

## Design Thinking como ferramenta para a definição da Persona para um programa de educação corporativa

*Design Thinking as a tool for defining the persona to a corporate development program*

FANTINI, Ana Karina Clezar; Especialista; Universidade da Região de Joinville  
[anakarina.clezar@gmail.com](mailto:anakarina.clezar@gmail.com)

SELLIN, Noeli; Doutora, Universidade da Região de Joinville  
[noeli.sellin@univille.br](mailto:noeli.sellin@univille.br)

EVERLING, Marli Teresinha; Doutora; Universidade da Região de Joinville  
[marli.everling@univille.br](mailto:marli.everling@univille.br)

O presente trabalho apresenta fundamentos teóricos e relata uma experiência de compreensão da abordagem do Design Thinking na educação corporativa como ferramenta para a definição da persona para um programa de desenvolvimento dos profissionais de vendas de uma empresa de comércio e distribuição de aço de Joinville – SC. Para tal, foi utilizado o mapa de empatia como método para o entendimento da rotina e identificação dos comportamentos dos vendedores em: o que ele faz, escuta, pensa, sente e vê. A abordagem mostrou-se uma poderosa forma de compreensão das necessidades e estabelecimento da persona a ser trabalhada no programa de educação corporativa da referida empresa.

**Palavras-chave:** Educação Corporativa; Design Thinking, Persona.

*This article presents an exploratory research and reports an experience of understanding the Design Thinking approach in corporate education as a way to define the persona in a sales corporate development program at a steel sales company in Joinville – SC. To this end, the empathy map was used as a method for understanding the routine and identifying the behavior of employees in: what they do, they listen, they think, they feel and they see. The approach proved to be a powerful way of understanding needs and establishing the persona to be worked on in the company's corporate education program.*

**Keywords:** Corporate development; Design Thinking; Persona.

## 1 Introdução

Profissionais qualificados, com as capacidades requeridas para lidar com os mutantes desafios diários de uma empresa, são cada vez mais difíceis de encontrar no mercado de trabalho. Essa dificuldade está bastante relacionada com a dinâmica das atividades e com a competitividade por profissionais que apresentam boa desenvoltura no desenvolvimento das suas ocupações e principalmente frente às situações de reposta rápida e adaptação do conhecimento para a solução de determinados problemas.

Com a velocidade em que ocorrem as mudanças no atual cenário mercadológico, os conhecimentos que se tinham há alguns anos se tornam rapidamente obsoletos, tanto para o funcionário, quanto para a empresa. Cabe ressaltar também que muitas vezes não é possível a contratação de profissionais com as aptidões necessárias pela organização, sendo necessário que as empresas invistam em treinamento para o desenvolvimento das habilidades necessárias requeridas aos seus funcionários.

O Design, entendido como uma área multidisciplinar, pode contribuir na educação corporativa com um olhar, além de mais criativo, mais adaptativo, com foco nas necessidades específicas identificadas pelas corporações. Além disso, é capaz de se relacionar com a realidade social, qualificando a empresa como dimensão social com foco na aprendizagem dos funcionários, vinculado aos propósitos, valores, objetivos e metas da organização. Estes conhecimentos transitam por diversos campos do saber, além de estarem conectados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), principalmente, os objetivos relacionados à educação de qualidade, propondo oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos (ODS 4) e à promoção de crescimento econômico sustentável (ODS 8).

Neste sentido, considerando que a educação contínua dos profissionais se faz necessária para que as empresas criem seu diferencial competitivo, de modo a desenvolver e/ou reter profissionais qualificados em suas equipes, surgiu o seguinte problema de pesquisa: como estabelecer, por meio do design thinking, a persona a ser trabalhada em um programa de educação corporativa, a fim de que o público seja entendido para que as soluções de capacitação estejam alinhadas às reais necessidades dos colaboradores?

A partir deste problema e sua relação com os ODS, identificou-se como hipótese de estudo que a participação das empresas no processo de criação dos treinamentos pode colaborar com uma visão mais ampla e também mais assertiva na identificação dos pontos a serem desenvolvidos e na criação das soluções, atendendo às necessidades das empresas. Assim, esse estudo teve como objetivo o uso de ferramentas do design para a determinação da persona para um plano de capacitação e desenvolvimento de equipe, voltado às necessidades específicas das empresas. A fim de obter o resultado proposto, os objetivos específicos foram: (i) Estabelecer os objetivos da estratégia da educação continuada; (ii) Compreender as aptidões necessárias para o desenvolvimento das atividades; (iii) Definição da persona.

Como delimitação da pesquisa, definiu-se trabalhar com uma empresa especialista em comércio e distribuição de insumos de aço, com foco no setor industrial. A empresa em estudo tem o desejo de implementar um programa de educação corporativa, a fim de desenvolver diferencial competitivo, principalmente no que tange a qualidade de atendimento ao cliente e técnicas de vendas, visto que o aço comercializado é caracterizado como um commodity e muitos clientes não vêem diferencial entre os fornecedores e para isso, precisa ter seu público alvo bem delineado, para resultar nas melhores práticas de desenvolvimento.

## 2 Educação corporativa

As pessoas têm se mostrado cada vez mais preocupadas com seu desenvolvimento e o mercado de trabalho vem oferecendo, como uma forma de atrair e reter bons funcionários, a aceleração nas carreiras. Segundo Eboli *et al.* (2010, p. 104), “A relação entre pessoas e organização se mantém à medida que a pessoa contribui para o desenvolvimento da organização e a organização para o desenvolvimento da pessoa.” Assim, é possível que, em um menor espaço de tempo, o funcionário se desenvolva mais, tornando-se apto para outras funções e com maior valorização no mercado corporativo.

A Educação Corporativa (EC) surgiu por volta de 1980, nos Estados Unidos, como um papel estratégico na condução das empresas para o alcance de seus objetivos, preparando os colaboradores para enfrentar os desafios que surgem nas constantes mudanças e transformações do cenário mercadológico e exercendo um papel fundamental na construção da competitividade organizacional. No Brasil, o marco do surgimento do tema ocorreu em 1999, com Jeanne Maister, embora se tenham registros de empresas que já trabalhavam com EC no início da década de 90.

