

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA**

**CAROLINE DE OLIVEIRA MACHADO**

**O *DESIGN THINKING* COMO FERRAMENTA PARA SOLUÇÃO DOS PRINCIPAIS  
DESAFIOS DAS EMPRESAS JUNIORES FEDERADAS NO RIO GRANDE DO SUL**

**Bagé  
2021**

**CAROLINE DE OLIVEIRA MACHADO**

**O *DESIGN THINKING* COMO FERRAMENTA PARA SOLUÇÃO DOS PRINCIPAIS  
DESAFIOS DAS EMPRESAS JUNIORES FEDERADAS NO RIO GRANDE DO SUL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Maurício Nunes Macedo de Carvalho

**Bagé  
2021**

M292d Machado, Caroline de Oliveira

O design thinking como ferramenta para solução dos principais desafios das empresas juniores federadas no Rio Grande do Sul / Caroline de Oliveira Machado.

57 p.

Trabalho de Conclusão de Curso(Graduação)-- Universidade Federal do Pampa, ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2021.

"Orientação: Maurício Nunes Macedo de Carvalho".

1. Design Thinking. 2. Movimento Empresa Júnior. 3. Setor Comercial. I. Título.



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Universidade Federal do Pampa

**CAROLINE DE OLIVEIRA MACHADO**

***O DESIGN THINKING COMO FERRAMENTA PARA SOLUÇÃO DOS PRINCIPAIS DESAFIOS  
DAS EMPRESAS JUNIORES FEDERADAS NO RIO GRANDE DO SUL***

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em: 05 de maio de 2021

Banca examinadora:

---

Prof. Dr. Mauricio Nunes Macedo de Carvalho

Orientador

UNIPAMPA

---

Prof. Me. Fernanda Gobbi de Boer Garbin

UNIPAMPA

---

Prof. Dr. Cláudio Sonaglio Albano  
UNIPAMPA



Assinado eletronicamente por **CLAUDIO SONAGLIO ALBANO, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 20/06/2021, às 21:22, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



Assinado eletronicamente por **MAURICIO NUNES MACEDO DE CARVALHO, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 21/06/2021, às 16:52, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



Assinado eletronicamente por **FERNANDA GOBBI DE BOER GARBIN, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 21/06/2021, às 17:32, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.unipampa.edu.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.unipampa.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0545599** e o código CRC **AF233D07**.

---

Referência: Processo nº 23100.009621/2021-69 SEI nº 0545599

## RESUMO

O *Design Thinking*, ou “pensamento de design”, se trata de uma ferramenta totalmente focada no ser humano, utilizando-o como centro do processo para resolução de problemas em áreas variadas. Dentro deste contexto, o Movimento Empresa Júnior no Rio Grande do Sul possui desafios em diversos setores que apresentam possível resolução pelo modelo *Design Thinking*. A utilização da metodologia como forma de resposta para as dificuldades identificadas em instituições dos mais variados seguimentos, se mostra eficaz em numerosos estudos, além de ter sido utilizada em nível nacional para a construção do planejamento estratégico da Confederação Brasileira de Empresas Juniores em 2017. A presente pesquisa caracteriza-se como um Estudo de Caso, com caráter exploratório e com utilização do método qualitativo. Aplicou-se um questionário às empresas juniores federadas do Rio Grande do Sul e após a obtenção das respostas, os dados foram analisados para a seleção de uma empresa para a aplicação das etapas do *Design Thinking*. O setor comercial foi o selecionado para aprofundamento e o desafio mais citado pelas empresas foi na atividade de prospecção de clientes. Pode-se concluir ao final do presente trabalho que a aplicação da ferramenta se mostrou eficaz, pois possibilitou a geração de uma ideia em potencial para solucionar os critérios definidos pela empresa. Sugere-se para futuros trabalhos a aplicação do *Design Thinking* no restante dos processos do setor comercial não utilizados como estudo neste trabalho

Palavras-Chave: *Design Thinking*. Movimento Empresa Júnior. Setor Comercial.

## **ABSTRACT**

Design Thinking, or “thinking by design”, is a tool totally focused on the human being, using it as the center of the process for solving problems in various areas. Within this context, the Junior Enterprise Movement in Rio Grande do Sul has challenges in several sectors that can be resolved by the Design Thinking model. The use of methodology as a way of responding to the difficulties identified in institutions of the most varied segments, has been shown to be effective in numerous studies, in addition to being used at the national level for the construction of the strategic plan of the Brazilian Confederation of Junior Companies in 2017. A This research is characterized as a Case Study, with an exploratory character and using the qualitative method. A questionnaire was applied to the junior federated companies in Rio Grande do Sul and after the answers to the answers, the data were obtained for the selection of a company for the application of the Design Thinking stages. The commercial sector was selected for further development and the most cited challenge by companies was in the activity of prospecting customers. It can be concluded at the end of the present work that the application of the tool is effective, as it enabled the generation of a potential idea for the solution of the criteria defined by the company. It is suggested for future works the application of Design Thinking in the rest of the commercial sector processes not used as a study in this work.

Keywords: Design Thinking. Junior Company Movement. Commercial Sector.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processo do Design Thinking.....	17
Figura 2 - Empresas Juniores Federadas do RS por cidade.....	25
Figura 3 – Empresas Juniores Federadas do RS por IES.....	26
Figura 4 - Empresas Juniores federadas do RS por área .....	27
Figura 5 - Organograma funcional de Empresas Juniores .....	27
Figura 6 – Diagrama das etapas de desenvolvimento do trabalho.....	31
Figura 7 - Setores mais importantes de terem seus desafios solucionados.....	34
Figura 8 - Categorização dos desafios do setor de Projetos.....	35
Figura 9 - Categorização dos desafios do setor Comercial.....	36
Figura 10 - Mapa da empatia da equipe de prospecção da SGPampa Jr.....	40
Figura 11 - Primeira etapa.....	43
Figura 12 - Segunda etapa.....	43
Figura 13 - Terceira etapa .....	44
Figura 14 - Quarta etapa .....	45
Figura 15 - Quinta etapa .....	45
Figura 16 - Sexta etapa .....	46

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Informações sobre as ferramentas de imersão preliminar.....	19
Quadro 2 – Informações sobre as ferramentas de imersão profunda .....	20
Quadro 3 – Informações sobre as ferramentas de análise e síntese .....	20
Quadro 4 – Informações sobre as ferramentas de ideação .....	21
Quadro 5 - Informações sobre as ferramentas de prototipação .....	22
Quadro 6 - Definições de prospecção .....	38
Quadro 7 - Matriz de posicionamento .....	41

## LISTA DE SIGLAS

ABEPRO – Associação Brasileira de Engenharia de Produção  
CNEC – Campanha Nacional de Escolas da Comunidade  
DT – *Design Thinking*  
EJ – Empresa Júnior  
ESPM – Escola Superior de Propaganda e Marketing  
FEJERS – Federação das Empresas Juniores do Rio Grande do Sul  
FURG – Universidade Federal do Rio Grande  
MEJ – Movimento Empresa Júnior  
POEMS – *People, Objects, Environment, Messages and Services*  
PTCC – Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso  
TCC – Trabalho de Conclusão de Curso  
UCS – Universidade de Caxias do Sul  
UFPEL – Universidade Federal de Pelotas  
UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
UFSCSPA – Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre  
UFSM – Universidade Federal de Santa Maria  
UNIPAMPA – Universidade Federal do Pampa

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
1.1 Contextualização do tema	11
1.2 Justificativa	11
1.3 Questão de pesquisa	13
1.4 Objetivo principal e secundários	13
1.5 Estrutura do TCC	13
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>15</b>
2.1 Design Thinking	15
2.1.1 Conceitos	15
2.1.2 Etapas de implementação	17
2.2 Origens do Movimento Empresa Júnior	23
2.2.1 Movimento Empresa Junior no contexto brasileiro	23
2.2.2 Movimento Empresa Junior no contexto Gaúcho	25
2.2.3 Estrutura Empresa Júnior	27
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>29</b>
3.1 Método da pesquisa	29
3.2 Seleção da abordagem de pesquisa	29
3.3 Procedimentos Metodológicos	30
3.4 Coleta e análise dos dados	31
3.5 Limitações do método	32
<b>4. RESULTADOS</b>	<b>33</b>
4.1 Análise dos resultados	33
4.2 Escolha e contato com a empresa júnior	36
4.3 Aplicação das etapas do DT	37
4.3.1 Imersão	37
4.3.2 Análise e síntese	39
4.3.3 Ideação	40
4.3.4 Prototipação	42
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>47</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>49</b>
<b>APÊNDICE A</b>	<b>52</b>
<b>APÊNDICE B</b>	<b>56</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo será apresentado, além da contextualização do tema, a justificativa, a questão de pesquisa, os objetivos, tanto principal como secundários e, por fim, a estrutura utilizada para a construção do Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso.

### 1.1 Contextualização do tema

O *Design Thinking* é apresentado pela Escola do *Design Thinking* como uma abordagem centrada no ser humano que acelera a inovação e soluciona problemas complexos. Se trata de um conceito ainda recente nas organizações e por este motivo sua definição é encontrada de diversas maneiras em locais distintos, como para Silva *et al.* (2018, p.13) “[...] o *Design Thinking* se refere à maneira do designer de pensar, que utiliza um tipo de raciocínio pouco convencional no meio empresarial, o pensamento abduutivo.”, tornando-se, assim, a ferramenta escolhida para aplicação na resolução das dificuldades encontradas.

Será utilizado como base para este trabalho a implementação do *Design Thinking* (DT) na solução dos desafios encontrados pelas empresas juniores que fazem parte do Movimento Empresa Júnior (MEJ) em âmbito regional.

Por se tratar de um movimento ainda recente no Brasil (ANDRADE, 2015), o MEJ possui grandes e importantes dificuldades a serem solucionadas, desta motivação surge a abordagem para o tema escolhido. A discussão de ferramentas para a resolução destes problemas pode contribuir para o crescimento, desenvolvimento e fortalecimento do movimento que até 2018, havia realizado mais de 18 mil projetos de consultoria por 805 empresas juniores brasileiras, resultando em uma arrecadação de mais 29 milhões de reais. (BRASIL JÚNIOR, 2018). A presente pesquisa utilizará como amostra apenas as Empresas Juniores filiadas à Federação de Empresas Juniores do Rio Grande do Sul (FEJERS).

### 1.2 Justificativa

Estudo anterior, de Ferro (2014), mostra que para o cenário de franquias, o *Design Thinking* colaborou para tornar o entendimento dos desafios encontrados mais

simples, além de permitir uma melhor visualização dos processos e estimular a colaboração. Outra conclusão do estudo é que, os profissionais se mostram disponíveis para colaboração no desenvolvimento da ferramenta assim que notam a inovação sendo apresentada a partir de um método de design na gestão de empresas.

Oliveira e Dias (2015) considera que o *Design Thinking* é uma abordagem com processo flexível, e que pode ser tanto compreendido como aplicado facilmente por qualquer pessoa. Comparado às abordagens tradicionais de resolução de problemas em geral no meio organizacional, Azevedo (2016) traz que o *Design Thinking* pode ser, no âmbito organizacional, uma ferramenta transformadora para aquelas empresas que optam pela sua implementação nos processos das áreas operacionais, estratégicas e gerenciais.

Para Gomes e Gomes (2018) as fases do *Design Thinking* possibilitam a identificação das principais necessidades e apontamentos de críticas e recomendação através de ideias inovadoras que os próprios envolvidos identificam no processo de construção. É possível afirmar que o DT é uma ferramenta bastante eficaz na promoção da inovação acadêmica, uma vez que seus resultados geram soluções capazes de elevar a qualidade do ensino, auxiliando dessa forma na superação de problemas. (TEIXEIRA, 2020)

É corriqueiro empresas encontrarem desafios e problemas a serem solucionados durante seu funcionamento, portanto, a situação não é diferente em empresas juniores. Partindo desta premissa, e do fato de o *Design Thinking* ter sido apresentado como uma ferramenta utilizada a nível nacional pela Brasil Júnior, em 2017, para solução de dificuldades encontradas no ano anterior e construção do Novo Planejamento Estratégico da rede com base nos pilares do DT: colaboração, empatia e experimentação (BRASIL JÚNIOR, 2017).

O tema definido para este trabalho tem como principal motivo a percepção da possibilidade de utilizar ferramentas de gestão apresentadas durante a graduação de Engenharia de Produção como resolução para desafios do MEJ. O *Design Thinking* foi escolhido inicialmente por ter um objetivo muito semelhante ao do movimento, o de manter o ser humano como centro do processo (PINHEIRO; ALT, 2012) A ferramenta DT é utilizada dentro da área de Engenharia Organizacional na subárea Gestão Estratégica e Organizacional, da Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO). (ABEPRO, 2020)

### 1.3 Questão de pesquisa

Ao final da pesquisa deseja-se responder a seguinte questão:

- O *Design Thinking* pode ser considerado uma boa alternativa como ferramenta modelo para solucionar os desafios das Empresas Juniores federadas do Rio Grande do Sul?

### 1.4 Objetivo principal e secundários

Tem-se como objetivo final principal deste trabalho:

- Aplicar as ferramentas do *Design Thinking* para solução de problemas, no contexto das Empresas Juniores.

