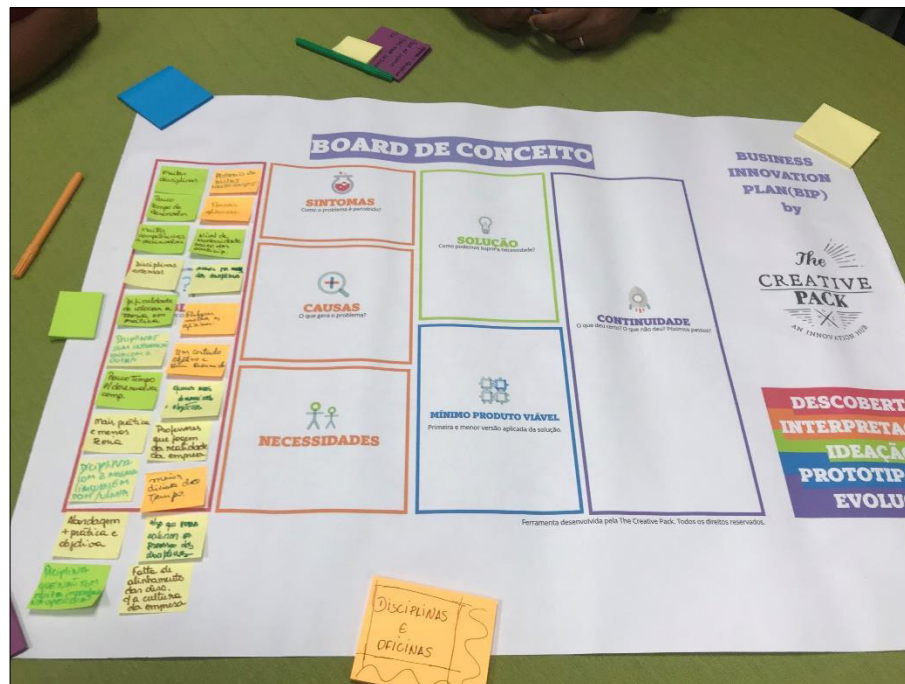
Figura 11 – Processo de DT em treinamento de inovação da CP



Fonte: Acervo CP (2018).

O DT é adotado na Creative Pack dentro do contexto de aprendizado e fluxo divergência e convergência, fatores expostos como características do processo de DT por Brown (2010), como a base da metodologia *Ripple Effect* (Efeito ondular) utilizada e criada pela empresa que divide a jornada de inovação em quatro momentos, o primeiro dedicado a descobrir pontos de ignição e mudança de *mindset*, o segundo dedicado a construção de proposta de valor baseada em percepção de problema – solução – produto – mercado, o terceiro dedicado a modelagem de negócios e o quarto dedicado ao crescimento do negócio. A abordagem também é incorporada nos *boards* utilizados para estruturação de projetos inovadores. O *board* de conceito por exemplo, é uma ferramenta base para a metodologia *Business Innovation Plan* desenvolvida pela CP, e faz parte de um grupo de dez *boards*.

Figura 12 – Board de conceito



Fonte: Acervo CP (2018).

O DT dá base para os fluxos de divergência e convergência nas metodologias desenvolvidas pela Creative Pack, assim é possível identificar que essa é uma abordagem incorporada pela CP e exercida no dia-a-dia da empresa.

5.2.4 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.