A Globalização dos mercados e o desenvolvimento organizacional estão cada vez mais conectados com o desenvolvimento das pessoas. Observa-se que as carreiras estão mais curtas, isto é, colaboradores estão permanecendo menos tempo em seus cargos, e até mesmo em suas empresas, uma vez que estão se preparando para vivenciarem diferentes experiências profissionais ao longo de suas vidas.

Neste cenário, as ações de desenvolvimento são necessárias para o aprendizado de novas informações e técnicas, para que o funcionário seja capaz de atuar de forma efetiva e dinâmica em suas atribuições, além de lidar com responsabilidades e cargos de maior complexidade.

Essas ações podem ser classificadas em ações de desenvolvimento formais, que são ações estruturadas por meio de conteúdos específicos e requerem metodologias, instrutores e um cronograma específico de cursos e ações de desenvolvimentos não formais, que são caracterizadas por se estruturarem mediante ao desenvolvimento de atividades ligadas a atuação do profissional, como participação em projetos e desafio. Quando se vincula o planejamento estratégico de uma organização ao desenvolvimento das competências desejadas para que o colaborador possa atuar mais assertivamente, tem-se então a Educação Corporativa.

Segundo Boog (200. P.59), a educação corporativa pode ser definida como:

Um sistema de formação de pessoas pautado por uma gestão de pessoas com base em competências, devendo, portanto instalar e desenvolver nos colaboradores (internos e externos) as competências consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio, promovendo um processo de aprendizagem ativo e permanente vinculado aos propósitos, valores, objetivos e metas empresariais.

A educação corporativa tem, portanto, seu papel orientado à tendência do negócio, e não apenas na busca de soluções pontuais e individualizadas (EBOLI, 2004), diferindo-se dos sistemas tradicionais de treinamento e desenvolvimento por considerar a gestão de competências, resultando em uma maior importância e desempenhando um papel estratégico nas organizações. Corroborando com este conceito, Filatro (2019, p. 14) define a educação corporativa como:

Um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de competências, com demandas, de um lado, por auto-desenvolvimento, *lifelong learning* e desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades (soft skills) e, de outro, por desenvolvimento organizacional, atendimento a públicos internos e externos envolvidos em toda a cadeia de valor, incluindo clientes, fornecedores e parceiros.

As diferenças entre Treinamento e Desenvolvimento e Educação Corporativa ficam claras quando comparadas lado a lado, como mostrado na Tabela 1.

Tabela 1 – Diferenças entre treinamento e desenvolvimento (T&D) e educação corporativa (EC)

T&D	EC
Reativo	Proativo
Descentralizado	Centralizado
Soluções Genéricas	Soluções para o negócio e para o público específico
Visão de curto prazo	Visão de longo prazo
Pontual	Processo
Interno	Interno e Externo

Fonte: Meister (1999) apud Eboli *et al.* (2010, p. 123)

Difere-se, portanto, a educação corporativa do treinamento, principalmente quanto ao objetivo: educação permanente, com foco no longo prazo e soluções voltadas às necessidades dos colaboradores e da empresa, e nas diversas formas de aprendizagem, relacionando clientes, fornecedores, distribuidores e outros parceiros.

Cabe pontuar que a educação corporativa exerce um papel complementar à educação regular, fomentando a capacitação voltada ao planejamento das organizações, e é entendida como um investimento necessário tanto para o crescimento e sustentabilidade das empresas quanto para a qualificação e retenção dos colaboradores.

Além de ter os objetivos da companhia bastante claros e delimitados, para que o sistema de Educação Corporativa seja bem-sucedido é primordial que se tenha o envolvimento dos líderes e gestores durante todo o processo, e que permeie toda a cultura organizacional.

Para assegurar o alinhamento entre as ações de educação corporativa e a estratégia de negócios, é necessário discutir as estratégias empresariais – o que requer obrigatoriamente participação e envolvimento da alta administração no processo. (FILATRO, 2019, p.15).

É preciso ainda que todas as pessoas motivadas se envolvam e se comprometam com o processo, culminando em um ambiente propício para a aprendizagem contínua.

Recomenda-se ainda que os líderes educadores se comprometam com o processo de aprendizagem da equipe, acompanhando seu desenvolvimento no decorrer das atividades desempenhadas, realizando uma avaliação contínua.

Segundo Eboli (2004), a qualidade do sistema de Educação Corporativa depende da qualidade de pensamento dos seus idealizadores, e deve ser norteadas pelos sete princípios de sucesso: competitividade, perpetuidade, disponibilidade, cidadania, parceria e sustentabilidade. Explicitando esses princípios, tem-se:

- a. Competitividade: valorização da educação para desenvolvimento dos colaboradores, transformando o capital intelectual em diferencial competitivo empresarial, para que a corporação esteja à frente de seus concorrentes e viabilizar projetos estratégicos. “A empresa passa a ser vista, assim, não apenas como um portfólio de produtos e serviços, mas também um portfólio de competências” (EBOLI, 2004, p.89).
- b. Perpetuidade: a educação corporativa baseada na aprendizagem contínua, tanto para o desenvolvimento dos colaboradores e quanto para legado dos princípios e fortalecimento da empresa.
- c. Conectividade: construir conhecimento, relacionando público interno e externo.

O desafio para as empresas realmente competitivas não é mais apenas produzir bens e serviços, mas implantar e desenvolver atividades que gerem soluções que possam se integrar, mas não de forma restrita a clientes e consumidores, e sim aberta a toda cadeia de valor (GONÇALVES, 2018).

- d. Disponibilidade: proporcionar atividades com recursos e condições a todos os colaboradores.
- e. Cidadania: estímulo da cidadania individual e corporativa, de modo que o colaborador tenha habilidade para refletir criticamente sobre a realidade da empresa e promover mudanças pautadas em uma postura ética e socialmente responsável.
- f. Parceria: destaca-se a importância da gestão como líderes da educação corporativa, desenvolvendo as competências da equipe, tanto com parcerias com instituições de ensino, clientes e fornecedores, quanto pelo exemplo de comportamento junto à sua equipe.