Para cumprir o objetivo principal desta pesquisa, relaciona-se os seguintes objetivos secundários:

- a) entender os desafios em comum das empresas juniores federadas no Rio Grande do Sul;
- b) formular com base no DT uma solução para o desafio selecionado, dentre os relacionados na pesquisa;
- c) propor a aplicação desta ferramenta às empresas juniores.

### 1.5 Estrutura do TCC

O presente trabalho foi construído em cinco etapas: introdução, fundamentação teórica, metodologia, resultados e considerações finais. No primeiro capítulo, foi apresentada a contextualização dos temas que seriam desenvolvidos para aplicação da pesquisa, a justificativa pela qual os temas foram escolhidos, a principal questão de pesquisa que se espera ser respondida ao final, os objetivos almejados com a realização do trabalho e a estrutura dos tópicos.

Na fundamentação teórica, desenvolvida no segundo capítulo trabalho consta a referência aos dois grandes temas do trabalho: *Design Thinking* e Movimento Empresa Júnior, assim como suas ramificações. O terceiro capítulo aborda a metodologia de pesquisa que será utilizada no desdobramento do trabalho. No quarto capítulo são descritos os resultados obtidos desde a aplicação do questionário até as

etapas de implementação do DT na empresa júnior selecionada. O quinto capítulo consta as considerações finais obtidas com o desenvolvimento do trabalho.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão abordados os conceitos relacionados ao presente trabalho: *Design Thinking* e Movimento Empresa Júnior.

### 2.1 Design Thinking

Por ser um termo e uma metodologia ainda nova, são encontradas algumas versões diferentes sobre o início *do Design Thinking* no contexto histórico. Em 1992 o termo é encontrado pela primeira vez em um artigo do autor Richard Buchanan “Problemas complexo em *Design Thinking*”. Em 1999 o professor Rolf Faste apresentou uma definição do conceito como uma forma de ação criativa (MELO; ABELHEIRA, 2015)

Conforme pesquisa, a empresa IDEO, localizada no Vale do Silício, que presta serviços de design e consultoria em inovação se encontrava diante de uma situação em que estavam sendo levados para fora da sua zona de conforto, solicitados a solucionar problemas distantes da visão comum do design, começaram a chamar essa área de “*design* com d minúsculo”, porém a expressão não era satisfatória. Em uma conversa, Brown e Kelley, fundadores da IDEO, observaram que sempre que alguém de perguntava sobre design, Kelly acabava usando a palavra “*thinking*” – pensamento - para explicar seu trabalho, a partir daí popularizou-se o termo “*design thinking*”. (BROWN, 2010)

No Brasil, em 2010, o DT foi introduzido por Tenny Pinheiro e Luiz Alt, em um curso sobre o tema na Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), em São Paulo (GONSALES, 2017) No subtópico abaixo são descritos conceitos já publicados sobre o Design Thinking na literatura utilizada para o presente trabalho.

#### 2.1.1 Conceitos

A tradução do literal de *Design Thinking* é “pensamento de design”, o que está presente nos significados do termo que são explanados por diversos autores, como por exemplo para Silva *et al.* (2011), que nos diz sobre a referência do termo à maneira do *designer* de pensar, com raciocínio espontâneo, também denominado pensamento

abdução, onde questionamentos são construídos pelas informações sobre o problema a ser resolvido. Silva *et al.* (2011, p. 14) conclui “[...] ao pensar de maneira abdução, a solução não é derivada do problema: ela se encaixa nele”. Em uma tentativa de traduzir o termo *Design Thinking* para o português, Pinheiro e Alt (2012) sugerem a expressão “jeito de pensar do design” definindo como “projeto centrado em pessoas”.

A “*Design Thinking for Educators*”, criada pela IDEO e traduzida pelo Instituto EducaDigital apresenta a seguinte definição:

“*Design Thinking* significa acreditar que podemos fazer a diferença, desenvolvendo um processo intencional para chegar ao novo, a soluções criativas, e criar impacto positivo. O *Design Thinking* faz com que você acredite em sua própria criatividade e no propósito de transformar desafios em oportunidades.” (EDUCADIGITAL, 2014)

Citando a definição de Brown (2010), conhecido também como o pai do *Design Thinking*, o DT é iniciado com as habilidades dos designers que foram descobertas ao longo do tempo em uma pesquisa para coincidir necessidades humanas, recursos disponíveis e restrições aplicadas. O mesmo autor sugere que há um “terceiro caminho” entre a gestão pela razão e pelo sentimento, que seria o *Design Thinking*. Outro conceito semelhante a este é o seguinte:

“O *Design Thinking* une o pensamento analítico com o pensamento intuitivo, o que torna a metodologia interessante para a estratégia de uma empresa, na medida em que promove a união de equipes multidisciplinares com talentos diferentes trabalhando de forma criativa.” (MELO; ABELHEIRA, 2015)

Pode-se notar que o equilíbrio é o fundamento da ferramenta, controlando o pensamento analítico e o pensamento intuitivo, estimulando a criação de ideias e enxergando a necessidade de testes contínuos para validar as ideias propostas. (MELO; ABELHEIRA, 2015)

As observações de Moreira (2018) sobre o *Design Thinking* demonstram que este é um modelo que exhibe o processo do Design atualmente, porém de uma forma simplificada e didática, onde conseguimos perceber a forma de pensamento de um Designer.

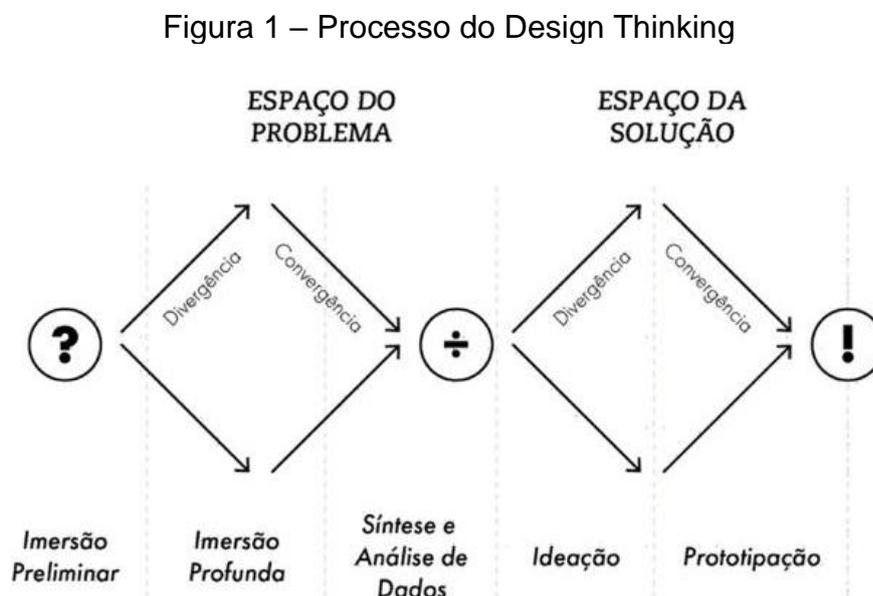
Analisando as diferentes abordagens apresentadas acerca do *Design Thinking*, cabe citar alguns benefícios de sua aplicação, apresentados por Moreira (2018): a inovação utilizada de forma simples, modelo mental compartilhado e com foco em

inovação, espírito corporativo criativo, problemas transformados em oportunidades e otimização de custos.

### 2.1.2 Etapas de implementação

Alguns estudos sugerem que o processo do *Design Thinking* envolve três, quatro, cinco ou até seis etapas (MELO; ABELHEIRA, 2015; SILVA *et al.*, 2018; MOREIRA, 2018), mas em uma síntese geral existem três principais momentos durante o seu desenvolvimento: imersão, ideação e prototipação (MELO; ABELHEIRA, 2015), podendo conter diversas ferramentas e sub etapas inseridas em cada um, dependendo da necessidade de aplicação no problema sugerido.

Para utilização como referencial de pesquisa serão utilizados os processos detalhados de Melo e Abelheira (2015), que traz uma abordagem prática e dinâmica focada em implementação da ferramenta. Esse processo é subdividido em Imersão, Ideação e Prototipação, porém outras etapas também são comumente usadas para a aplicação da metodologia como podemos observar na Figura 1. (MOREIRA, 2018)



Fonte: Adaptado de Moreira (2018)

Em uma rápida análise da Figura 1, pode-se observar dois espaços, o do problema e o da solução. No primeiro as etapas de imersão preliminar e imersão profunda, uma divergindo, ou seja, ampliando as informações para possibilidades, e

outra convergindo gradativamente até a síntese e análise de dados. No espaço da solução existe um movimento semelhante ao anterior, de divergência na etapa de ideação e convergência na prototipação (MOREIRA, 2018)

A imersão é considerada a etapa inicial para início do processo de aplicação do *Design Thinking*, e possui um objetivo específico e essencial de fazer uma compreensão profunda das necessidades expostas, aplicando o uso da empatia e ferramentas que envolvam a habilidade para perceber sentimentos e reações do usuário, sendo necessário a observação e o engajamento na atividade (MELO; ABELHEIRA, 2015).

Moreira (2018) realiza a classificação desta etapa dividindo-a em Imersão Preliminar que busca compreender o problema e entender os motivos que estão por trás dele, tem como objetivo perceber o contexto, transmitir os aspectos observados pelos participantes do projeto e conhecer o mercado; e em Imersão Profunda, que objetiva a criação de empatia com os usuários. Silva *et al.* (2018) também adota a divisão da imersão em preliminar e profunda, onde a primeira objetiva um entendimento do problema e a segunda busca a identificação de necessidades e oportunidades para fornecer um caminho na construção das soluções na etapa de ideação.

Na imersão preliminar, o primeiro passo é compreender de maneira geral o problema que será desenvolvido e todas as informações possíveis que estão por trás dele, fazendo assim necessária a compreensão do problema por todos os envolvidos. Diversas ferramentas podem ser utilizadas durante essa etapa inicial (SILVA *et al.*, 2018). Reenquadramento, pesquisa exploratória e a pesquisa Desk são citadas como essenciais por Silva *et al.* (2018), já para Moreira (2018) as principais ferramentas são: compreensão inicial do problema, compartilhamento de percepções do problema, preparação da estratégia da pesquisa, avaliação do mercado, pesquisa de mercados similares e preparação para a pesquisa em profundidade. Apesar da variedade de ferramentas apresentadas, serão priorizadas para a aplicação do presente trabalho os métodos apresentados por Silva *et al.* (2018) (Quadro 1):

Quadro 1 – Informações sobre as ferramentas de imersão preliminar

FERRAMENTAS DE IMERSÃO PRELIMINAR	OBJETIVO	APLICAÇÃO
Reenquadramento	Analisar problemas não resolvidos sob diversas perspectivas com objetivo de desconstruir crenças, suposições e padrões dentro da empresa e criar soluções inovadoras.	1. Captura: coletar dados sobre o produto/serviço/empresa. 2. Transformação: mapear os dados coletados com adição de novas perspectivas. 3. Preparação: criar os materiais que serão utilizados para sensibilizar e estimular a reflexão.
Pesquisa exploratória	Busca auxiliar a equipe sobre o contexto e obter dados para a definição dos perfis.	Pesquisar em campo a partir da observação e interação com as pessoas/locais/usuários do produto/serviço.
Pesquisa Desk	Coleta de informações gerais sobre o tema em questão em diversas fontes (websites, livros, revistas, blogs, entre outros)	Criar árvores de temas relacionados e registrar as referências em cartões <i>insights</i> .

Fonte: Adaptado de Silva *et al.* (2018)

A imersão em profundidade se trata do foco no ser humano, com quatro perguntas direcionadoras principais: O que as pessoas falam? Como agem? O que pensam? Como se sentem? São identificadas as atitudes extremas e classificadas em padrões possíveis. São realizados encontros com os clientes/usuários para conhecer um pouco do seu ponto de vista, suas necessidades, o modo como pensam e agem.

Algumas técnicas para aplicar essa pesquisa são: entrevista, registro fotográfico, observação participante, observação indireta, cadernos de sensibilização, entre outros (SILVA *et al.*, 2018). Para Moreira (2018), existem nove maneiras de criar a esperada empatia com o entrevistado, são elas: simulação de experiências, observação POEMS<sup>1</sup>, identificação dos fatores humanos envolvidos, sombra, sonda cultural, pesquisa etnográfica *in loco*, entrevista com enfoque qualitativo, fotos representativas e grupo focal. As ferramentas mais citadas são apresentadas no Quadro 2:

<sup>1</sup> Segundo Kumar (2013) é o acrônimo de: People (Pessoas), Objects (Objetos), Environment (Ambiente), Messages (Mensagens) e Services (Serviços).