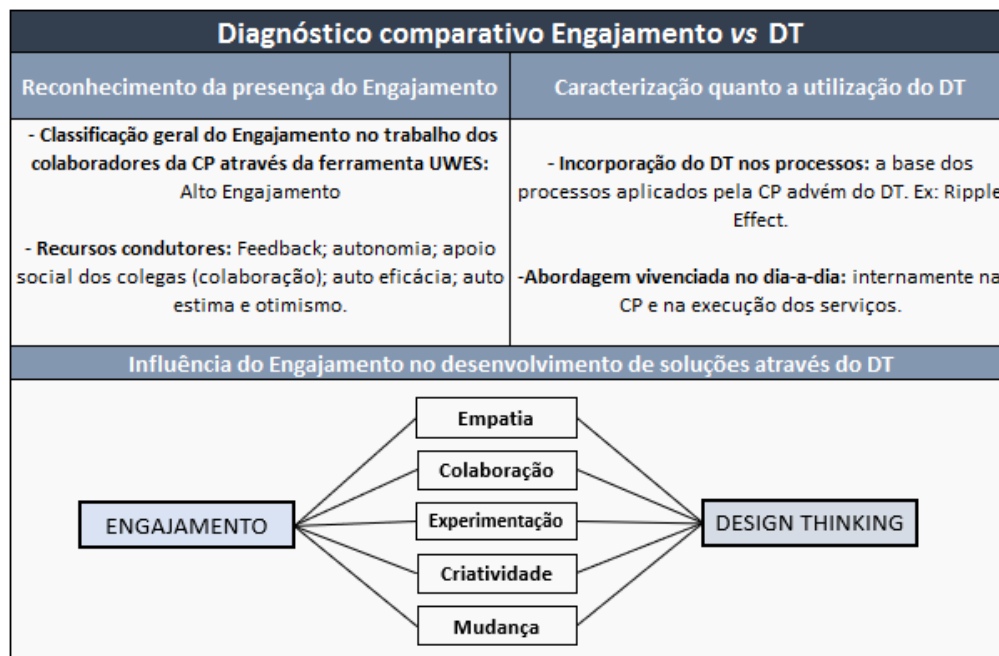
O entrevistado João, considera que o engajamento impacta a criatividade das pessoas, assim como Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013), porque para que possam se tornar abertas a mudanças e interagir com outras é necessário estar engajado e aberto para o processo de escuta, pois a criatividade é a soma 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.

No quadro abaixo o diagnóstico comparativo foi ilustrado para melhor entendimento dos resultados.

Quadro 5 - Diagnóstico Creative Pack



Fonte: Autora (2018).

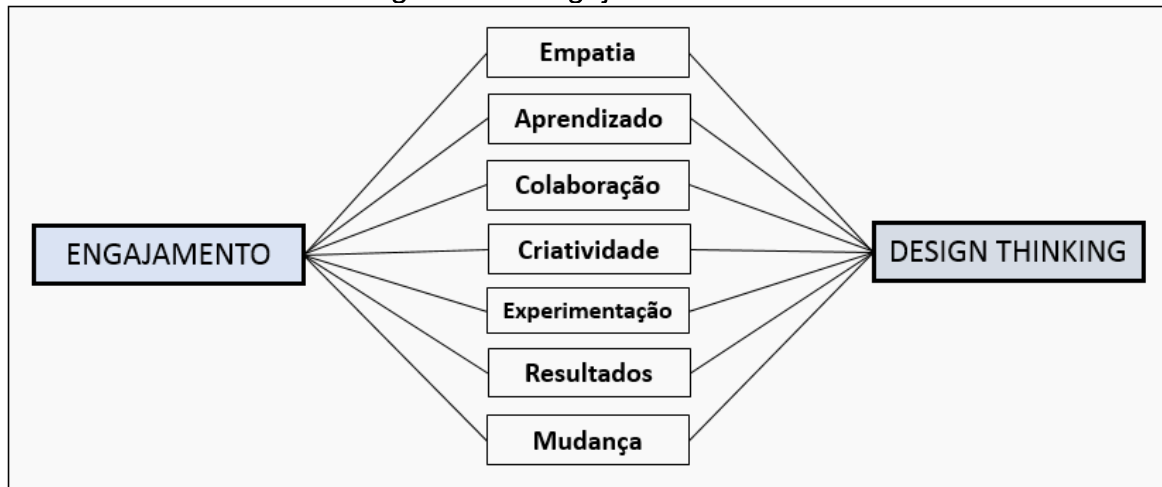
Para o gestor é de suma importância estar engajado em equipe, pois o que vai definir qual a melhor opção a ser implementada durante a abordagem do DT é a experimentação contínua, se não houver engajamento, no momento da experimentação haverá desestímulo e desistência. Entende-se aqui a necessidade do engajamento quanto a dimensão vigor pois se reflete na soma de energia, resiliência, no investimento de esforços e a perseverança diante das dificuldades (SCHAUFELI; BAKKER, 2004). Diante disso, o CEO da Creative Pack acredita que o engajamento influencia a criatividade das soluções desenvolvidas por meio do *Design Thinking*.