Trabalhar, aprender e educar estarão cada vez mais associados e integrados à vida corporativa, e a prática exemplar da liderança educadora será o alicerce para a construção do ideal organizacional almejado (EBOLI, 2004, p.183).

- g. Sustentabilidade: os programas devem visar o aprimoramento dos recursos e ter seu resultado mensurável na qualidade dos produtos e serviços e na melhoria da imagem da empresa, sendo um “centro gerador de resultados para a empresa, buscando sempre agregar valor ao negócio” (EBOLI, 2004, p.201).

É importante destacar que todos os pilares citados anteriormente devem estar em sincronia com as crenças e valores da empresa, uma vez que o objetivo é desenvolver atores para gerar o sucesso da empresa e dos clientes.

Uma vez definido que uma corporação pretende adotar um sistema de educação corporativa, é preciso que se tenha o diagnóstico das competências críticas empresarial. Esse diagnóstico deve ser conduzido com bastante cautela, e com base nesse resultado, são definidos os eixos de competências a serem trabalhados.

Para isto, deve-se, primeiramente, fazer o alinhamento estratégico da organização e seu sistema de educação corporativa. É preciso ter clara qual a missão, visão e valores da empresa,

bem como, é importante que os objetivos estratégicos estejam bem definidos e alinhados, uma vez que as ações desenhadas para o programa de educação corporativa irão conduzir seu posicionamento no mercado.

Em seguida, deve ser realizado o mapeamento das competências necessárias para o alcance dos objetivos estratégicos, resultando na definição do público-alvo e da natureza e profundidade do conteúdo que será abordado e sistematizar as ações. Também deve ser realizada a validação estratégica do projeto, avaliando os objetivos gerais da educação corporativa.

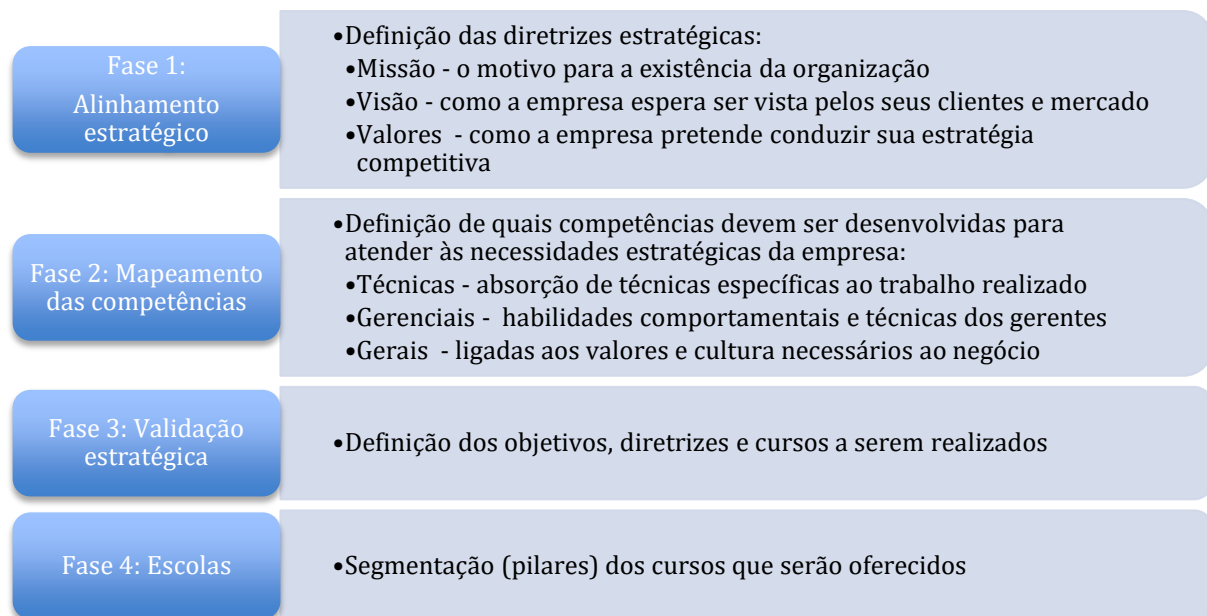
Posteriormente, deverá ser realizado o agrupamento dos conteúdos mapeados, adequados ao seu público e propósito, com o objetivo de desenvolver as competências humanas para sustentação dos eixos de competências críticas empresariais.

Eboli *et al.* (2010) separa essas atividades em quatro fases, conforme apresentado na Figura 1, sendo elas o alinhamento estratégico, mapeamento das competências, validação estratégica e por fim a criação das escolas.

É importante que os eixos de competência estejam sempre alinhados com a estratégia da empresa, deste modo, uma vez que a estratégia tenha alguma modificação, o eixo norteador do programa de educação corporativa deve ser revisitado e rediscutido, a fim de que esteja sempre refletindo a atual situação da empresa.

Por fim, é imprescindível que seja realizada a avaliação dos resultados. Pode-se dizer que um programa bem sucedido é aquele em que os participantes recebam os conhecimentos necessários, de modo que alcancem as metas propostas e atendam às expectativas da empresa.

Figura 1 – Fases da concepção da Educação Corporativa



Fonte: O autor, adaptado de EBOLI *et al.* (2010)

Uma forma de mensurar a efetividade do programa é por meio da avaliação nos níveis de reação, aprendizado, comportamento e resultados (Tabela 2).

Tabela 2 - Os quatro níveis de avaliação do treinamento

Nível	Natureza	Questão	Instrumento
Reação	Gostaram?	Quanto os participantes gostaram do curso?	Formulários
Aprendizado	Aprenderam?	Quanto eles aprenderam?	Testes, exames, simulações
Comportamento	Estão utilizando?	Quanto eles estão aplicando no trabalho?	Mensuração de desempenho
Resultado	Estão pagando?	Qual o retorno do treinamento sobre o investimento?	Análise de custo-benefício

Fonte: EBOLI *et al.* (2010, p. 315).