Quadro 2 – Informações sobre as ferramentas de imersão profunda

FERRAMENTAS DE IMERSÃO PROFUNDA	OBJETIVO	APLICAÇÃO
Entrevistas	Conversa para obter informações através de perguntas, cartões e outras técnicas. Os assuntos variam sobre o tema abordado e sobre a vida do usuário.	Em um local pré-definido (casa, trabalho ou outro) o entrevistador vai até o entrevistado e inicia uma conversa sobre assuntos relevantes.
Sombra	Se trata do acompanhamento e observação, sem interferência, do pesquisador com o usuário e sua interação com o tema/problema analisado.	O pesquisador segue o indivíduo sem perguntar ou interferir no contexto, registrando as observações em um caderno.
Cadernos de sensibilização	Forma de obtenção de informações sobre os indivíduos através do relato das atividades do seu dia a dia, fornecidos pelo próprio usuário.	Criar exercícios para serem preenchidos, desde atividades realizadas na rotina até colagens sobre situações específicas.

Fonte: Adaptado de Silva *et al.* (2018)

O segundo processo consiste na Ideação, também comumente chamada de etapa da cocriação, a fase cumpre a função de levantamento do maior número de ideias e sugestões existentes relacionados ao problema definido (MELO; ABELHEIRA, 2015). A partir dos dados coletados na fase da imersão, Moreira (2018) inclui uma fase de Síntese e Análise para direcionar o projeto visando a etapa de ideação que busca gerar “faíscas criativas” com ferramentas que estimulem a criatividade.

Na fase de Análise e Síntese, que antecede a etapa de ideação de fato, Silva *et al.* (2018) diz que os *insights* são organizados para obter-se padrões e cumprem também o objetivo de auxiliar na compreensão do problema central. Algumas ferramentas apresentadas pelo autor são citadas no Quadro 3:

Quadro 3 – Informações sobre as ferramentas de análise e síntese

FERRAMENTAS DE ANÁLISE E SÍNTESE	OBJETIVO	APLICAÇÃO
Cartões de <i>Insights</i>	Com base nos dados obtidos nas fases de imersão preliminar e imersão profunda, são feitas reflexões e transformadas em cartões de insights que cumprem o objetivo de facilitar a consulta rápida e manuseio do material.	Os <i>insights</i> dos cartões podem surgir quando se identifica uma questão relevante na Pesquisa Desk, ao repassar as informações obtidas na pesquisa de campo ou nas reuniões de <i>briefing</i> onde oportunidades são capturadas.

FERRAMENTAS DE ANÁLISE E SÍNTESE	OBJETIVO	APLICAÇÃO
Mapa da empatia	Ferramenta utilizada para obter informações sobre o cliente em relação ao que ele diz, faz, pensa e sente. Isso possibilita o entendimento de comportamentos, preocupações e aspirações do usuário.	É criado um diagrama dividido em seis áreas com as seguintes perguntas: O que o cliente enxerga? O que o cliente ouve? O que o cliente realmente pensa e sente? O que o cliente diz e fala? Quais são as dificuldades do cliente? Quais são as conquistas do cliente?
Personas	Se trata de personagens criados a partir de comportamentos observados entre consumidores.	Os dados dos campos da pesquisa identificam diferentes características dos usuários que podem variar entre: gênero, faixa etária, classe social ou até mesmo perfis comportamentais. Após identificadas as polaridades os personagens são criados com perfis extremos.

Fonte: Adaptado de Silva *et al.* (2018)

Após realizada uma análise e agrupamento dos dados, se dá início à fase de ideação que busca, segundo Silva *et al.* (2018), gerar ideias inovadoras sobre a problemática utilizando as ferramentas da etapa anterior para estimular a criatividade e auxiliar na geração de soluções. Para que a ideação seja aplicada da forma correta, é necessária uma variedade de pessoas no processo de criação das ideias. Moreira (2018) lista seis formas de estimular a criatividade com as ferramentas: *Brainstorming*, ideias malucas, inovação aberta, cocriação, seleção de ideias promissoras e workshop de síntese. Três principais ferramentas para sucesso da fase são detalhadas no Quadro 4:

Quadro 4 – Informações sobre as ferramentas de ideação

FERRAMENTAS DE IDEACÃO	OBJETIVO	APLICAÇÃO
<i>Brainstorming</i>	Também conhecida como tempestade de ideias, essa ferramenta serve para estimular a geração do maior número de ideias possíveis, é realizada em grupo com a presença de um moderador.	Os dados brutos das pesquisas anteriores são utilizados para estimular a equipe e alguns preceitos devem estar claros para que a técnica funcione de fato, como: qualidade pela quantidade, evitar o julgamento de ideias, combinação e aprimoração de ideias.
Workshop de cocriação	Se trata de um encontro que contém uma série de atividades em grupo para estimular a criatividade e a colaboração.	São elaboradas atividades dinâmicas de curta duração entre grupos que são apresentadas ao grande grupo.
Matriz de posicionamento	Utilizada para validar ideias geradas em relação à critérios norteadores e as necessidades das personas, tem como principal objetivo o apoio ao processo de decisão.	É feita uma lista com as ideias que foram geradas durante o projeto e estas são cruzadas com os critérios norteadores e as necessidades das personas a fim de formar uma matriz colaborativa avaliando cada ideia.

Fonte: Adaptado de Silva *et al.* (2018)

Por fim, se executa a prototipação que, em um olhar geral pode-se afirmar que para o sucesso de implementação desta etapa é necessário o teste das ideias obtidas e filtradas na etapa anterior, permitindo a conclusão sobre quais devem ter prioridade de desenvolvimento (MELO; ABELHEIRA, 2015). O objetivo desta etapa é auxiliar a validação de ideias geradas e possui a flexibilidade de ser desenvolvida em paralelo com a fase de imersão e ideação. É a passagem do abstrato para a forma física que propicia validações, é um instrumento de aprendizado tanto para a equipe do projeto quanto do ponto de vista do usuário final. Algumas ferramentas utilizadas na etapa são: protótipo em papel, modelo de volume, encenação, *story board* e protótipo de serviços (SILVA *et al.*, 2018). Considerando o escopo onde será aplicada a presente pesquisa, três ferramentas foram selecionadas e detalhadas como de possível aplicação conforme Quadro 5:

Quadro 5 - Informações sobre as ferramentas de prototipação

FERRAMENTAS DE PROTOTIPAÇÃO	OBJETIVO	APLICAÇÃO
Encenação	Se trata da simulação improvisada de uma situação, que pode representar a interação com uma pessoa ou com máquinas.	Uma dupla é escolhida para participar da encenação, onde cada um exercerá um papel. Pode ser utilizado também objetos e cenários.
<i>Story board</i>	São utilizados quadros estáticos compostos por desenhos, colagens e outras técnicas para representar uma história de forma visual.	A partir de uma ideia definida do que comunicar, é elaborado um roteiro por escrito, que é separado em seções considerando cenários e atores. Por fim é escolhida uma representação gráfica que seja adequada para o objetivo.
Protótipo de serviços	Com artefatos materiais, ambientes ou relações interpessoais que representem os aspectos de um serviço é feita uma solução que envolva o usuário.	É construído um ambiente adequado e pequenos elementos para viabilizar as interações da realização do serviço.

Fonte: Adaptado de Silva *et al.* (2018)

Diversas ferramentas podem ser utilizadas para a construção de cada uma das etapas principais do *Design Thinking*, onde pode sempre se observar a colocação do ser humano como centro do processo, isso possibilita a criação de soluções inovadoras (SILVA *et al.*, 2018). A utilização de raciocínios não convencionais no meio empresarial tornam o DT um movimento iterativo onde a reflexão e o pensamento crítico tem extrema relevância em cada projeto. As ferramentas pesquisadas devem ser adaptadas de maneira à cumprir o objetivo final de cada projeto desenvolvido. (MOREIRA, 2018)

Segundo Brown (2010) todos os princípios do DT são aplicáveis a maioria das organizações, não se limitando aquelas que busca novos produtos. Com base nessa afirmação, as empresas juniores foram utilizadas como objeto de estudo para aplicação da ferramenta neste trabalho.

## **2.2 Origens do Movimento Empresa Júnior**

A história do Movimento Empresa Júnior, temos seu início na França, na cidade de Cergy, mais especificamente na *École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales* ou *ESSEC Bussines School*, em português, Escola Superior das Ciências Econômicas e Comerciais, em meados de 1960. O país passava por um período com alta demanda das indústrias por profissionais qualificados, mas universidades lotadas e mal equipadas, controladas por uma administração resistente a mudanças. No que tange ao cenário francês na época, os alunos também se preocupavam com o distanciamento do mercado de trabalho e por consequência uma desqualificação profissional. Diante destes desafios foi fundada a primeira empresa júnior do mundo, a *ESSEC Conseil* (BORTOLETTO, 2016)

O fundador da primeira Empresa Júnior, em 1967, Pierre-Marie Thauvin, teve como propósito, criar uma estrutura profissional gerida exclusivamente por alunos da ESSEC, onde poderiam colocar suas habilidades e disponibilidade a serviço das empresas locais. Dois anos após sua concepção a França já contava com 20 empresas juniores e a partir desse fato é criada Confederação Europeia de Empresas Juniores (JADE), dando início ao hoje conhecido como Movimento Empresa Junior. (JUNIOR ESSEC, 2020)

### **2.2.1 Movimento Empresa Junior no contexto brasileiro**

A Câmara de Comércio Franco-Brasileira, em 1987, tinha como Diretor João Carlos Chaves, que teve a iniciativa de orientar os alunos de Administração da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo sobre a fundação da primeira empresa júnior do Brasil, a Empresa Júnior Fundação Getúlio Vargas (EJFGV) (ANDRADE, 2015). Outra empresa fundada em 1989 foi a Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP), seguida por outras cinco empresas, totalizando em 1990, sete empresas juniores no

estado de São Paulo, oportunizando a criação da Federação das Empresas Júniores do Estado de São Paulo (FEJESP) com um objetivo principal: representar as Empresas Júniores Federadas, assim como mantê-las fiéis e coerentes ao conceito inicial e garantir a unidade do movimento (CUNHA; CALAZANS, 2011).

Durante a realização da décima primeira edição do Encontro Nacional de Empresas Júniores, realizado em Salvador, Bahia, no ano de 2009, encontra-se a necessidade da fundação da Confederação Brasileira e Empresas Júniores, a Brasil Júnior, já que o número de empresas crescia em todo o país. (ANDRADE, 2015). O Senador José Agripino (DEM-RN), em 2012, tem a iniciativa da criação do Projeto de Lei do Senado (PSL) 437/2012, com objetivo de disciplinar e organizar a criação das empresas júniores com o funcionamento perante as Instituições de Ensino Superior (IES) (ANDRADE, 2015).

Em 6 de abril de 2016 é oficialmente sancionada a Lei 13.267 das empresas júniores, garantindo a legitimação do Movimento no Brasil e nas IES. Desde a aprovação da lei, o MEJ expandiu seu número de empresas júniores de 311 para 805 até o ano de 2018. (BRASIL JÚNIOR, 2018)

No Artigo 2º do Conceito Nacional de Empresa Júnior temos que:

“As empresas júniores são constituídas pela união de alunos matriculados em cursos de graduação em instituições de ensino superior, organizados em uma associação civil com o intuito de realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento do país e de formar profissionais capacitados e comprometidos com esse objetivo.” (BRASIL JÚNIOR, 2007)

O MEJ traz uma definição prática para Empresa Júnior, que se assemelha com a realidade atual das empresas ativas:

Na prática, Empresa Júnior é uma empresa formada apenas por estudantes de graduação que prestam projetos para micro e pequenas empresas. Durante a execução desses projetos e no dia a dia da empresa, os universitários aprendem sobre gestão, se especializam em sua área de atuação e têm contato direto com o mercado. Assim, por meio da vivência empresarial, adquirem competências fundamentais para um empreendedor. (ANDRADE, 2015)

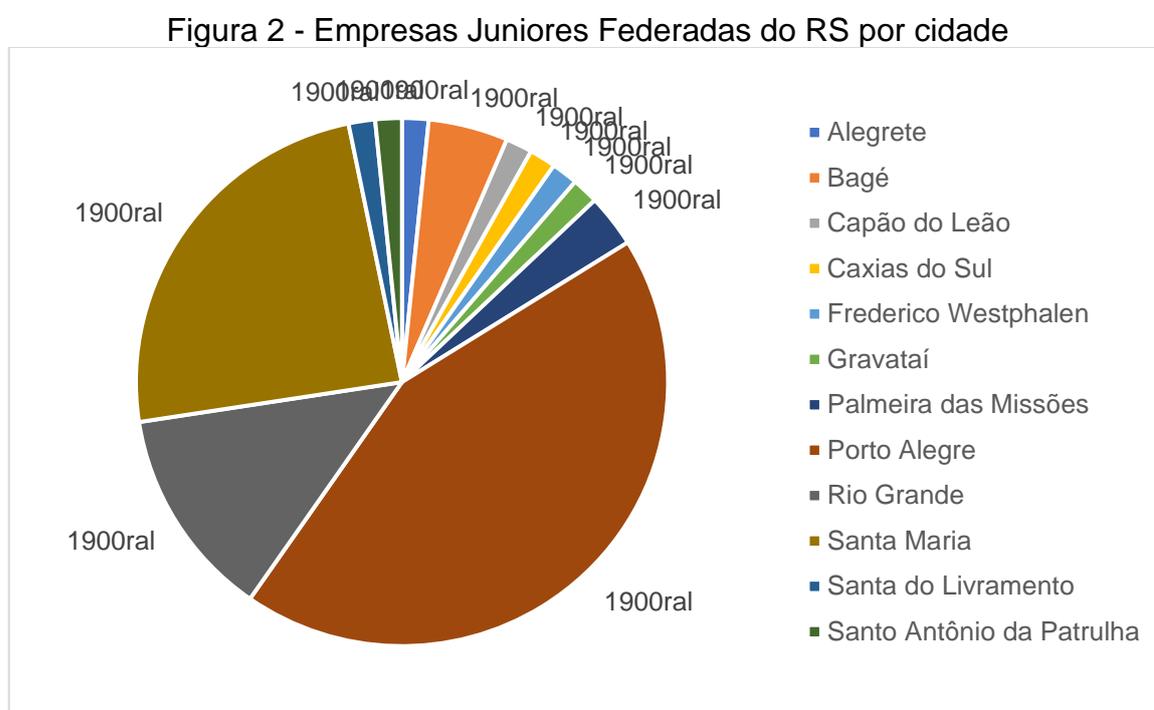
No último relatório publicado sobre resultados a nível de Brasil, no ano de 2018, temos informações de que as empresas júniores brasileiras realizaram mais de 18 mil projetos com soluções para empresas reais e arrecadaram mais de 29 milhões de reais que foram totalmente reinvestidos em educação empreendedora. Esses ganhos

foram conquistados por 805 empresas juniores confederadas divididas nas 27 unidades federativas do Brasil. (BRASIL JÚNIOR, 2018)