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.

5.3 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.

Figura 13 - Engajamento vs DT



Fonte: Autora (2018).

6 CONCLUSÃO

Este estudo partiu da necessidade de entender a influência do engajamento na abordagem do *Design Thinking*. Tendo em vista que é um modelo mental emergente que promete acelerar o processo de inovação, que por sua vez é um fator necessário para assegurar espaço no mercado em resposta as mudanças constantes e que dependente das pessoas para acontecer, de como elas se sentem perante o seu trabalho.

O DT é considerado uma abordagem geradora de inovação por levar em consideração as pessoas em primeiro lugar no desenvolvimento de soluções, além de avaliar as possibilidades de implementação financeira e tecnológica. No entanto, o seu processo não é linear ou sequencial, pelo contrário, conta com divergência e convergência de pensamentos o que exige capacidade emocional de quem utiliza da abordagem.

O Engajamento é considerado um constructo elevado de bem-estar no trabalho, é um sentimento forte, positivo e contínuo e que se traduz em vigor, dedicação e absorção, conduzido por recursos de trabalho como o *feedback*, a autonomia e o apoio social dos colegas, e por recursos pessoais como a autoestima, auto eficácia e otimismo.

O presente 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 Utrech 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, fator que confirma a presença de recursos condutores tanto pessoais quanto de 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 experimental de equipes mais engajadas nas organizações, para que essas se mantenham neste mercado competitivo e oscilante.

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, Maria Júlia Kurth de. **A Aplicação do Design Thinking no desenvolvimento de inovação**: um estudo de caso a partir da Whirlpool SA, 2011.
- BAKKER, Arnold. An Evidence-Based Model of Work Engagement. **Current Directions in Psychological Science**, v. 20, n.4, p. 265–269, 2011.
- BAKKER, Arnold B.; ALBRECHT, Simon L.; LEITER, Michael. Key questions regarding work engagement. **European journal of work and organizational psychology**, v. 20, n. 1, p. 4-28, 2011.
- BAKKER, Arnold B. et al. Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. **Work & Stress**, v. 22, n. 3, p. 187–200, 2008.
- BAKKER, Arnold B.; DEMEROUTI, Evangelia. The Job Demands-Resources model: state of the art. **Journal of Managerial Psychology**, v. 22, n. 3, p. 309–328, 2007.
- BAKKER, Arnold B.; DEMEROUTI, Evangelia. Towards a model of work engagement. **Career Development International**, v. 13, n. 3, p. 209–223, 2008.
- BOSCHI, Marco Túlio. **O Design Thinking como abordagem para gera inovação**. 2012. 101 f. Dissertação (Mestrado em Design) - Universidade Anhembí Morumbi, São Paulo, 2012.
- BROWN, Tim; WYATT, Jocelyn. Design Thinking for Social Innovation. **Stanford Social Innovation Review**, v. 8, n. 1, p. 29–35, 2010.
- BROWN, Tim et al. **Design thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CAVALCANTE, Marcileide Muniz; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; KUNIYOSHI, Márcio Shoiti. 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**, v. 29, n. 4, p. 42–64, 2014.
- CHRISTIAN, Michael S.; GARZA, Adela S.; SLAUGHTER, Jerel E. Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. **Personnel psychology**, v. 64, n. 1, p. 89-136, 2011.
- DOCS GOOGLE, **Escala de bem-estar no trabalho/UWES© (versão geral)**. 2018. Disponível em: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdFEsJdFTKiW2zGtZCL9Quo00xs4OD9i_8ISZu99QPzBYmnlw/closedform>. Acesso em: 09 maio 2018.
- FERREIRA, Maria Cristina et al. Evidências adicionais de validade da UWES-9 em amostras brasileiras. **Estudos de Psicologia**, [s. l.], v. 21, n. 4, 2016. Disponível em: <<http://www.gnresearch.org/doi/10.5935/1678-4669.20160042>>. Acesso em: 25 maio 2018.

FERRO, GLÁUCIA DE SALLES. **Modelo da análise para solução de desafios com base no Design Thinking e na investigação apreciativa: uma aplicação em uma rede de franquias**. Dissertação (Mestrado em Programa de Pós-Graduação em Design) - Universidade Federal do Paraná. 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, v. 5, n. 61, Atlas, 2002.