Por meio da avaliação de reação é possível medir as impressões dos participantes sobre os programas, em relação aos conteúdos e instrutores. Quando se fala da avaliação de aprendizado, é possível mensurar qual a extensão em que os participantes absorveram o conteúdo e desenvolveram seus conhecimentos. Na avaliação de comportamento é possível identificar se os participantes estão aplicando os conteúdos na execução de suas atividades, por meio de avaliação individual de desempenho. E, na última camada, tem-se a avaliação de resultados, que determina se os treinamentos impactaram nos resultados do negócio ou contribuíram para os objetivos da empresa, podendo ser medidos por meio de indicadores como crescimentos, margens de lucro, redução de custos, ou outros KPIs (*Key Performance Indicator* – Indicador chave de desempenho).

É preciso destacar ainda que, como vivemos em uma economia baseada na inovação, os ciclos de vida, tanto de produtos quanto dos conhecimentos, estão cada vez menores, de modo que as competências e o conhecimento que se tem hoje possivelmente serão insuficientes para enfrentar e desafios de amanhã. Desta forma, as empresas tem o desafio lidar com essas constantes mudanças, revisando as competências empresarias, organizacionais e humanas continuamente, a fim de se mantenham competitivas no cenário volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (FILATRO, 2019).

Em função disto, destaca-se a demanda por abordagens inovativas na educação corporativa, a fim de permitir operar de modo mais ágil, econômico e com mais qualidade no desenvolvimento das competências dos profissionais.

### 3 Design Thinking

O Design Thinking está diretamente relacionado à inovação na educação corporativa, uma vez que é uma metodologia para a solução de problemas e aponta para o futuro.

Por ser considerada uma metodologia capaz de introduzir a cultura e os métodos do Design na inovação empresarial é utilizado para criar soluções por meio de ferramentas de cocriação, que implicam a participação dos usuários dos produtos e serviços.

O Design Thinking (DT), ou pensamento do design, é uma abordagem centrada no ser humano e é colaborativa, isto é, envolve empatia e entendimento das necessidades e motivações do usuário e é aplicada de modo cooperado, considerando diversas perspectivas, para a prototipação de ideias e da experimentação.



De acordo com Filatro (2019), o Design Thinking, por ter o ser humano como centro do estudo, é capaz de promover solução de problemas complexos, estimulando a criatividade e facilitando a inovação. De mesmo modo, é humanista, dado que busca a compreensão, de forma empática, das necessidades das pessoas impactadas pelo problema analisado.

O Design Thinking é sobre pessoas [...]... Sobre compreender e trazer à tona o que as coisas significam para elas e projetar melhores ofertas com esse significado em mente. É sobre endereçar problemas complicados com um olhar profundamente contagiado pela perspectiva de quem enfrenta esses problemas todos os dias (PINHEIRO, 2011, p.41).

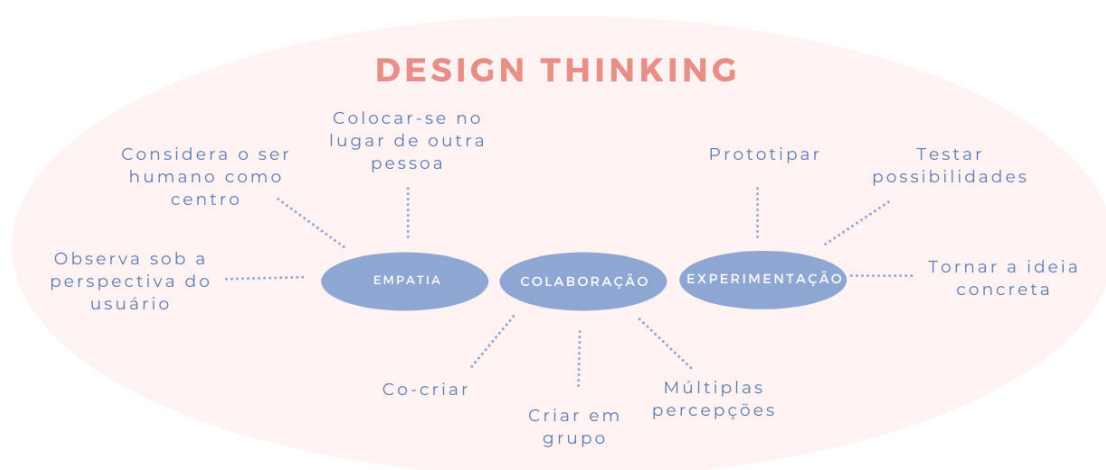
Conhecido como uma metodologia multidisciplinar para a resolução de problemas, por meio do Design Thinking é possível descrever o processo criativo, oferecendo modelos e ferramentas visuais para o atingimento de múltiplas perspectivas (GULGEN, 2019).

Brown e Barry (2010, p. 84) descrevem que o Design Thinking

[...] imbui todo o espectro das atividades de inovação comum design centrado no ser humano. Com isso quero dizer que a inovação é alimentada por um entendimento completo, através de observação, do que as pessoas querem e precisam em suas vidas e o que eles gostam ou não gostam.

Gonsales (2017, p.12) define Design Thinking como: “um novo jeito de pensar e abordar problemas ou, dito de outra forma, um modelo de pensamento que coloca as pessoas no centro da solução de um problema. [...] Se baseia em três pilares: empatia, colaboração e experimentação”, como pode ser observado na Figura 2.

Figura 2 - Pilares do Design Thinking



Fonte: O autor (2022)

Por meio dos processos e estratégias do Design Thinking, as pessoas e suas necessidades são dispostas no centro do desenvolvimento de um projeto, e utiliza da empatia para entender as reais necessidades das pessoas e do raciocínio para analisá-las e adaptá-las ao contexto trabalho, resultando em soluções criativas e eficazes (FILATRO, 2019).

Segundo Moreira (2018), a abordagem do DT é composta por algumas etapas essenciais para a proposta da solução, conforme apresentado na Figura 3.



Figura 3 – Atividades essenciais do Design Thinking



Fonte: O autor, adaptado de Moreira (2018)

O autor descreve que: “o olhar empático do DT nos permite atacar um problema utilizando novos pontos de vista e com isso, trabalhar em ideais que, antes de mergulharmos na mente de outras pessoas, não estavam disponíveis”.