### 2.2.2 Movimento Empresa Junior no contexto Gaúcho

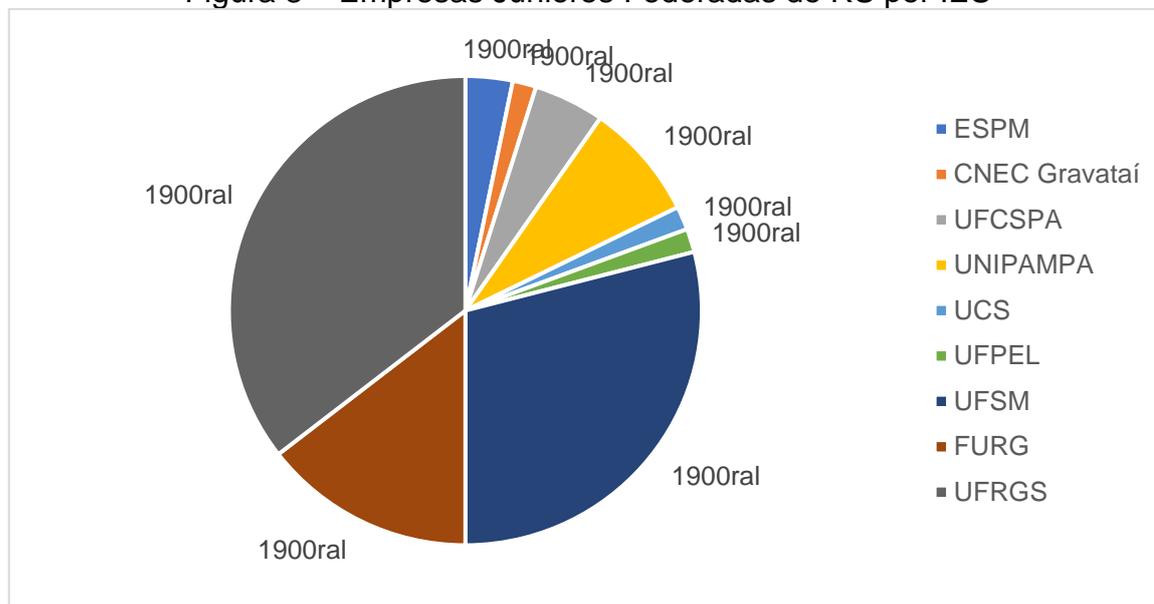
Em âmbito regional a instância responsável por representar as empresas juniores gaúchas é a Federação das Empresas Juniores do Rio Grande do Sul (FEJERS), fundada em 2000 por quatro empresas juniores (Emad Jr., Floresta Jr., Tecnológica Jr. e Objetiva Jr.) e confederada a Brasil Júnior a partir do ano de 2009. Sua missão é representar e fortalecer o MEJ Gaúcho, impulsionando o desenvolvimento e impacto das empresas juniores (FEJERS, 2018).

Até o presente momento em que foi realizada esta pesquisa, a Federação gaúcha conta com 62 empresas juniores federadas em doze cidades do Rio Grande do Sul (FEJERS, 2020), a quantidade de empresas por cidade pode ser observada na Figura 2.



Uma observação gráfica interessante é também a visualização das Empresas Juniores federadas por Instituições de Ensino Superior, que pode ser observado na Figura 3:

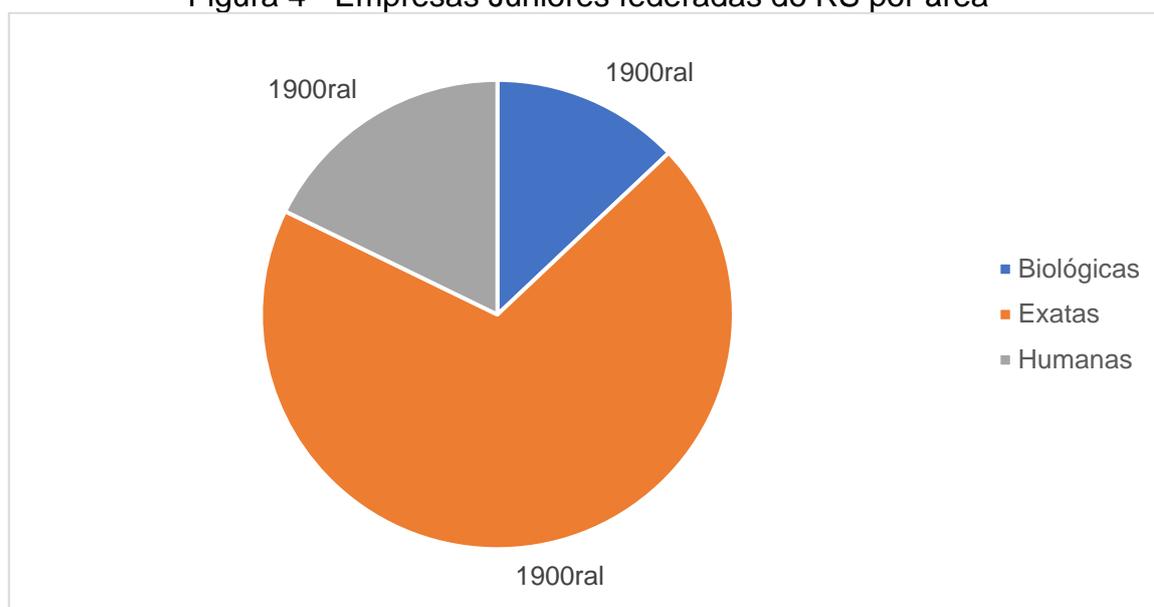
Figura 3 – Empresas Juniores Federadas do RS por IES



Fonte: Autora (2020)

Dentre as empresas federadas do RS, cada qual vinculada à sua Instituição de Ensino Superior (IES) como previsto em lei, foram divididas as empresas em área de atuação, podendo ser classificada como biológicas, exatas e humanas. Historicamente o movimento conta com forte adesão de empresas vinculadas às engenharias e contabilidade, justificando assim, conforme Figura 4, a grande maioria atualmente ser associada às ciências exatas.

Figura 4 - Empresas Júniores federadas do RS por área



Fonte: Autora (2020)

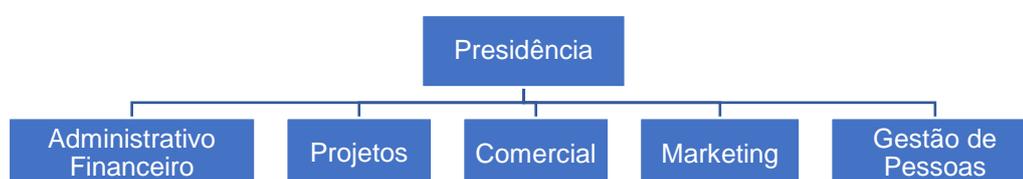
Como um dos objetivos da Brasil Júnior inclui tornar o conceito Empresa Júnior disseminado em todos os cursos de graduação das IES (BRASIL JÚNIOR, 2018), o Rio Grande do Sul possui ainda um mercado a ser explorado a fim de atingir tal meta.

### 2.2.3 Estrutura Empresa Júnior

Moretto Neto *et al.* (2004) afirma que a organização das empresas juniores é individual e peculiar conforme a estrutura funcional de cada uma, onde a hierarquia e a organização em departamentos/setores/diretorias são definidas de acordo com o discernimento e conhecimento dos discentes atuantes, porém sempre com o objetivo de tornar o trabalho mais eficiente e eficaz.

Atualmente a estrutura das empresas juniores (EJ) em território nacional não possuem um padrão obrigatório a ser seguido, porém, é dito pelas federações estaduais que os setores são divididos em sua maioria conforme Figura 5:

Figura 5 - Organograma funcional de Empresas Júniores



Fonte: Autora (2020)

Pode-se observar que os setores são divididos em grandes áreas, além dos diretores responsáveis por cada diretoria, a maioria das empresas possuem gerentes alocados por setor, assim como os consultores que possuem a principal função de prestar serviços de consultoria para os clientes externos, porém também auxiliam nas atividades internas da EJ guiados por seus supervisores (MORETTO NETO *et al.*, 2004).

Existem dois tipos de clientes em uma empresa júnior, são eles: clientes internos e externos. Os clientes internos são representados pelos estudantes do(s) curso(s) ao(s) qual(is) a EJ está vinculada que são responsáveis por gerir a empresa e pela aplicação dos projetos. Os clientes externos são formados, no Brasil, por micro, pequenas e médias empresas, que são beneficiados com os serviços prestados, onde são apresentadas alternativas viáveis e de qualidade. A aplicação dos serviços aos clientes externos é sempre orientada pelos docentes da universidade interessados e disponíveis para supervisionar, conduzir e compartilhar conhecimentos úteis no desenvolvimento do projeto (MORETTO NETO *et al.*, 2004).

### **3. METODOLOGIA**

Neste capítulo são apresentados os métodos do presente trabalho, bem como a abordagem da pesquisa escolhida, como será realizada a coleta e análise de dados, as limitações que poderão ser encontradas durante a execução da pesquisa e os procedimentos metodológicos utilizados.

#### **3.1 Método da pesquisa**

Segundo Gil (2002), a modalidade de pesquisa conhecida como estudo de caso consiste em um estudo profundo e exaustivo de objeto(s) onde possam ser observados e detalhados. Fornecem uma visão ampla do problema em questão e identifica fatores influenciados ou influenciadores. A partir da aplicação de estudo de caso nas últimas décadas, podemos concluir que sua realização é possível em períodos curtos e com resultados satisfatórios.

Por se tratar de um estudo de caso, pode-se definir a presente pesquisa como pesquisa exploratória, uma vez que seu objetivo é desenvolver ideias que possam, futuramente, ser testadas e colocadas em prática. O planejamento deste nível de pesquisa é flexível e deve conduzir a procedimentos sistemáticos a fim de observar e relacionar os objetos de estudo (GIL, 2002).

#### **3.2 Seleção da abordagem de pesquisa**

As técnicas de pesquisa apresentadas para Creswell (2007) são: qualitativas, quantitativas e o método misto. Sendo o método qualitativo o mais adequado para a pesquisa desse trabalho.

De maneira diversa, a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. [...] Envolver a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo. (GODOY, 1995)

A pesquisa será aplicada com as empresas juniores federadas do Rio Grande do Sul (Apêndice A), e buscará identificar, por meio de perguntas, quais são os principais problemas encontrados nas EJ.

### **3.3 Procedimentos Metodológicos**

Durante a construção do referencial teórico, foram utilizadas referências bibliográficas para entender o contexto histórico de criação das empresas juniores em escala mundial, nacional e regional, com foco nas EJs do Rio Grande do Sul que seriam o objeto de estudo e de aplicação das pesquisas. Procurando entender quem são essas Empresas Juniores, onde estão e quais os cursos e universidades estão vinculadas. Ainda nessa etapa procurou-se entender o início do *Design Thinking*, assim como as formas de aplicação da metodologia com o uso de diversas ferramentas encontradas na literatura, obtendo uma descrição detalhada de cada uma das etapas de utilização e construção e selecionando algumas ferramentas para aprofundar.

Após o entendimento desses temas, iniciou-se o desenvolvimento do questionário eletrônico, com as perguntas, percepção de possíveis respostas, formas de aplicação com as Empresas Juniores e elaboração do material de apoio (APÊNDICE B).

Na Figura 6 observa-se o diagrama com as próximas etapas para o Trabalho de Conclusão de Curso, onde na primeira fase serão coletados dados e informações de contato sobre as empresas juniores federadas do Rio Grande do Sul, na segunda etapa serão aplicados os questionários digitais através da ferramenta Google Forms com todas as EJs federadas no RS. A terceira etapa será dedicada a análise dos dados obtidos, observando os desafios mais lembrados por cada diretoria das empresas juniores e selecionando uma empresa júnior que se encaixe com a resolução de problemas pelo Design Thinking para aplicação das ferramentas na quarta etapa. A quinta e última etapa será propor uma solução final para o desafio a ser resolvido.