HOBFOLL, Stevan E. et al. Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 84, n. 3, p. 632–643, 2003.

JEONG, Hyeondal; BAEK, Yoonjung. Meta-Analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employees Outcomes: The Moderating Role of Tenure. **World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering**, v. 11, n. 7, p. 1785-1789, 2017.

KAHN, William A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. **Academy of Management Journal**, [s. l.], v. 33, n. 4, p. 692–724, 1990. Disponível em: <<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/256287>>. Acesso em: 09 maio 2018.

KOLKO, Jon. Design Thinking Comes of Age. **Harvard Business Review**, v. 93, p. 66–71, 2015.

MAGNAN, Emília dos Santos et al. Normatization of the Brazilian Utrecht Work Engagement Scale. **Revista Avaliação Psicológica**, [s. l.], v. 15, n. 2, p. 133–140, 2016.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINEZ, Marian Garcia. Solver engagement in knowledge sharing in crowdsourcing communities: Exploring the link to creativity. **Research Policy**, v. 44, n. 8, p. 1419–1430, 2015.

NAHRGANG, Jennifer D.; MORGESON, Frederick P.; HOFMANN, David A. Safety at work: A meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. **Journal of Applied Psychology**, v. 96, n. 1, p. 71–94, 2011.

PINHEIRO, Tennyson; ALT, Luis. **Design Thinking Brasil: empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade** Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. 2014 p.

RIES, Eric. **A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. São Paulo: Lua de Papel, 2012. Disponível em: <<http://s-inova.ucdb.br/wp-content/uploads/biblioteca/a-startup-enxuta-eric-ries-livro-completo.pdf>>. Acesso em: 14 jun. 2018.

RODRIGUES, L. S. **O engajamento organizacional dos indivíduos na perspectiva da gestão do conhecimento**. Tese de doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

SAKS, Alan M. Antecedents and consequences of employee engagement. **Journal of Managerial Psychology**, v. 21, n. 7, p. 600–619, 2006.

SCHAUFELI, W. B.; DIJKSTRA, P.; VAZQUEZ, A. C. Engajamento no trabalho. **São Paulo: Casa do Psicólogo**, 2013.

SCHAUFELI, Wilmar B.; BAKKER, Arnold. Utrecht work engagement scale: Preliminary manual. **Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University, Utrecht**, p. 60, 2004. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/001872679204500402>>. Acesso em: 9 maio 2018.

SCHAUFELI, Wilmar B.; BAKKER, Arnold B. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. **Journal of Organizational Behavior**, v. 25, n. 3, p. 293–315, 2004.

SHUCK, Brad; WOLLARD, Karen. Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations. **Human Resource Development Review**, v. 9, n. 1, p. 89-110, 2010.

VAZQUEZ, Ana Claudia Souza et al. Adaptation and Validation of the Brazilian Version of the Utrecht Work Engagement Scale. **Psico-USF**, v. 20, n. 2, p. 207–217, 2015.

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

XANTHOPOULOU, Despoina et al. Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. **Journal of occupational and organizational psychology**, v. 82, n. 1, p. 183-200, 2009.

XANTHOPOULOU, Despoina et al. Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. **Journal of Vocational Behavior**, v. 74, n. 3, p. 235–244, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YONGXING, Guo et al. Work engagement and job performance: the moderating role of perceived organizational support. **Anales de Psicología**, [s. l.], v. 33, n. 3, p. 708, 2017. Disponível em: <<http://revistas.um.es/analesps/article/view/analesps.33.3.238571>>. Acesso em: 26 mar. 2018.

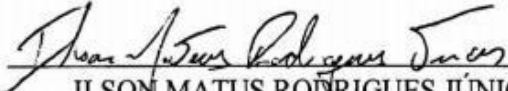
ZHANG, Wenqin et al. Exploring the Effects of Job Autonomy on Engagement and Creativity: The Moderating Role of Performance Pressure and Learning Goal Orientation. **Journal of Business and Psychology**, v. 32, n. 3, p. 235–251, 2017.