Entende-se, portanto, que a empatia trata da habilidade de se colocar no lugar do outro, observando sob a perspectiva do usuário, considerando-o como centro do processo. Pinheiro (2011, p. 59)”. Enquanto, que a colaboração ocorre devido ao método de co-criação, isto é, o criar em grupo sob a perspectiva de todos os envolvidos. Por fundamentar no trabalho co-criado e interativo e na percepção das pessoas sobre um determinado assunto, tende a resultar em uma solução mais adequada, relacionada com a real necessidade do usuário. Por fim, têm-se a experimentação, que se relaciona com a prototipação, testando as hipóteses e tangibilizando as ideias.

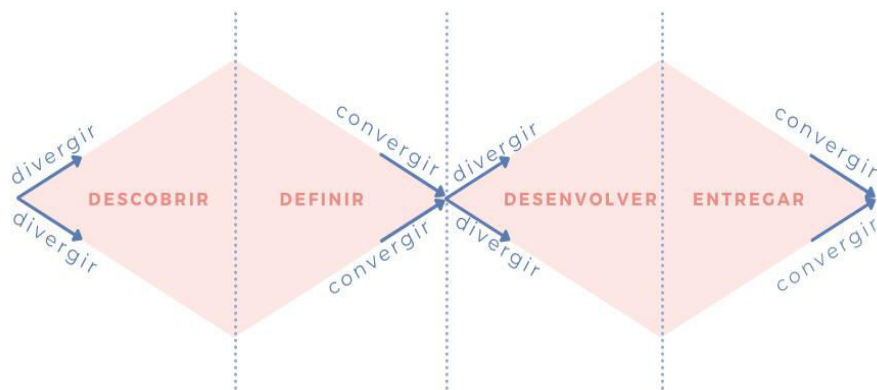
Outra característica do DT é que, por ser um modelo de abordagem e não um método, não existe uma forma definida para percorrer o processo.

“Há pontos de partida e pontos de referência úteis ao longo do caminho, mas o continuum da inovação pode ser visto mais como um sistema de espaços que se sobrepõem do que como uma sequência de passos ordenados. [...] Os projetos podem percorrer esses espaços mais de uma vez à medida que a equipe lapida suas ideias e explora novos direcionamentos” (BROWN; BARRY, 2010, p. 16).

Ao adaptar o DT para a educação, Cavalcanti e Filatro (2016) propõem quatro etapas (compreender o problema, projetar soluções, implementar a melhor opção e prototipar). O modelo do Duplo Diamante, desenvolvido pelo Design Council, também pode ser empregado para o entendimento do processo. Ele consiste em um diagrama que esquematiza divergências e convergências de pensamentos e ideias que acontecem no decorrer do DT, onde a divergência é a expansão do entendimento sobre o desafio enfrentado e a convergência é o refinamento do conhecimento adquirido para encontrar novas associações e significados (PINHEIRO, 2011).

Este modelo possui quatro etapas: descobrir, definir, desenvolver e entregar, conforme apresentado na Figura 4.

Figura 4 – Duplo Diamante



Fonte: O autor, adaptado de Design Council (2015)

- Etapa Descobrir: É o início do projeto. É considerada uma etapa de divergência, visto que neste momento deve ser realizada uma imersão nos conteúdos acerca do problema em estudo, buscando ter o máximo de entendimento do mercado de atuação e do problema em questão, a fim de que sejam geradas informações suficientes para delinear o pensamento (GULGEN, 2019). Segundo Aguiar (2014, p. 141), “pode fazer uso de pesquisas já realizadas (literatura – internet – artigos) ou desenvolver suas observações, entrevistas, grupos de foco ou mesmo, recorrer à pesquisa etnográfica”. Faz-se necessário, ainda, o aprofundamento aos métodos e metodologias que podem ser aplicados para a identificação dos problemas e necessidades do usuário, a fim de resultar em um entendimento claro da situação, sob a perspectiva dos usuários atuais e potenciais.
- Etapa Definir: Nesta etapa é realizada a convergência dos conceitos, ferramentas e ideias identificadas na etapa descobrir, sintetizando as oportunidades. De acordo com Aguiar

(2014, p. 140), definir, ou filtrar, pode ser entendido como “selecionar o que é melhor levando em consideração questões técnicas, legais, econômicas, facilidade de compreensão e implementação e, até aspectos subjetivos (preferências, hábitos, aceitação da equipe)”.

- Etapa Desenvolver: No campo desenvolver, como o próprio nome diz, é a etapa de desenvolvimento e prototipagem. Nessa fase, as ideias se tornam tangíveis: as soluções são criadas, prototipadas, testadas e iteradas.
- Etapa Entregar: A última convergência resulta na etapa final do Duplo Diamante – a entrega. Neste momento o produto ou serviço resultante é finalizado.

No que se relaciona ao ensino, o Design Thinking, segundo Cavalcanti e Filatro (2016, p.73), “pode ser adotado como estratégia de ensino-aprendizagem ativa, criativa e colaborativa, além de ter aplicações como abordagem de inovação e metodologia para solução de problemas”, e ao adaptar o DT para o campo da Educação Corporativa, propõem as etapas de compreender o problema: ouvir – entender e observar; projetar soluções: criar – definir e idear; implementar a melhor opção: entregar; e prototipar: testar.

#### 4 Metodologia

No design, os projetos decorrem de necessidades específicas que visam melhorar ou aprimorar determinadas demandas.

Percebe-se que os programas de capacitação de funcionários atuais não estão suprimindo as necessidades específicas das empresas. Isso ocorre por que, embora os treinamentos abordem diversos assuntos, sua grande maioria possui ementas genéricas, de modo que as particularidades das equipes e do mercado no qual estão inseridas não conseguem ser identificadas e abrangidas. Com base nessas prerrogativas, o presente estudo buscou desenvolver um programa de aprendizagem empregando o Design Thinking.

O estudo foi desenvolvido em uma empresa de comércio e distribuição de aço, situada em Joinville-SC. Atualmente, a empresa é considerada a maior distribuidora independente do estado, e possui colaboradores nas áreas de Vendas, Suprimentos, Produção, Logística, Qualidade, dentre outros setores administrativos.