Figura 6 – Diagrama das etapas de desenvolvimento do trabalho



Fonte: Autora (2020)

### 3.4 Coleta e análise dos dados

Durante a pesquisa bibliográfica realizada para referenciar o trabalho em questão, por se tratar de abordagens ainda recentes no cenário empresarial, a busca por informações e conceitos válidos para argumentação se tornaram mais difíceis. Por isso, justifica-se a coleta de alguns dados com membros participantes do Movimento Empresa Júnior, tanto da Brasil Júnior quanto da FEJERS.

Os questionários elaborados para aplicação com as empresas juniores federadas do RS foram enviados por meio de formulários eletrônicos com questões descritivas e objetivas, com o intuito de coletar informações básicas sobre a EJ e as percepções sobre possíveis dificuldades identificadas em cada setor. Neste sentido, utilizou-se a Escala Likert em algumas das questões elaboradas que, segundo Bermudes *et al.* (2016), é constituída por cinco itens desde a total concordância até a total discordância acerca de uma situação.

O questionário elaborado durante o Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso foi primeiramente revisado e pequenas alterações foram apontadas como necessárias antes de iniciar sua aplicação. Todas as questões foram passadas para um formulário online através da ferramenta Google Formulários, onde foi possível escolher o formato de cada questão e ao final obter um resumo geral e individual das respostas coletadas.

A fim de se obter o contato de todas as empresas juniores federadas do Rio Grande do Sul, entrou-se em contato com a vice-presidente da Federação das Empresas Juniores do Rio Grande do Sul via e-mail para realizar a solicitação. Após alguns dias obtivemos o retorno de uma lista contendo o nome da empresa júnior, o

nome do conselheiro<sup>2</sup>, seu número de telefone e a orientação de que o contato fosse feito pelo *WhatsApp* ou pelo *Telegram*.

Para um controle mais efetivo dos contatos e respostas obtidas, foi criada uma planilha com os dados disponibilizados pela federação que era atualizada a cada nova resposta obtida.

A dinâmica utilizada para o contato com os conselheiros da EJs se deu da seguinte forma: o primeiro contato era realizado através do *WhatsApp* por ser uma rede social com mais acesso e que poderia se obter as respostas com mais agilidade. Caso não obtivesse um retorno, um novo contato era feito pela mesma plataforma lembrando sobre o preenchimento do questionário. Uma última tentativa era feita pela rede social *Telegram* com os contatos que ainda não haviam respondido a pesquisa.

### **3.5 Limitações do método**

Devido ao grande número de empresas juniores federadas no estado, a coleta de respostas será um desafio no presente trabalho, pois existe a possibilidade do lapso dos responsáveis em responder a pesquisa até a data limite e dos convidados se negarem a preencher o formulário por motivos variados.

Outro ponto a se levar em consideração nas limitações do método, é a omissão de dados por parte dos entrevistados, já que a quantidade de perguntas pode se tornar extensa e cansativa caso sejam respondidas de forma rápida e momentânea.

---

<sup>2</sup> Representante da empresa júnior diante da FEJERS.

## **4. RESULTADOS**

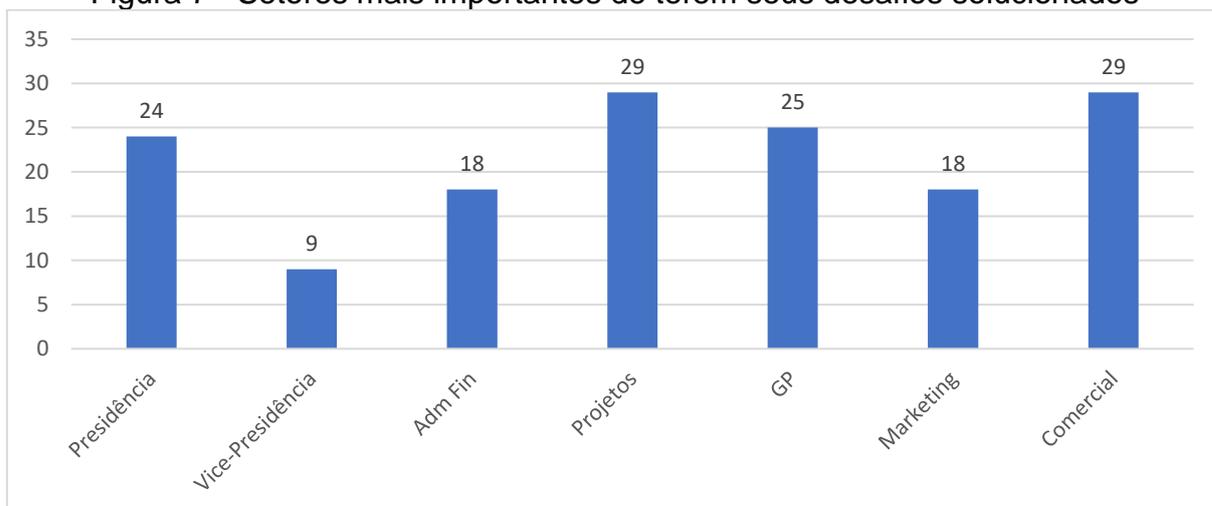
Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos a partir do desenvolvimento deste trabalho.

### **4.1 Análise dos resultados**

Vinte dias após o primeiro contato realizado com as empresas juniores federadas do Rio Grande do Sul, obteve-se um total de 40 (quarenta) respostas das 66 (sessenta e seis) empresas juniores, totalizando 60,60% de retorno. Desta forma considerando-se uma população total de 66 empresas juniores e uma amostra de 40 empresas juniores, a confiabilidade da pesquisa é de 90% e sua margem de erro 8,25%. Portanto conclui-se que o número de amostras obtidos é significativo. Um dos motivos mais citados pelos conselheiros de não terem respondido a pesquisa proposta foi por falta de tempo dos diretores da empresa, além disso, uma empresa júnior em específico possui um formato de gestão horizontal, portanto sem diretorias definidas e por isso não foi possível adequar-se ao questionário proposto neste estudo.

Com os resultados obtidos foi possível definir qual o setor onde os desafios encontrados possuem maior importância de serem solucionados para o bom funcionamento da empresa júnior. Os dois setores mais citados como “muito importante” resolver seus desafios foram projetos e comercial como mostra o gráfico. (Figura 7) As empresas juniores entrevistadas possuíam a opção de selecionar a opção “muito importante” em todos os setores, por esse motivo possuímos um número superior a quarenta no total do gráfico apresentado.

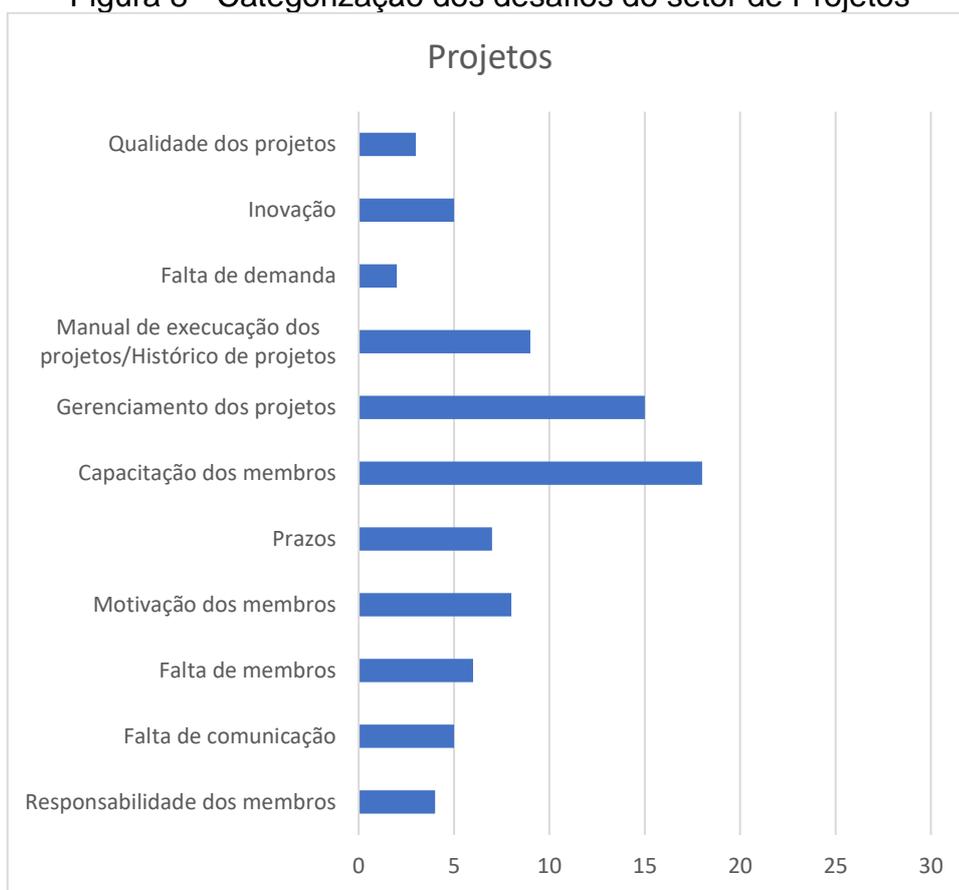
Figura 7 - Setores mais importantes de terem seus desafios solucionados



Fonte: Autora (2021)

Após a conclusão de que os setores mais afetados seriam o de projetos e comercial, foi iniciada a etapa de categorização das respostas obtidas na questão “(...) liste as três principais dificuldades encontradas por ordem de importância da maior para menor:” para as duas áreas. Foram criadas categorias para os desafios elencados e identificadas quais foram as mais citadas pelos entrevistados iniciando pelo setor de projetos (Figura 8).

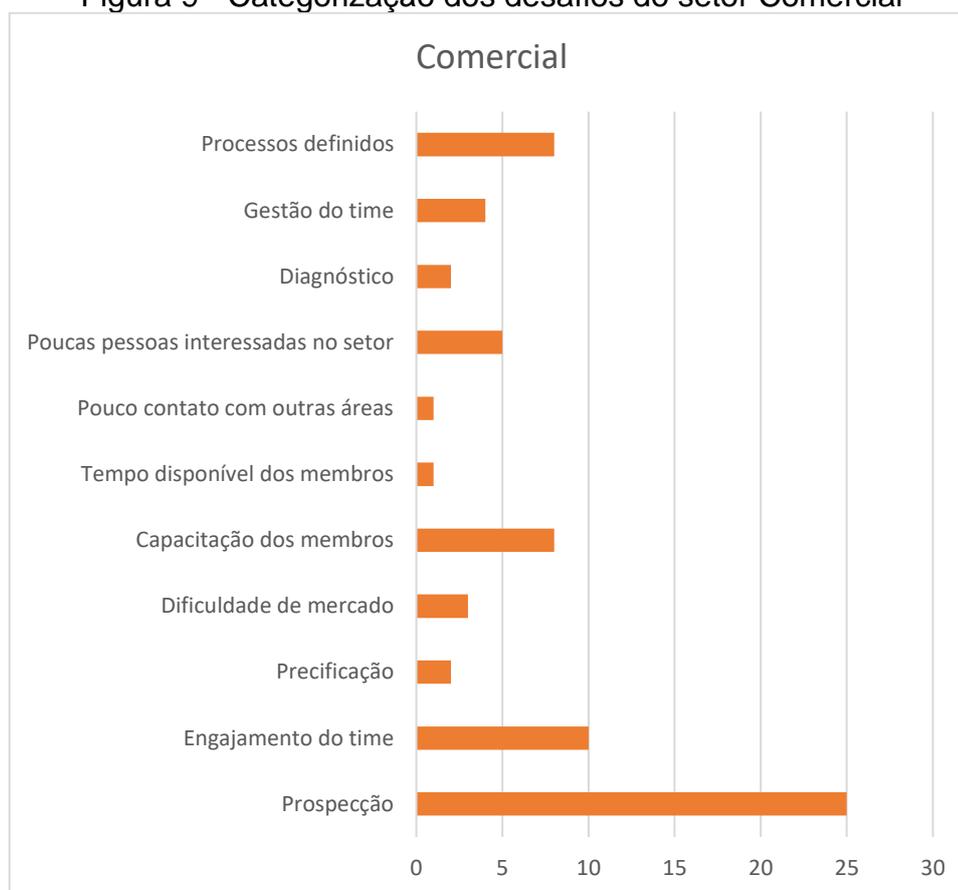
Figura 8 - Categorização dos desafios do setor de Projetos



Fonte: Autora (2021)

Da mesma forma, os desafios atribuídos ao setor comercial por seus diretores foram categorizados em onze grupos distintos que resumem todas as dificuldades encontradas. O gráfico elaborado permite uma melhor visualização dos problemas mais citados pelas empresas juniores no setor em questão. (Figura 9)

Figura 9 - Categorização dos desafios do setor Comercial



Fonte: Autora (2021)

Notavelmente o desafio “prospecção” no setor comercial teve a maior parte das respostas dos entrevistados, onde foram citadas situações como: “Assertividade na prospecção”, “Prospectar de maneira persuasiva” e “Dificuldade de prospectar clientes”. Considerado o problema mais relevante para despendar tempo em sua resolução, a prospecção foi escolhida como o desafio a ser solucionado a partir do *Design Thinking* utilizando o critério de ter sido o desafio citado por 26 empresas juniores das 40 entrevistadas, portanto a maioria.