ANEXO

ANEXO A – AUTORIZAÇÃO NIDUU
AUTORIZAÇÃO PARA USO ACADÊMICO DAS INFORMAÇÕES

Ilson Mateus Rodrigues Júnior, 623.427.893 - 00, ocupante do cargo *CEO* na **empresa Education for All**, autorizo a divulgação do nome da empresa, bem como das informações levantadas durante a pesquisa acadêmica para a elaboração da monografia de **Beatriz Pereira de Abreu**, matricula nº **2014032190**, aluno do Curso de Administração (CAdm) da Universidade Federal do Maranhão.

São Luís – MA, 18 de Junho de 2018.



ILSON MATUS RODRIGUES JÚNIOR
CEO
EDUCATION FOR ALL

ANEXO B – AUTORIZAÇÃO CREATIVE PACK
AUTORIZAÇÃO PARA USO ACADÊMICO DAS INFORMAÇÕES

João Leonardo de Oliveira Silva, 00318323346, ocupante do cargo *CEO* na **Creative Pack**, autorizo a divulgação do nome da empresa, bem como das informações levantadas durante a pesquisa acadêmica para a elaboração da monografia de **Beatriz Pereira de Abreu**, matrícula nº **2014032190**, aluno do Curso de Administração (CAAdm) da Universidade Federal do Maranhão.

São Luís – MA, 25 de Junho de 2018.



JOÃO LEONARDO DE OLIVEIRA SILVA

CEO

CREATIVE PACK

APÊNDICE

APÊNDICE A – ESCALA UTRECH DE ENGAJAMENTO NO TRABALHO

Escala de bem-estar no trabalho/UWES© (versão geral)

Desenvolvido por W. Schaufeli & A. Bakker (2004)

As seguintes 17 declarações são sobre como você se sente no seu trabalho.

Por favor, leia com atenção cada afirmação e indique através da escala apresentada se você já se sentiu assim em relação ao seu trabalho. Se você nunca teve esse sentimento, marque o "0" (zero). Se você teve ou tem esse sentimento, indique com que frequência você o sente escolhendo o número (de 1 a 6) que melhor descreve a constância, de acordo com a escala, com que você se sente assim.

Nunca 0	Quase Nunca 1 Poucas vezes por ano ou menos	Raramente 2 Uma vez por mês ou menos	Às Vezes 3 Algumas vezes mês ou menos	Frequentemente 4 Uma vez por semana	Muito Frequente 5 Algumas vezes por semana	Sempre 6 Todos os dias
1. No meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia.	0	1	2	3	4	5 6
2. Eu considero que o trabalho que eu faço é cheio de significado e propósito.	0	1	2	3	4	5 6
3. O tempo "voa" quando estou trabalhando.	0	1	2	3	4	5 6
4. No meu trabalho, sinto-me forte e vigoroso.	0	1	2	3	4	5 6
5. Eu me sinto entusiasmado (a) com o meu trabalho.	0	1	2	3	4	5 6
6. Quando estou trabalhando, esqueço tudo ao meu redor.	0	1	2	3	4	5 6
7. Meu trabalho me inspira.	0	1	2	3	4	5 6
8. Quando eu me levanto de manhã, sinto vontade de ir trabalhar	0	1	2	3	4	5 6
9. Sinto-me feliz quando estou trabalhando intensamente.	0	1	2	3	4	5 6
10. Tenho orgulho do trabalho que faço.	0	1	2	3	4	5 6
11. Me sinto imerso no meu trabalho.	0	1	2	3	4	5 6
12. Eu posso trabalhar por períodos bem longos.	0	1	2	3	4	5 6
13. Para mim, o meu trabalho é desafiador.	0	1	2	3	4	5 6
14. Deixo-me levar quando estou trabalhando.	0	1	2	3	4	5 6
15. No meu trabalho, sou mentalmente muito resiliente.	0	1	2	3	4	5 6
16. É difícil "me desconectar" do meu trabalho	0	1	2	3	4	5 6
17. No meu trabalho eu sempre persevero, mesmo quando as coisas não correm bem.	0	1	2	3	4	5 6

© Schaufeli & Bakker (2003). A *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)* é gratuita, para uso não comercial e no âmbito da investigação científica. O uso comercial ou não científico é proibido, carecendo este tipo de utilização de autorização escrita concedida pelos autores.

Fonte: Docs Google, 2018.