Como diferencial competitivo, a empresa fornece o corte do aço, possibilitando diferentes configurações de tamanhos, se adequando as necessidades dos clientes, estoque e frota própria, tendo o menor tempo de entrega entre os fornecedores da região.

Participaram desta pesquisa, líderes da empresa e funcionários do time de vendas.

Os líderes da empresa e colaboradores do time de vendas participaram, de forma direta no desenvolvimento da pesquisa, favorecendo o engajamento e aceitação, uma vez que foram considerados como foco do processo e também como cocriadores da solução.

As etapas da pesquisa foram delineadas pelo DT, a partir do modelo Duplo Diamante, que conforme descrito anteriormente compreende: descobrir (compreensão do problema); definir (priorização das dores identificadas); desenvolver (desenho de soluções); e implementar (refinamento da proposta e implementação).

##### 4.1 Perspectiva do estudo

O estudo possui uma abordagem de natureza aplicada, pois trata de um problema de contexto profissional e espera que o pesquisador proponha uma solução para a situação-problema. Segundo Marconi e Lakatos (2002, p. 20), a pesquisa aplicada é definida por “seu interesse

prático, isto é, que os resultados sejam aplicados ou utilizados, imediatamente, na solução de problemas que ocorrem na realidade”.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, caracteriza-se como qualitativa, uma vez que os dados são por meio das ferramentas do Design Thinking.

No que se refere ao tipo de procedimento para o processo de investigação, é classificada como bibliográfica, por ser realizada baseando-se em materiais já elaborados, e pesquisa-ação, posto que o pesquisador e participantes representantes do problema atuam de modo participativo (GIL, 2002).

Quanto aos objetivos, caracteriza-se por ser uma pesquisa exploratória, que de acordo com Kauark, Manhães e Medeiros (2010) é definida como uma pesquisa que envolve a análise de exemplos que estimulam a compreensão.

## 4.2 Procedimentos de análise

### 4.2.1 *Etapa Descobrir*

A pesquisa teve início com a etapa Descobrir do “Duplo-Diamante”, etapa que abrange a compreensão do problema. Cavalcanti e Filatro (2016) estabelecem que neste momento seja realizada a definição do desafio estratégico, seguindo três passos: 1 - Organização de conhecimentos prévios; 2 - Imersão no contexto analisado para coleta de informações; e 3 - Análise dos dados coletados.

Segundo as autoras, é necessário realizar um levantamento prévio do contexto do desafio estratégico e para isso deve-se realizar identificação das partes interessadas envolvidas no contexto que possam contribuir na compreensão do problema. Em seguida, deve-se realizar uma pesquisa exploratória, com o objetivo de observar e entender e ouvir representantes das partes interessadas.

A partir disto, para a compreensão desta etapa, a pesquisadora do estudo definiu o desafio estratégico juntamente com os gestores da empresa. Também, foi realizado um levantamento bibliográfico para contextualização e aprofundamento dos elementos da Educação Corporativa e das ferramentas do Design, culminando na escolha da Jornada do Usuário para compreensão e do Mapa de Empatia para sumarização das atuais necessidades de treinamento dos profissionais de vendas.

Para o entendimento do processo de vendas da empresa e das aptidões necessárias para o desenvolvimento das atividades esperadas pela equipe, foi realizado um estudo dos Procedimentos Operacionais Padrão (POP) e do Mapa de Processo Comercial. Em seguida, na etapa da Jornada do Usuário, a pesquisadora acompanhou, durante uma semana, seis vendedores na realização de suas atividades, a fim de entender como estava ocorrendo o procedimento de vendas da empresa e compreender as lacunas no processo.

Essa etapa foi de extrema importância durante o processo, uma vez que se trata de um método empático. A pesquisadora participou das experiências desses vendedores, tentando descobrir necessidades além das que eles já tinham conhecimento.

Conforme Cavalcanti e Filatro (2016) para este processo a palavra-chave é empatia:

Capacidade de se colocar no lugar do outro e entender sua realidade sem julgar suas atitudes e palavras ou as circunstâncias. A empatia é o fundamento da etapa do Design Thinking chamada de compreender o problema, pois é o que permite que uma solução

criada seja realmente centrada no ser humano (CAVALCANTI; FILATRO, 2016, p. 124).

Cabe salientar que o processo de imersão realizado pela pesquisadora não compreendeu entrevistas ou intervenções: A análise ocorreu pelo acompanhamento das atividades de vendas, confrontadas com os procedimentos padrão, bem como das percepções que teve durante o processo.

#### 4.2.1.1 **Processo de vendas da empresa**

Uma cotação de vendas pode ser entendida como uma proposta de valor de fornecimento do material para determinado cliente. Na empresa em estudo, as vendas ocorrem, em sua maioria, de modo *Business to Business* (B2B), e as vendas ocorrem por tele-vendas, isto é, a força de vendas é totalmente interna.

Outro ponto que vale ressaltar é que a empresa em estudo é uma empresa de comércio e distribuição de aço, com foco no setor industrial, e segundo Vaz (2018, p.25), “a venda industrial não é uma compra por impulso, ela requer conhecimento do produto e da indústria, flexibilidade para negociação e uma boa relação com mercado”.