Com o setor e o desafio definidos, a etapa seguinte seria definir a empresa júnior da rede gaúcha que seria contemplada para a aplicação das etapas e ferramentas do DT.

#### 4.2 Escolha e contato com a empresa júnior

Os critérios utilizados para a seleção da empresa júnior que seria escolhida para a continuidade do presente trabalho foram a importância que a EJ definiu para a

resolução dos desafios do setor comercial, a disponibilidade e interesse em aplicar uma ferramenta para solucionar esse desafio e principalmente o ponto de contato e interação com a empresa, já que alguns encontros seriam necessários para a aplicação do DT no setor.

Definidos os critérios, a empresa júnior escolhida foi a Serviços em Gestão do Pampa Júnior (SGPampa Jr.), empresa júnior de Engenharia de Produção vinculada a Universidade Federal do Pampa em Bagé.

A SGPampa Jr. foi fundada em 2016 por alunos e professores do curso de Engenharia de Produção, é formada por alunos do curso e seus projetos de consultoria possuem orientação técnica de mestres e doutores da universidade. Atualmente a empresa conta com 5 diretores, 9 consultores e 6 trainees. Durante a pandemia os projetos e interações da empresa estão funcionando de forma totalmente remota através de plataformas online.

O setor comercial da SGPampa Jr. é composto por uma diretora e três consultores que são responsáveis pela comercialização e negociação dos serviços de consultoria da empresa, incluindo a etapa de prospecção de clientes, apresentação da empresa, diagnóstico, gerenciamento do funil de vendas e pós-venda.

### **4.3 Aplicação das etapas do DT**

Para realizar a aplicação das etapas do *Design Thinking* no setor comercial da SGPampa Jr. foi realizada uma reunião de apresentação do tema e do método que seria utilizado para a resolução do problema apresentado. Nessa reunião foi inicialmente explicado sobre o tema geral do Trabalho de Conclusão de Curso, o planejamento elaborado para a aplicação do DT, como funcionariam os encontros e quais ferramentas seriam utilizadas durante os momentos de construção.

#### **4.3.1 Imersão**

A primeira etapa a ser implementada no *Design Thinking* é a imersão, dividida em imersão preliminar e imersão profunda. A imersão preliminar iniciou quando o formulário para entendimento da percepção do movimento empresa júnior gaúcho sobre seus desafios foi enviado aos conselheiros das EJs. Além disso, a ferramenta

principal utilizada nessa etapa foi a Pesquisa Desk, que se trata de uma forma de realizar um levantamento de informações sobre o problema em questão, neste caso a prospecção de clientes. A pesquisa pode ser realizada de forma interna na empresa, com os próprios funcionários ou de forma externa através de buscas na internet e conversas com os clientes e público em geral. A escolha de utilização da ferramenta Pesquisa Desk se deu devido a sua diferenciação das ferramentas da imersão preliminar e da imersão profunda. Após essa pesquisa ser realizada comparamos algumas definições encontradas para a palavra prospecção (**Quadro 6**).

Quadro 6 - Definições de prospecção

Autor	Definição
OLIVEIRA; FLORINDO, 2018	“A prospecção de uma forma simplória significa ir atrás do seu potencial cliente. Quando falamos em prospecção ativa, estamos considerando que a área comercial é responsável por conseguir novos clientes. Os vendedores ou os pré-vendedores devem ir atrás de novos clientes por meio de algum canal.”
BUCCO, 2021	“Prospecção é o processo de identificar clientes potenciais, encontrá-los e criar uma base de leads, com o objetivo de estabelecer uma comunicação posterior e converter esses leads em clientes pagantes.”
ARRUDAS, 2019	“Uma empresa está fazendo uma prospecção de clientes quando ela quer se tornar mais visível para conseguir realizar serviços, mas ao mesmo tempo procura para quem trabalhar.”

Fonte: Autora (2021)

Diante da definição da palavra, foram percebidos alguns desafios que podem ser encontrados nesse processo dentro de uma empresa, como por exemplo o Blog Geosales (2017) afirma que as principais causas de as empresas sentirem dificuldade em prospectar estão em: não treinar os colaboradores, não entregar o prometido, não fazer o esforço de prospecção, não entender o que o cliente quer e não focar na prospecção de clientes da concorrência.

Na etapa de imersão profunda, foi utilizada a ferramenta de Entrevistas, que são conversas a fim de se obter informações sobre o tema abordado. Devido ao momento atual de pandemia da covid-19 a entrevista com os três membros que atualmente fazem parte do setor comercial da SGPampa Jr. foi realizada de forma online pela plataforma *Google Meet*.

Durante o encontro com a equipe do setor comercial foram questionadas quais eram as principais falhas identificadas durante os momentos de prospecção organizados pela empresa em uma visão externa, considerando o cliente como foco principal da resolução do problema e as respostas obtidas foram:

- “Falta de conhecimento dos serviços da carta”
- “Falta de organização da prospecção”
- “Falta de conhecimento da empresa do cliente”
- “Falta de técnicas de vendas para abordagem do cliente”
- “Falta de interesse dos membros em realizar a prospecção ativa”

Além disso foram relatados que os momentos de prospecção organizados pela empresa são de forma ativa e geralmente através de ligações telefônicas para empresas consideradas clientes em potencial para oferecer o serviço de consultoria da SGPampa Jr. Outro ponto importante citado durante a entrevista foi de que as situações em que a prospecção é realizada com sucesso normalmente são indicações de clientes e membros antigos da empresa ou professores da universidade. Em algumas ligações também é possível perceber que o cliente aceita dar continuidade ao processo de consultoria pois tem o sentimento de ajudar estudantes da universidade.

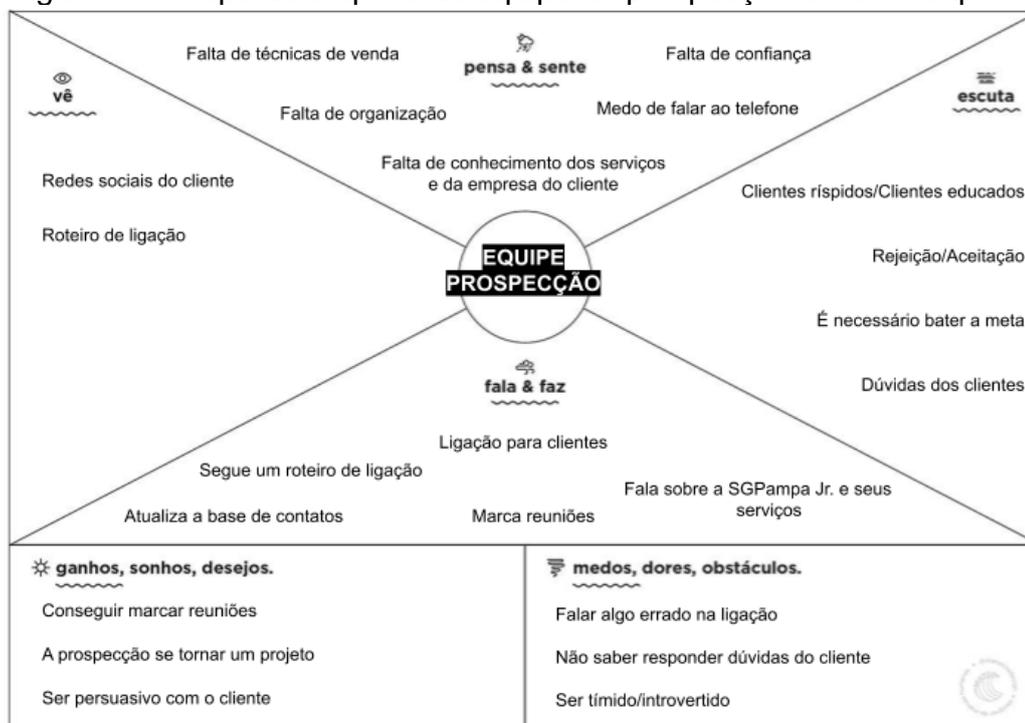
#### **4.3.2 Análise e síntese**

A segunda etapa se trata da análise e síntese dos dados obtidos na fase de imersão realizada anteriormente. A ferramenta escolhida para aplicação da etapa foi o mapa da empatia que se mostrou eficiente e satisfatório diante do desafio da prospecção de clientes e com as informações trazidas na entrevista. Foi identificado que o cliente foi citado diversas vezes e, portanto, o mapa da empatia se adequou a situação, já que durante sua elaboração é importante que seja levado em conta o ponto de vista do usuário final.

O mapa da empatia foi elaborado em uma reunião virtual com os três membros atualmente alocados no setor comercial da SGPampa Jr. Primeiramente foi apresentada uma breve definição sobre o mapa, seus benefícios de aplicação e como deveria ser realizado o preenchimento do material previamente disponibilizado. Foi exibido também exemplos preenchidos do mapa da empatia em diversos segmentos a fim de direcionar e orientar as participantes. O encontro durou em torno de 40

minutos e foi realizado de forma virtual pelo *Google Meet*. O mapa construído está representado na Figura 10.

Figura 10 - Mapa da empatia da equipe de prospecção da SGPampa Jr.



Fonte: Autora (2021)

Pode-se observar no mapa construído que os consultores alocados nas equipes de prospecção para realizar as ligações aos possíveis clientes pensam muito em pontos negativos e preocupações sobre o momento da prospecção. Além disso no campo “escuta” pode-se observar que é um fator relativo, já que os clientes podem ter diferentes perfis e reações durante o contato. As atividades realizadas pela equipe se resumem em ligar para os clientes, falar sobre a SGPampa Jr. e seus serviços e caso possível, marcar uma reunião de apresentação da empresa. Quanto aos ganhos e sonhos temos o desejo de obter uma reunião marcada ao final da ligação e que essa prospecção leve à execução de um projeto, bem como a necessidade de ser persuasivo com o cliente. Entre medos e dores temos o receio dos consultores em falar algo errado durante a ligação, não conseguir responder alguma dúvida e muitas vezes ter um perfil tímido/introvertido também dificulta o processo.

#### 4.3.3 Ideação

Na etapa denominada ideação foi utilizada a ferramenta de matriz de posicionamento por contemplar os requisitos exigidos para construção do **Quadro 7** onde são posicionados os critérios necessários para resolução do desafio da prospecção e possíveis ideias que os solucionariam. Para cada ideia que atende um critério é atribuído um valor de um ponto e ao final, a ideia onde mais critérios forem solucionados será a escolhida para dar seguimento a última etapa do *Design Thinking*.

Quadro 7 - Matriz de posicionamento

Critérios/Ideias	Capacitar os membros constantemente	Momentos de descontração/integração	Selecionar membros específicos para realizar a prospecção	Elaborar metas/Criar um ambiente competitivo	Sistema de recompensas
Conhecimento dos serviços oferecidos	x	-	-	x	-
Organização durante a prospecção	x	-	x	x	-
Conhecimento sobre a empresa do cliente	-	-	-	x	-
Interesse dos membros	-	x	x	x	x
<b>Total</b>	2	1	2	4	1

Fonte: Autora (2021)

Durante uma reunião virtual com duração de uma hora com os três membros do setor comercial a etapa de ideação foi apresentada com suas definições e exemplos práticos. Inicialmente foi discutido sobre quais critérios deveriam ser posicionados na primeira coluna a partir da revisão das etapas de imersão preliminar e imersão profunda e em seguida foi oportunizado um momento de criação de ideias através de um *Brainstorming* para que tais critérios fossem solucionados. Cinco principais ideias surgiram e a partir destas foi completada a matriz de posicionamento.

A primeira ideia de solução que cumpriria o critério de conhecimento dos serviços foi a de capacitar os membros constantemente, pois com capacitações frequentes sobre os serviços da carta a equipe estaria sempre atualizada e cada vez mais preparada para falar e oferecer cada um deles.

As ideias momentos de descontração/integração e sistema de recompensas foram pensadas para cumprir o critério de “falta de interesse dos membros” pois assim

poderiam servir como incentivo e motivação para a realização do processo de prospecção.

A seleção de membros específicos para a prospecção foi citada pois compreendeu-se que alocar toda a equipe para prospecção talvez não seja a melhor solução, já que alguns são tímidos e possuem dificuldade de se comunicar e persuadir o cliente.

A ideia de criação de metas e tornar o ambiente mais competitivo caso fosse aplicada cumpriria quatro dos quatro critérios utilizados como parâmetro para essa etapa e, portanto, foi a selecionada para dar seguimento nas etapas do DT neste trabalho.

#### **4.3.4 Prototipação**

Na última etapa do *Design Thinking* é necessária a prototipação da ideia escolhida anteriormente para validação e para isso foi utilizada a ferramenta de *Story Board*. A escolha da ferramenta se deu pelo fato de a solução ser algo intangível, portanto, descartando o uso da encenação e do protótipo de serviços. Além disso o tempo hábil para o desenvolvimento do trabalho exigiu uma ferramenta que pudesse ser aplicada em curto espaço de tempo.