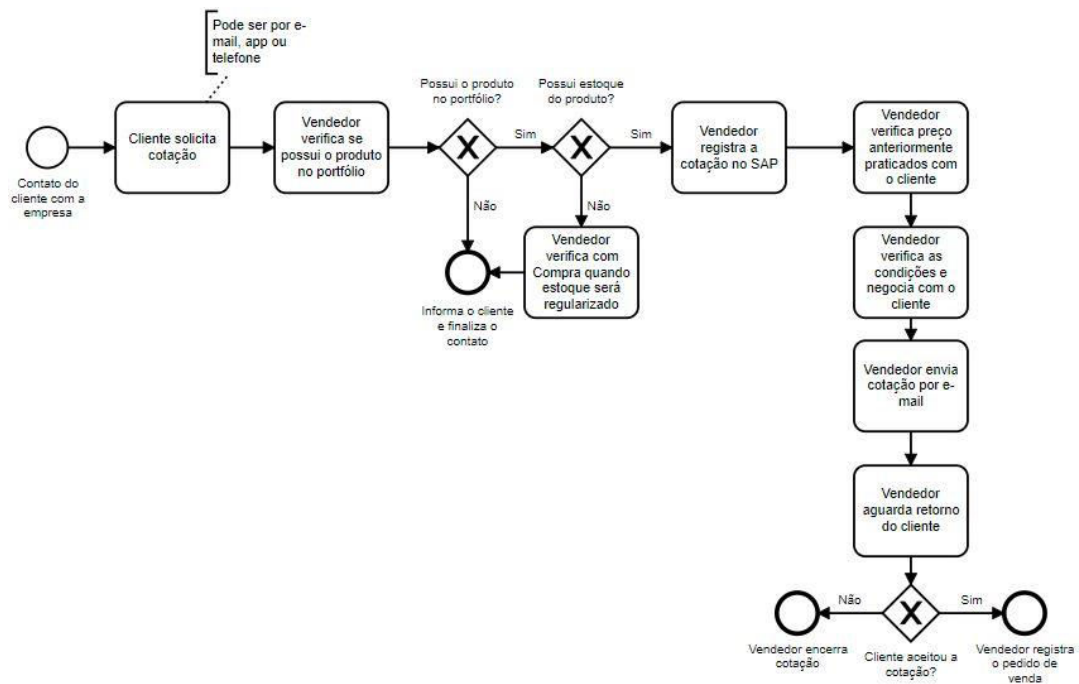
Durante o acompanhamento do procedimento de vendas, foi identificado que as solicitações ocorrem de forma passiva: foi verificado que o cliente entrava em contato com o serviço de vendas via meios de contatos (telefone, WhatsApp ou e-mail) e informava quais os materiais que ele desejava em uma cotação. Ainda segundo Vaz (2018), essa dinâmica pode ser explicada pelo estilo de vendas que, em princípio, são clientes de insumos industriais e de utilização regular por parte das empresas.

Após a solicitação do material pelo cliente, o vendedor verificava se os produtos solicitados faziam parte da gama de produtos comercializados pela empresa, e em caso afirmativo, iniciava-se a formalização da proposta de fornecimento no sistema.

Para tal, era verificado qual o tipo de material, volume de compra solicitado, histórico do cliente (volumes e preços anteriormente praticados), necessidade de processamento do material (se era necessário realizar o corte do material), prazo de entrega e frete, forma de pagamento e limite de crédito disponível. Ao final dessa análise, realizava-se a precificação dos produtos e a cotação era enviada ao cliente.

O pedido de vendas, por ser a efetivação da proposta de fornecimento, ocorria após as negociações da etapa “cotação de vendas”, cuja sequência está apresentada na Figura 5. Nesse momento era firmado o compromisso entre as duas partes interessadas.

Figura 5 - Cotação de vendas



Fonte: O autor (2022)

#### 4.2.1.2 Mapa de empatia

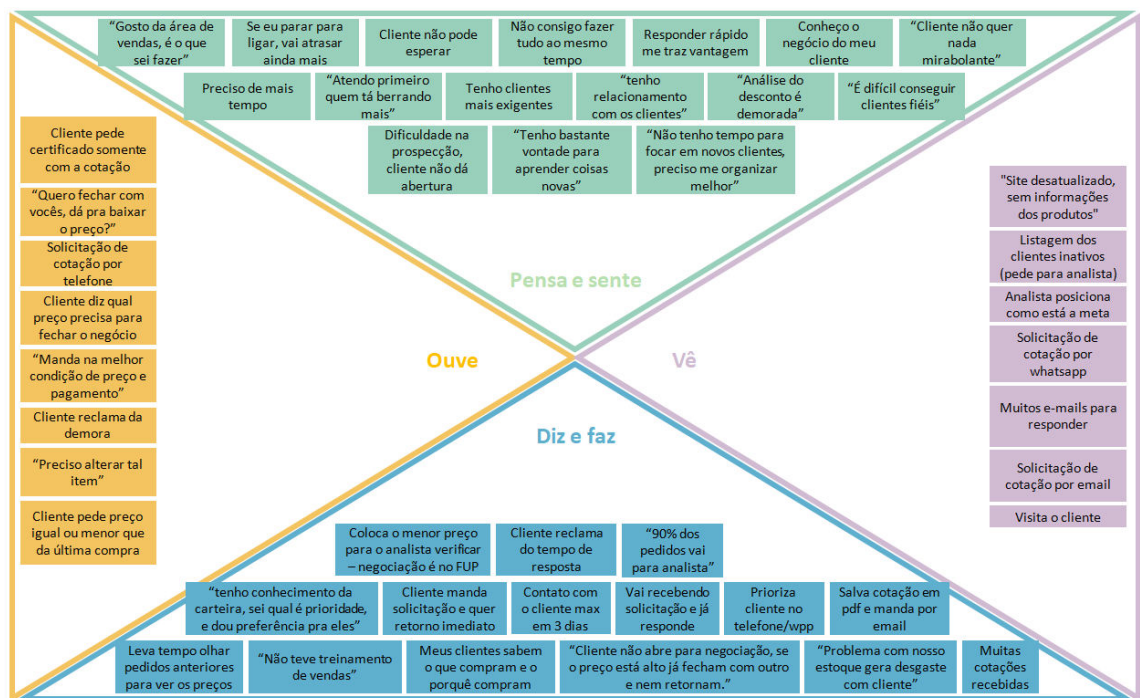
O Mapa de Empatia é uma ferramenta de síntese do cliente, utilizada quando se tem muitas informações de campo e é preciso organizá-las para gerar melhor entendimento. De acordo com Viana *et al* (2012, p.83), o diagrama é dividido em 06 áreas:

- “O que o cliente enxerga?” – Descrição do que o cliente vê em seu ambiente;
- “O que o cliente ouve?” – Descrição de como o ambiente influencia o cliente;
- “O que o cliente realmente pensa e sente?” – Exercício visando entender de que forma o cliente se comporta em público e o que ele pensa
- “O que o cliente diz e faz?” – Exercício visando entender de que forma o cliente se comporta em público e o que ele pensa
- “Quais as dificuldades do cliente?” – Descrição dos empecilhos notados pelo cliente durante a experiência
- “Quais são as conquistas do cliente” – Descrição dos aspectos positivos e promissores do ponto de vista do cliente

Neste estudo, a partir do acompanhamento do processo de vendas e da análise dos registros obtidos, foi elaborada uma síntese visual diagramada (Figura 6), organizando os dados obtidos na etapa “Descobrir” a fim de identificar as necessidades da força de vendas e as oportunidades para a empresa.




Figura6 – Mapa de empatia



Fonte: O autor (2022)

A partir dos resultados do mapa de empatia, foi possível realizar a composição do perfil do vendedor: "Persona".

Figura7 – Definição da Persona



**Letícia**

24 anos  
Vendedora há 05 meses  
Mora com os pais

"Não tenho tempo..."

**Carreira**

- Primeira experiência com vendas
- Nunca realizou treinamentos específicos, aprendeu a função acompanhando colegas da equipe

**Desafios**

- Tem dificuldade em gerenciar o tempo para realizar todas as atividades que a função exige
- Precisa aprender técnicas e etapas de vendas

**Motivações**

- Aprender coisas novas
- Fica feliz quando consegue fechar vendas

Fonte: O autor (2022)



A partir da utilização do mapa de empatia no ambiente corporativo para a definição da Persona, foi possível identificar e classificar os comportamentos dos vendedores em: o que ele faz, escuta, pensa, sente e vê, resultando em um nível de compreensão mais completo do que realmente ocorre na sua rotina e na identificação das necessidades de treinamentos para o desenvolvimento profissional e corporativo.

## 5 Resultados

Conforme relatado anteriormente, é sabido que em um mundo globalizado não somente as informações tornam-se rapidamente obsoletas, mas as carreiras também: os profissionais passam menos tempo em suas posições e buscam constante crescimento. Além disso, impactam diretamente nas contratações: empresas tem tido mais dificuldades para realizar contratações de profissionais com as competências desejadas para determinadas posições, e com isso, se faz necessário que as empresas invistam na formação continuada de seus colaboradores.

Na educação corporativa também estão presentes diversos desafios como volatilidade, incertezas, complexidade e ambigüidade, e a solução desses problemas requer uma abordagem centrada na perspectiva do usuário.

Diante da necessidade de possibilitar que a dimensão humana seja contemplada no processo de ensino-aprendizagem, o Design Thinking é visto como um sopro de inovação para o campo educacional (FILATRO, 2018).

Esta pesquisa foi realizada em uma empresa de distribuição de aço de Joinville – SC, maior cidade catarinense, que se destaca nacionalmente como um importante pólo industrial da região Sul do país. O Design Thinking mostrou-se uma abordagem poderosa para a compreensão das necessidades e estabelecimento da Persona a ser trabalhada no programa de educação corporativa da referida empresa.

Foi possível perceber que os vendedores da empresa em estudo estavam com dificuldades, principalmente, no que se refere às técnicas de vendas e na gestão do tempo, fazendo com que eles não conseguissem cumprir as etapas de vendas esperadas pela corporação.

Espera-se que com a utilização das demais etapas da abordagem do Design Thinking seja possível criar um programa de Educação Corporativa, onde as “escolas” representem e elucidem as principais dores dos profissionais, resultando em uma capacitação com foco real no funcionário e que tenham seu eixo estratégico alinhado aos objetivos da empresa.

## 6 Referências

- AGUIAR, V. R. L. **Atendimento ao cliente: novos cenários, velhos desafios**. Blumenau: Nova Letra, 2014.
- BOOG, G; BOOG M. T. **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. Vol1. São Paulo: Gente, 2002.
- BROWN, T. BARRY, K. **Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Tradução Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CAVALCANTI, C. C.; FILATRO, A. **Design Thinking na educação presencial, a distância e corporativa**. São Paulo: Somos educação e Saraiva, 2016.
- DESIGN Council. 2015. **Design methods for developing services**. Disponível em: <<https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Design%20methods%20for%20developing%20services.pdf>>. Acesso em 26 agosto 2021

- EBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil: Da Prática à Teoria**. In: XXVI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro: ANPAD, 2004
- EBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil: Mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004
- EBOLI ET AL. **Educação Corporativa: Fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: Atlas, 2010.
- FILATRO, A. **DI 4.0: inovação em educação corporativa** São Paulo: Saraiva Educação, 2019.
- GIL, A. C. 1946. **Como elaborar projetos de pesquisa** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GONSALES, P. **Design Thinking e a ritualização de boas práticas educativas**. São Paulo: Instituto Educadigital, 2017.
- GONÇALVES, B. A **Educação Corporativa e os princípios de sucesso de Eboli: Caso Azul Linhas Aéreas**. Rio de Janeiro, 2018. 46 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.
- GULGEN, L. **Programa de desenvolvimento de profissionais de vendas na área de serviços**. Relatório Técnico (Mestrado Profissional em Design) – Universidade da Região de Joinville, Joinville, 2019.
- IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2019. **Cadastro Central de empresas**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/joinville/pesquisa/19/29765?tipo=ranking&indicador=29762>>. Acesso em 29 ago 2021.
- KAUARK, F.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da pesquisa: guia prático**. Itabuna: Via Litterarum, 2010.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002. 5ed.
- MEISTER, J. C. **Educação corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- MOREIRA, R. B. **Guia Prático do Design Thinking: Aprenda 50 ferramentas para criar produtos e serviços inovadores**. Porto Alegre: Kindle Direct Publisher, 2018.
- PINHEIRO, T. **Design Thinking Brasil: empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- VAZ, F. **Design de serviços para o setor de vendas na indústria**. Relatório Técnico (Mestrado Profissional em Design) – Universidade da Região de Joinville, Joinville, 2018.
- VIANNA, M. Et al. **Design Thinking: Inovação em negócios**. Rio de Janeiro: MJV Press: 2012