O *Story Board* foi construído juntamente com os três membros hoje alocados no setor comercial através de uma reunião virtual com duração de 1 hora e 30 minutos onde foi possível listar o passo a passo de como seria feita a criação de metas e de um ambiente competitivo. Após a listagem foi construído através da ferramenta *StoryboardThat*, online e gratuita, quadros explicativos de como realizar a ideia selecionada como é apresentado nas figuras abaixo.

Figura 11 - Primeira etapa



Fonte: Autora (2021)

A primeira etapa para aplicação da ideia é reunir a equipe responsável pela prospecção e expor a dinâmica de competição, explicando o passo a passo de como funcionará, quais suas obrigações e como serão recompensados pelo esforço depositado na tarefa. A Figura 11 ilustra a reunião do time para exposição das atividades.

Figura 12 - Segunda etapa



Fonte: Autora (2021)

A Figura 12 ilustra a segunda etapa do processo, a construção de um plano de ação utilizando a ferramenta 5W2H para definir metas individuais para os membros

da equipe de prospecção. Este plano de ação será construído em conjunto com todos para que haja uma responsabilização de cada um. Além disso, neste momento serão transformados os critérios utilizados na matriz de priorização em metas específicas para os membros. Como por exemplo, para o critério “conhecimento sobre os serviços oferecidos” será determinada uma meta de estudo e apresentação sobre um serviço da carta oferecidos pela empresa. Para o critério “organização no momento da prospecção” será criada uma meta de utilização da plataforma de controle de contatos durante o momento da prospecção. E para o critério “conhecimento sobre a empresa do cliente” a meta será a de incluir na plataforma de controla de contatos um resumo sobre o cliente contatado.

Figura 13 - Terceira etapa



Fonte: Autora (2021)

Para que exista um engajamento e motivação dos membros da equipe, a terceira etapa consiste em definir juntamente com o indivíduo uma recompensa pelo seu esforço caso as metas definidas no plano de ação sejam atingidas de forma satisfatória, beneficiando dessa forma tanto a empresa quanto o colaborador. (Figura 13) Como sugestão para tal recompensa, seria adequado que o prêmio tivesse relação com a meta alcançada, por exemplo 10% do valor atingido nos projetos convertidos das prospecções realizadas.

Figura 14 - Quarta etapa



Fonte: Autora (2021)

Com o objetivo de estar constantemente relembrando e adaptando as metas estabelecidas na segunda etapa, serão realizadas reuniões semanais para revisar o plano de ação, informando quais atividades já foram concluídas, quais estão em andamento e quais ainda não foram iniciadas. A Figura 14 ilustra uma reunião com a equipe e o quadro com o plano de ação ao fundo.

Figura 15 - Quinta etapa



Fonte: Autora (2021)

Após cada reunião semanal de revisão, descrita na etapa anterior, será atualizado em um quadro, podendo ser virtual ou presencial, o desempenho de cada

um dos membros envolvidos no processo, pois a gestão a vista possibilita um alcance eficaz dos objetivos e cria um ambiente competitivo, favorecendo a empresa e seus funcionários. (Figura 15)

Figura 16 - Sexta etapa



Fonte: Autora (2021)

A última etapa para a realização deste processo é a bonificação para o membro do time que atingiu suas metas ao final do mês, a recompensa, que foi definida na etapa 3, servirá como incentivo para o comprometimento do funcionário vencedor e para o desenvolvimento constante dos funcionários que não conseguiram alcançar seus objetivos durante o período estabelecido. (Figura 16)

Após a aplicação das seis etapas aqui apresentadas em formato de *Story Board* o ambiente competitivo e a criação de metas, ideia sugerida pelo setor comercial para auxiliar no momento de prospecção terá sido cumprida. O critério de “falta de interesse dos membros” seria atingido pela criação de um ambiente competitivo entre a equipe de prospecção.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo a aplicação do *Design Thinking* como ferramenta de solução para os desafios mais relevantes nas empresas gaúchas pertencentes ao movimento empresa júnior. Utilizando o DT foi possível observar o problema de forma ampla e afunilar sua resolução a partir de ideias relevantes.

O primeiro objetivo específico, “a”, definido como “entender os desafios em comum das empresas juniores federadas do Rio Grande do Sul” foi atendido, pois as respostas obtidas no questionário compreendem pouco mais de 60% das EJs gaúchas, compreendendo uma confiabilidade de 90%. As respostas obtidas foram satisfatórias, porém considera-se necessária a resposta de mais empresas juniores para obter-se um resultado mais assertivo.

Para atingir o segundo objetivo específico, “b”, de formular uma solução para o desafio selecionado através do DT, a metodologia foi utilizada para solucionar problemas com a prospecção do setor comercial nas empresas juniores e se mostrou satisfatória pois ao final obteve-se um resultado aplicável no dia a dia da empresa júnior.

A aplicação do *Design Thinking* como solução foi proposta para o restante das empresas juniores gaúchas que citaram o problema de prospecção como um desafio muito importante de ser solucionado para o bom funcionamento da empresa e não foram selecionadas para a aplicação neste trabalho, deste modo foi atendido o objetivo específico “c”.

Após a aplicação das etapas do DT na empresa SGPampa Jr. pode-se observar o desafio de prospecção de uma forma ampla e geral, possibilitando assim uma nova leitura do problema e portanto, novas soluções e ideias para sua resolução. É possível perceber que na aplicação da etapa de imersão o problema é visto de uma forma rasa e com poucas opções resolução, porém ao final, na etapa de prototipação, após utilizar diversas ferramentas para auxiliar no processo, é notável a gama de discussões e sugestões de melhoria que surgem.

A ferramenta do *Design Thinking* se mostrou eficaz durante a aplicação do presente trabalho, pois possibilitou a geração de uma ideia que tem potencial para solucionar todos os critérios mencionados na primeira etapa do processo como desafios no momento da prospecção.

Por fim, para a questão de pesquisa do trabalho considera-se que a ferramenta foi satisfatória na resolução do desafio de prospecção de clientes da empresa júnior SGPampa Jr., pois possibilita a geração de ideias com o grupo envolvido no problema e possibilidade de visualizar as soluções da causa raiz que originou o efeito.

Como sugestão de futuros trabalhos, tem-se a possibilidade de a aplicação do DT no restante dos processos do setor comercial não utilizados como estudo neste trabalho.

O trabalho contribuiu de forma a ampliar o conhecimento na área estratégica e na aplicação dos conhecimentos obtidos durante a graduação no curso de Engenharia de Produção. Novas habilidades também foram aprimoradas no desenvolvimento do trabalho com a equipe do setor comercial da empresa SGPampa Jr. agregando conhecimento, aptidão na exposição de conteúdos e gerenciamento da equipe para aplicação da ferramenta.

## REFERÊNCIAS

ABEPRO. **A profissão.** Disponível em: <http://portal.abepro.org.br/a-profissao/#1521896790619-c29714ce-c6b0>. Acesso em: 12 dez. 2020.

ANDRADE, Giovana. **Conhecendo o MEJ:** Livro I. 2015.

AZEVEDO, Joabson Caetano de. **Contribuições do Design Thinking para uma empresa de móveis planejados.** 2016. 70 f. Monografia (Especialização) - Curso de Design, Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru, 2016.

BERMUDES, Wanderson Lyrio et al. Tipos de escalas utilizadas em pesquisas e suas aplicações. **Vértices, Campos dos Goytacazes**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 7-20, maio 2016.

BORTOLETTO, Juliana. **Conheça o Movimento Empresa Júnior:** onde tudo começou. Onde tudo começou. [2016]. Disponível em: <http://www.ligadonafacul.com.br/conheca-o-movimento-empresa-junior-onde-tudo-comecou/>. Acesso em: 01 out. 2020.

BRASIL JÚNIOR. **Conceito Nacional de Empresas Juniores (CNEJ).** Brasília: Confederação Brasileira de Empresas Juniores, 2007

BRASIL JÚNIOR. **Entre o legado e o sonho:** relatório 2018. [S. L.]: -, 2018. 25 p.

BRASIL JÚNIOR. **Relatório de legado 2017.** S. L: Brasil Júnior, 2017. 24 p.

BROWN, Tim. **Design Thinking:** uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 249 p

CRESWELL, John. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUNHA, Filipe Apolo Gomes da; CALAZANS, Danilo. **GUIA DE EMPRESAS JUNIORES.** Brasília: Ppg - Mar, 2011. 156 p. Disponível em: <https://www.ufrb.edu.br/engenhariadepesca/documentos/category/4-livros-pdf?download=7:guia-de-empresas-juniores>. Acesso em: 07 out. 2020.

EDUCADIGITAL. **Design Thinking para educadores.** S. L: Instituto Educadigital, 2014. Disponível em: <https://www.dtparaeducadores.org.br/site/>. Acesso em: 20 nov. 2020.

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. 2014. 131 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Design, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2014.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo, Editora Atlas, 2002.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar. 1995.

GONSALES, Priscila. **Design Thinking e a ritualização de boas práticas educativas**. São Paulo: Instituto Educadigital, 2017. 76 p.

JUNIOR ESSEC. **ESSEC júnior na história**. Disponível em: <https://junioressec.com/structure/#histoire>. Acesso em: 07 out. 2020.

KUMAR, Vijay. **101 design methods**: a structured approach for driving innovation in your organization. Hoboken/New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2013

MELO, Adriana; ABELHEIRA, Ricardo. **Design Thinking e Thinking Design**: metodologia, ferramentas e reflexões sobre o tema. São Paulo: Novatec, 2015. 354 p.

MOREIRA, Bruna Ruschel. **Guia prático do Design Thinking**: aprenda 50 ferramentas para criar produtos e serviços inovadores. [S. L.]: -, 2018. 151 p.

MORETTO NETO, Luís *et al.* **Empresa Júnior**: espaço de aprendizagem. Florianópolis, 2004.

OLIVEIRA, Rodrigo Diego de; DIAS, Alexandre Antonio. Avaliação e análise do Design Thinking aplicado à criação de brinquedos. **Dapesquisa**, Florianópolis, v. 10, n. 13, p. 75-93, jun. 2015.

PINHEIRO T., ALT L., 2012, **Design thinking Brasil**: empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade. 1 ed, São Paulo, Elsevier.

SILVA, Maurício José Vianna e et al. **Design Thinking**: inovação em negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Mjv Press, 2018. 164 p.

OLIVEIRA, Hugo Daniel; FLORINDO, Larissa. **O que é prospecção e como fazer na sua empresa**. 2018. Disponível em: <https://blog.ramper.com.br/o-que-e-prospeccao/>. Acesso em: 08 abr. 2021.

BUCCO, Giovani. **O que é Prospecção: definição e técnicas**. 2021. Disponível em: <https://snov.io/glossary/br/prospecting-br/>. Acesso em: 13 abr. 2021.

ARRUDAS, Mariana. **O que significa prospecção?** 2019. Disponível em: <http://www.inovacao.usp.br/o-que-significa-prospeccao/>. Acesso em: 13 abr. 2021.

GEOSALES, Blog. **Saiba quais são as principais dificuldades ao prospectar clientes**. 2017. Disponível em: <http://www.geosales.com.br/blog/principais-dificuldades-ao-prospectar-clientes/#:~:text=Um%20dos%20maiores%20problemas%20das,treinamento%20ina%20dequado%20dos%20colaboradores%20etc..> Acesso em: 13 abr. 2021.

GOMES, Camila Cabrera; GOMES, Luciane da Silva. **A APLICAÇÃO DO DESIGN THINKING NA GESTÃO DE PESSOAS**: um estudo de caso em uma empresa do rio grande do sul. *Negócios em Projeção*, Brasília, v. 9, n. 1, p. 144-157, maio 2018.

TEIXEIRA, Antonio Lucas Gomes. **Aplicação do Design Thinking como método promotor da Inovação Escolar**. 2020. 71 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Empreendedorismo e Criação de Empresas, Universidade Beira Anterior, Covilhã, 2020.

**APÊNDICE A**  
**EMPRESAS JÚNIORES FEDERADAS NO RS.**

<b>EMPRESA JÚNIOR</b>	<b>CIDADE</b>	<b>UNIVERSIDADE</b>	<b>CURSOS</b>
AJTAL - Associação Júnior de Tecnólogos em Alimentos Consultoria e Projetos	Porto Alegre	Fundação Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre	Alimentos
Atena Consultoria Jr.	Rio Grande	Universidade Federal do Rio Grande	Engenharia Civil, Engenharia Civil Costeira e Portuária, Engenharia Civil Empresarial
Atlântica Consultoria Internacional	Porto Alegre	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	Administração, Ciências Jurídicas e Sociais, Jornalismo, Relações Internacionais, Design Visual
Automatiza Júnior	Santa Maria	Universidade Federal de Santa Maria	Engenharia de Controle e Automação
Base Júnior	Santa Maria	Universidade Federal de Santa Maria	Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo
BYTE jr.	Rio Grande	Universidade Federal do Rio Grande	Engenharia de Computação, Sistemas de Informação
Caduceu Júnior	Santa Maria	Universidade Federal de Santa Maria	Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Administração
CASP jr. - Assessoria em Automação	Rio Grande	Universidade Federal do Rio Grande	Engenharia de Automação
Catalisa - Soluções em Engenharia Química	Porto Alegre	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	Engenharia Química, Engenharia Ambiental, Engenharia de Alimentos, Engenharia de Produção
CEANUT	Porto Alegre	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	Nutrição
CINCOLINHA Jr	Porto Alegre	Universidade federal do rio Grande do Sul	Biomedicina, Biotecnologia, Ciências Biológicas, Farmácia
COMPACT Jr	Santa Maria	Universidade Federal de Santa Maria	Sistemas de Informação, Sistemas para Internet, Engenharia da Computação, Ciência da Computação, Redes de Computadores
CPEN Jr	Bagé	Fundação Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA	Engenharia Química
EALI Consultoria Junior em Engenharia de Alimentos	Porto Alegre	Universidade Federal do Rio Grande Do Sul	Engenharia de Alimentos, Engenharia Química, Engenharia de Produção
ECAPE - Empresa Júnior de Consultoria Agropecuária e Planejamento Estratégico	Capão do Leão	Universidade Federal de Pelotas	Agronomia, Zootecnia
Ecológica Jr.	Frederico Westphalen	Universidade Federal De Santa Maria	Engenharia Ambiental e Sanitária, Agronomia, Engenharia Florestal, Sistemas de Informação, Jornalismo, Relações Públicas
EJECIV - Arquitetura e Engenharia Civil	Porto Alegre	Universidade Federal do Rio Grande Do Sul	Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo
EJMINAS	Porto Alegre	Universidade Federal do Rio Grande Do Sul	Engenharia de Minas, Engenharia Cartográfica, Engenharia de Materiais, Engenharia Metalúrgica
EME Jr.	Porto Alegre	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	Engenharia de Materiais
Empresa Jr. ESPM	Porto Alegre	Escola Superior de Propaganda e Marketing de Porto Alegre	Administração, Comunicação Social - Publicidade e Propaganda, Relações Internacionais
Empresa Júnior IDE	Porto Alegre	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	Ciência da Computação, Engenharia de Computação

EMPRESA JÚNIOR	CIDADE	UNIVERSIDADE	CURSOS
ENFITEC Júnior	Porto Alegre	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	Engenharia Física
ENGERSOLUTION Consultoria Jr.	Santo Antônio da Patrulha	Universidade Federal do Rio Grande	Engenharia Agroindustrial Agroquímica, Engenharia Agroindustrial Indústrias Alimentícias
EPR Consultoria	Porto Alegre	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	Engenharia Ambiental, Engenharia de Alimentos, Engenharia Civil, Engenharia de Computação, Engenharia de Controle e Automação, Engenharia de Energia, Engenharia de Produção, Engenharia Cartográfica, Engenharia de Materiais, Engenharia Mecânica, Engenharia Elétrica, Engenharia Química, Engenharia de Minas, Engenharia Física, Engenharia Hídrica, Engenharia Metalúrgica
Equilíbrio Assessoria Econômica	Porto Alegre	Universidade Federal do Rio Grande Do Sul	Ciências Econômicas, Ciências Contábeis, Ciências Atuariais, Administração, Administração Pública e Social, Arquitetura e Urbanismo, Engenharia Civil, Engenharia DE Produção, Engenharia Mecânica, Matemática, Matemática
Escritório Júnior Ruy Cirne Lima	Porto Alegre	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	Ciências Jurídicas e Sociais
Exata Consultoria Júnior	Rio Grande	Universidade Federal do Rio Grande	Engenharia Mecânica, Engenharia Mecânica Empresarial, Engenharia Mecânica Naval
F5 Junior - Consultoria Internacional	Santa Maria	Universidade Federal de Santa Maria	Relações Internacionais, Ciências Econômicas
Faisca Design Júnior	Porto Alegre	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	Design de Produto, Design Visual
Floresta Jr - Consultoria e Planejamento Ambiental e Florestal	Santa Maria	Universidade Federal de Santa Maria	Engenharia Florestal, Engenharia Ambiental e Sanitária
Global Jr.	Porto Alegre	Escola Superior de Propaganda e Marketing de Porto Alegre	Relações Internacionais, Administração
Hidrológica - Desenvolvimento em Engenharia Hídrica	Porto Alegre	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	Engenharia Hídrica, Engenharia Ambiental, Estatística
Hórus Júnior - Assessoria Contábil	Rio Grande	Universidade Federal do Rio Grande	Ciências Contábeis, Administração, Ciências Econômicas
Inova Júnior	Gravataí	Faculdade CNEC Gravataí	Engenharia de Produção, Ciências Contábeis, Administração
ITEP jr	Santa Maria	Universidade Federal de Santa Maria	Engenharia de Produção, Engenharia Química, Engenharia de Controle e Automação, Sistemas de Informação, Engenharia Civil, Engenharia Ambiental e Sanitária, Engenharia Aeroespacial, Engenharia Elétrica
MAC Alimentos	Rio Grande	Universidade Federal do Rio Grande	Engenharia de Alimentos
Mandala Soluções em Engenharia Ambiental	Porto Alegre	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	Ciências Biológicas, Engenharia Química, Engenharia Civil, Engenharia Ambiental

EMPRESA JÚNIOR	CIDADE	UNIVERSIDADE	CURSOS
Mase Jr.	Alegrete	Fundação Universidade federal do Pampa - UNIPAMPA	Ciência da Computação, Engenharia Agrícola, Engenharia Civil, Engenharia de Software, Engenharia de Telecomunicações, Engenharia Elétrica, Engenharia Mecânica
Mederi Jr	Santa Maria	Universidade Federal de Santa Maria	Fisioterapia, Enfermagem, Medicina, Terapia Ocupacional
Motora Junior Empresa de Consultoria	Santa Maria	Universidade Federal de Santa Maria	Engenharia Acústica, Engenharia Aeroespacial, Engenharia Civil, Engenharia Ambiental E Sanitária, Engenharia da Computação, Engenharia de Controle e Automação, Engenharia de Produção, Engenharia de Telecomunicações, Engenharia Elétrica, Engenharia Florestal, Engenharia Mecânica, Engenharia Química
MOVA	Porto Alegre	Fundação Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre	Fisioterapia
Nutrição	Porto Alegre	Fundação Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre	Nutrição
Objetiva Jr	Santa Maria	Universidade Federal de Santa Maria	Administração, Ciências Econômicas, Ciências Contábeis, Engenharia de Produção, Psicologia, Comunicação Social - Publicidade e Propaganda
Opus Consultoria Júnior	Rio Grande	Universidade Federal do Rio Grande	Ciências Econômicas, Administração
Otmza Assessoria em Engenharia	Porto Alegre	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	Engenharia Mecânica, Engenharia de Controle e Automação
Pampec Jr.	Bagé	Fundação Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA	Engenharia de Computação
Petra Jr.	Porto Alegre	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	Geologia, Geologia
Phi Consultoria	Rio Grande	Universidade Federal do Rio Grande	Engenharia Química
Projetar Empresa Júnior de Desenho Industrial	Santa Maria	Universidade Federal de Santa Maria	Desenho Industrial, Jornalismo, Administração, Arquitetura e Urbanismo, Comunicação Social - Publicidade e Propaganda, Artes Visuais, Artes Visuais, Comunicação Social - Produção Editorial
PS Júnior	Porto Alegre	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	Administração, Administração Pública e Social, Engenharia Civil, Engenharia de Produção, Relações Internacionais, Relações Públicas, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Jornalismo, Design Visual
Quimlabor Jr.	Porto Alegre	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	Engenharia Química, Química, Química Industrial, Engenharia de Alimentos, Engenharia Ambiental, Engenharia Metalúrgica, Biotecnologia
Renova Jr.	Porto Alegre	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	Engenharia de Energia
Renove Jr. Soluções Ambientais	Santa Maria	Universidade Federal de Santa Maria	Engenharia Ambiental e Sanitária

EMPRESA JÚNIOR	CIDADE	UNIVERSIDADE	CURSOS
SGPAMPA jr.	Bagé	Fundação Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA	Engenharia de Alimentos, Engenharia de Computação, Engenharia de Energia, Engenharia de Produção
Sigma Júnior Consultoria Estatística	Santa Maria	Universidade Federal de Santa Maria	Estatística
SINC	Porto Alegre	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	Engenharia Civil, Engenharia de Computação, Engenharia Elétrica, Engenharia de Controle e Automação, Engenharia de Energia, Engenharia de Materiais, Engenharia de Produção, Engenharia Mecânica, Engenharia Metalúrgica, Engenharia Ambiental, Engenharia De Minas, Engenharia Física, Engenharia Química
Tecali Júnior	Santa Maria	Universidade Federal de Santa Maria	Ciências Econômicas, Administração, Ciências Contábeis, Agronomia, Ciência da Computação, Psicologia, Alimentos, Engenharia da Computação, Agronegócio, Comunicação Social - Produção Editorial, Engenharia de Telecomunicações, Ciências Biológicas
Techvet Júnior	Santa Maria	Universidade Federal de Santa Maria	Medicina Veterinária, Zootecnia
UCS Empresa Júnior	Caxias do Sul	Universidade de Caxias do Sul	Gestão Comercial, Gestão da Qualidade, Gestão de Recursos Humanos, Gestão Financeira, Administração, Marketing, Design
Upgrade Consultoria Jr.	Santana do Livramento	Fundação Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA	Administração, Direito, Ciências Econômicas, Gestão Pública, Relações Internacionais
Visão Júnior	Palmeira das Missões	Universidade Federal de Santa Maria	Administração, Ciências Econômicas
Zoo Techne Jr.	Palmeira das missões	Universidade Federal de Santa Maria	Zootecnia

Fonte: Autora (2020)

**APÊNDICE B**  
**QUESTIONÁRIO ONLINE APLICADO AS EMPRESAS JÚNIOR**

1. Nome da Empresa Júnior<sup>3</sup>
2. Ano de fundação\*
3. Ano de federação\*
4. Quais os setores/diretorias existentes atualmente da Empresa Júnior?\*

Selecione inclusive os setores em vacância.

- a) Presidência
- b) Vice-Presidência
- c) Administrativo Financeiro
- d) Projetos
- e) Gestão de Pessoas
- f) Marketing
- g) Comercial

Para as questões abaixo, considere a seguinte escala:

- a) 1 – Não é importante
  - b) 2 – Às vezes é importante
  - c) 3 – Moderado
  - d) 4 – Importante
  - e) 5 – Muito importante
5. No setor da Presidência, caso exista, liste as três principais dificuldades por ordem de importância da maior para menor:
  6. Sobre os desafios da Presidência, qual a importância de solucioná-los para o bom funcionamento da Empresa Júnior no geral? Considerando a escala descrita no início da seção.
  7. No setor da Vice-Presidência, caso exista, liste as três principais dificuldades por ordem de importância da maior para menor:
  8. Sobre os desafios da Vice-Presidência, qual a importância de solucioná-los para o bom funcionamento da Empresa Júnior no geral? Considerando a escala descrita no início da seção.

---

<sup>3</sup> \* = questões obrigatórias

9. No setor Administrativo Financeiro, caso exista, liste as três principais dificuldades por ordem de importância da maior para menor:
10. Sobre os desafios do Administrativo Financeiro, qual a importância de solucioná-los para o bom funcionamento da Empresa Júnior no geral? Considerando a escala descrita no início da seção.
11. No setor de Projetos, caso exista, liste as três principais dificuldades por ordem de importância da maior para menor:
12. Sobre os desafios de Projetos, qual a importância de solucioná-los para o bom funcionamento da Empresa Júnior no geral? Considerando a escala descrita no início da seção.
13. No setor da Gestão de Pessoas, caso exista, liste as três principais dificuldades por ordem de importância da maior para menor:
14. Sobre os desafios de Gestão de Pessoas, qual a importância de solucioná-los para o bom funcionamento da Empresa Júnior no geral? Considerando a escala descrita no início da seção.
15. No setor da Marketing, caso exista, liste as três principais dificuldades por ordem de importância da maior para menor:
16. Sobre os desafios do Marketing, qual a importância de solucioná-los para o bom funcionamento da Empresa Júnior no geral? Considerando a escala descrita no início da seção.
17. No setor Comercial, caso exista, liste as três principais dificuldades encontradas por ordem de importância da maior para menor:
18. Sobre os desafios do Comercial, qual a importância de solucioná-los para o bom funcionamento da Empresa Júnior no geral? Considerando a escala descrita no início da seção.
19. Qual seu nível de conhecimento a respeito das ferramentas do Design Thinking? Considerando (1) como desconhecimento completamente e, (5) como muito experiente.
20. Você gostaria de utilizar uma metodologia simplificada e didática para solucionar um dos problemas encontrados na EJ?
  - a) Sim
  - b) Não
  - c) Talvez
21. Se sim, quanto tempo a equipe teria disponível para reuniões virtuais voltadas à aplicação das ferramentas do método? (de 4 a 6 semanas)

- a. Até 2 horas semanais
- b. Até 4 horas semanais
- c. Mais de 4 horas semanais

22. Caso alguma dúvida tenha surgido durante o preenchimento do questionário, por favor insira neste espaço: