

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
DESIGN, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL CENTRO
UNIVERSITÁRIO TERESA D'ÁVILA

PPG
Pós-Graduação
STRICTO SENSU



CENTRO UNIVERSITÁRIO TERESA D'ÁVILA
MESTRADO PROFISSIONAL EM DESIGN, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO

JOÃO BOSCO DE OLIVEIRA JUNIOR

**IMPLEMENTAÇÃO DE MELHORIAS EM UMA CENTRAL DE SERVIÇOS
COMPARTILHADOS DE RECURSOS HUMANOS PELO MÉTODO DO DUPLO
DIAMANTE DO DESIGN THINKING**

LORENA
2024

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
DESIGN, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL CENTRO
UNIVERSITÁRIO TERESA D'ÁVILA

PPG
Pós-Graduação
STRICTO SENSU



JOÃO BOSCO DE OLIVEIRA JUNIOR

**IMPLEMENTAÇÃO DE MELHORIAS EM UMA CENTRAL DE SERVIÇOS
COMPARTILHADOS DE RECURSOS HUMANOS PELO MÉTODO DO DUPLO
DIAMANTE DO DESIGN THINKING**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação — *Stricto Sensu* — Mestrado Profissional em Design, Tecnologia e Inovação. Centro Universitário Teresa D'Ávila — UNIFATEA, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Design, Tecnologia e Inovação.

Área de concentração: Design, Tecnologia e Inovação.

Orientador(a): Prof. Dr. Henrique Martins Galvão

LORENA

2024

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
DESIGN, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL CENTRO
UNIVERSITÁRIO TERESA D'ÁVILA

PPG
Pós-Graduação
STRICTO SENSU



Código
da
Biblioteca

OLIVEIRA JR, João Bosco de (autor)

Implementação de melhorias em uma central de serviços compartilhados de recursos humanos pelo método do duplo diamante do design thinking/ João Bosco de Oliveira Junior, orientado por Prof. Dr. Henrique Martins Galvão, Lorena, UNIFATEA, 2024.

Número de páginas: 74

Dissertação (Mestrado Profissional) Centro Universitário Teresa D'Ávila – UNIFATEA — Programa de Pós-graduação em Design, Tecnologia e Inovação.

1. Recursos Humanos; 2. Central de Serviços Compartilhados; 3. Tecnologia; 4. Serviços de RH; 5. Design Thinking.

I Implementação de melhorias em uma central de serviços compartilhados de recursos humanos pelo método do duplo diamante do design thinking / João Bosco de Oliveira Junior II. Henrique Martins Galvão.

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, que, nos momentos mais difíceis, mostra-me o verdadeiro caminho para superar as provações da vida e que a busca pelo conhecimento nos torna mais dominantes da verdadeira sabedoria que vem d'Ele.

Dedico aos meus pais, aos meus irmãos, à minha esposa Danieli e aos meus filhos João Pedro e Carlos Davi, pela paciência e incentivo de sempre.

Dedico ao Prof. Dr. Henrique Martins Galvão, excelente profissional e grande amigo.

Dedico especialmente ao amigo Eduardo Gomes, pela motivação na busca do conhecimento e por acreditar no potencial das pessoas.

Sem o apoio de todos, este trabalho não seria possível. A todos, o meu muito obrigado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que, nos momentos mais difíceis, mostra-me o verdadeiro caminho para superar as provações da vida e que a busca pelo conhecimento nos torna mais dominantes da verdadeira sabedoria que vem d'Ele.

Agradeço aos meus pais, aos meus irmãos, à minha esposa e aos meus filhos, que tiveram paciência e sempre me motivam a seguir meus objetivos na busca por desenvolvimento pessoal e profissional.

Agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Henrique Martins Galvão, que além de um grande profissional, é também um grande amigo, que tem me apoiado desde o meu ingresso na universidade há 20 anos. Espero que este projeto lhe traga orgulho.

Agradeço aos meus professores, em especial ao Prof. Dr. Nelson Tavares Matias, pelas contribuições de ideias e sugestões para este projeto e a todos os meus colegas de classe do mestrado, em especial à parceria de Bruna Caputo e Milena Rodriguez, pelo incentivo e motivação para buscar conhecimento com apoio e dedicação.

Agradeço aos colegas de trabalho, que sempre torcem pelo meu desenvolvimento acadêmico e profissional e estão sempre dispostos a me orientar e dar insights para decisões importantes.

RESUMO

A Centralização de Serviços de Recursos Humanos tem se tornado cada vez mais um processo comum nas grandes empresas, tanto no Brasil quanto no exterior, com a principal finalidade da otimização dos processos de Recursos Humanos. A Central de Serviços Compartilhados de Recursos Humanos constitui uma importante ferramenta de gestão de RH, posicionando a área no seu papel estratégico, pois contribui para a acurácia do fluxo de trabalho e das informações, rapidez no atendimento e na comunicação, com ganhos de produtividade, redução de custos e com agregação de valor para a empresa e colaboradores dos diversos níveis organizacionais, tendo em vista a unificação e padronização das atividades, focando num processo com maior qualidade, atendimento das legislações e demonstração de resultados. Considerando este aspecto, temos a questão: como promover a implementação de melhorias de processos em uma Central de Serviços Compartilhados de Recursos Humanos? A análise de necessidades e problemas e diferenciais no atendimento ao cliente interno é crucial para definição de metas para implementação de processos da Central de Serviços Compartilhados de Recursos Humanos, bem como a identificação de oportunidades de melhorias, considerando os pilares, as pessoas envolvidas, os processos adotados e o serviço oferecido aos clientes, inclusive o atendimento das instituições governamentais e garantia de *compliance*. Face aos objetivos, a metodologia da pesquisa é de natureza qualitativa, do tipo exploratória e descritiva e, quanto aos meios, a pesquisa se baseia na pesquisa bibliográfica e pesquisa-ação. A abordagem metodológica norteia-se pelo *Design Thinking*, contudo, para este estudo, optou-se pelo método Duplo Diamante (*Double Diamond*) da *British Design Council* (2004), por se tratar de representação de fácil compreensão. O benefício do método do Duplo Diamante possibilitou melhor compreensão das etapas de melhoria da Central de Serviços Compartilhados de Recursos Humanos relacionando-se às dimensões de análise da tecnologia, processos, pessoas e indicadores, além de contribuir para a organização da equipe e alinhamento das experiências, responsabilidade e ações por meio do processo de alinhamento das metas e projetos anuais da equipe. Os resultados desse processo conduziram às propostas de melhorias dos serviços tanto para colaboradores quanto para a empresa, demonstrando a possibilidade de aplicação de tecnologia para diversos processos do departamento que geram melhor comunicação, agilidade nas tarefas, automatização de atividades repetitivas e otimização de análise de dados para tomada de decisão estratégica.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Central de Serviços Compartilhados. Tecnologia. Serviços de RH. *Design Thinking*; Duplo Diamante.

ABSTRACT

The Centralization of Human Resources Services has become an increasingly common process in large companies, both in Brazil and abroad, with the main objective of optimizing Human Resources processes. A Human Resources Shared Services Center constitutes an important Human Resources management tool, positioning the area in its strategic role, as it contributes to the precision of the workflow and information, speed of service and communication, with productivity gains, cost reduction and added value for companies and employees at different organizational levels. Aiming to unify and standardize activities, focusing on a process with higher quality, compliance with legislation and demonstration of results. Considering this aspect, the question arises: How to promote the implementation of process improvements in a Human Resources Shared Services Center. The analysis of needs, problems and differences in internal customer service is essential to define goals for implementing processes in the Human Resources Shared Services Center, as well as identifying opportunities for improvement considering the pillars, the people involved, the processes adopted and the service offered to customers, including assistance to government institutions, and ensuring compliance. Given the objectives, the research methodology is qualitative, exploratory, and descriptive in nature and, regarding the means, the research is based on bibliographical research and action research. The methodological approach is guided by Design Thinking, however, for this study, we chose the Double Diamond method from the British Design Council (2004), as it is an easy-to-understand representation. The benefit of the Double Diamond method enabled a better understanding of the stages of improvement of the Human Resources Shared Services Center related to the dimensions of technology analysis, processes, people, and indicators, in addition to contributing to the organization of the team and alignment of experiences, responsibilities and actions through the process of aligning the team's annual goals and projects. The results of this process generated proposals for service improvements for both employees and the company, demonstrating the possibility of applying technology in various department processes that generate better communication, agility in tasks, automation of repetitive activities and optimization of data analysis data for strategic decision making.

Keywords: Human Resources. Shared Services Center. Technology. HR Services; Design Thinking.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Processo <i>Design Thinking</i>	39
Figura 02 - Etapas do Projeto.....	45
Figura 03 - Prototipagem dos Projetos.....	60
Figura 04 - Fila de Desenvolvimento.....	63

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 01 – Modelo genérico de Central de Serviços Compartilhados de RH.....	31
Ilustração 02 — O Processo do <i>Design Thinking</i>	37
Ilustração 03 — Modelo do Duplo Diamante.....	41
Ilustração 04 — Modelo do Duplo Diamante: pesquisa, análise, ideação e testes.....	46
Ilustração 05 — Escopo do CSC de RH.....	54
Ilustração 06 — Escopo do projeto de melhoria do CSC de RH.....	55
Ilustração 07 – <i>Template do Team Building</i> dos projetos.....	55
Ilustração 08 – Conexões entre escopos de melhoria e subprojetos do CSC-RH.....	58
Ilustração 09 – Demonstração de projetos com uso de tecnologia.....	62

LISTA DE SIGLAS

CPF — Cadastro de Pessoa Física
CSC — Centro de Serviços Compartilhados
FGTS — Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
FOPAG — Folha de Pagamento
INSS — Instituto Nacional de Seguro Social
IR — Imposto de Renda
LGPD — Lei Geral de Proteção de Dados
RG — Registro Geral
RH — Recursos Humanos
RPA — *Robotic Process Automation*
SLA — *Service Level Agreement*
SLM — *Service Level Management*
SHRM – Society for Human Resource Management
SMART — *Specific, Measurable, Attainable, Relevant e Time based*
TI — Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

Agradecimentos.....	07
Resumo.....	08
Abstract.....	09
Lista de Figuras.....	10
Lista de Ilustrações.....	11
Lista de Siglas.....	12
1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Problema de pesquisa.....	16
1.2 Objetivo geral.....	19
1.3 Objetivos específicos.....	18
1.4 Justificativa.....	18
1.5 Relevância do estudo.....	19
1.6 Estrutura do trabalho.....	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1 Gestão de Recursos Humanos.....	21
2.2 Processo de Recursos Humanos e Tecnologia.....	26
2.3 Centrais de Serviços de Recursos Humanos.....	29
2.4 <i>Design Thinking</i>	35
2.5 Método Duplo Diamante.....	40
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	43
3.1 Etapas do projeto.....	45
3.2 Projeto — Definição de metas com viés em Tecnologia do CSC de RH.....	51
4 DESENVOLVIMENTO DO PROJETO.....	52
4.1 Situação inicial — antes da aplicação.....	52
4.2 Durante a aplicação do processo.....	53
4.3 Propostas para prototipação dos projetos da CSC do RH.....	59
4.4 Análise e Discussão.....	62
4.5 Aprendizado e geração de novas ideias.....	69
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	71
5.1 Conclusões.....	72
5.2 Reflexões finais.....	73
6 REFERÊNCIAS.....	75

1 INTRODUÇÃO

Este estudo se baseia em um contexto empresarial, levando-se em consideração o papel gerencial dos Recursos Humanos por meio das Centrais de Serviços Compartilhadas em Recursos Humanos.

Nessa direção, o presente projeto de pesquisa destina-se à abordagem do Centro de Serviços Compartilhados de Recursos Humanos de maneira estratégica a observar as possibilidades de melhorias em seus processos por meio da utilização das principais tecnologias existentes no mercado, bem como disponibilizar uma visão geral dos resultados para as empresas que desejam modificar seu modelo de trabalho para um RH com Serviços Compartilhados.

Atualmente, os Centros de Serviços Compartilhados são muito utilizados por diversas organizações, tanto no Brasil quanto em outros países, tendo como principal finalidade a necessidade das empresas otimizarem seus processos e garantirem uma melhor qualidade em seus serviços centralizados de Recursos Humanos, acurácia do fluxo de trabalho e das informações, rapidez no atendimento e na comunicação, com ganhos de produtividade, redução de custos e agregação de valor. De acordo com Bittencourt; Silva (2016, p. 1):

A criação e gestão de Centros de Serviços Compartilhados (CSC) de Recursos Humanos (RH) nas organizações é um fenômeno que se originou na década de 1980 nos Estados Unidos. Apesar de não se constituir em um conceito inédito na área de gestão de pessoas, seus elementos frequentemente figuram entre as tendências em pesquisas internacionais.

A crescente adoção do modelo de Central de Serviços Compartilhados nas grandes organizações nos últimos anos é notável e esse modelo de trabalho gera mudanças na forma de atuação dos profissionais envolvidos, na forma de realizar os processos para atendimento aos clientes e prazos para as entregas. De acordo com a pesquisa SHRM apontada por Bittencourt; Silva (2016, p. 1):

Em pesquisa da *Society for Human Resource Management* (SHRM, 2011) aponta-se que 56% dos profissionais de RH já têm buscado aumentar o uso da tecnologia para executar funções transacionais de RH, como a folha de pagamento. Desses, os 20% que ainda não fazem, já planejam fazer. Na mesma pesquisa, relaciona-se entre as dez ações mais comuns que as

organizações globais têm tomado em resposta às tendências do mercado de trabalho o aumento do uso da tecnologia para desempenhar funções transacionais de RH.

Assim, reconhece-se que os Centros de Serviços Compartilhados de Recursos Humanos contribuem para aumentar a lucratividade do negócio com redução de custo, tendo como finalidade a busca por otimização dos processos.

Nesse estudo, o CSC com enfoque na área de Recursos Humanos é orientado à uma empresa que atualmente conta com 3 unidades diferentes em localidades distintas, normalmente cada uma delas tem suas próprias políticas, procedimentos, normas e modelo de trabalho de acordo com seu histórico, liderança e cultura. Independentemente de ter que atender à mesma legislação, essa forma de trabalho precisa passar por uma grande etapa de transformação quando a organização faz a opção por aderir ao modelo de Central de Serviços Compartilhados. Pois, além de todo o movimento de trabalho que será necessário no projeto como mapeamento dos processos, desenho da proposta de trabalho pós-implementação, padronização das atividades, cronogramas, fluxos de trabalho, prazos, políticas e procedimentos, também é necessária uma análise, avaliação e tomada de decisão por investimentos em tecnologia para adequação às necessidades do novo modelo de trabalho.

Para Saavedra (2014, p. 19), a importância do CSC:

De acordo com um estudo realizado pelo IBGE com 30 empresas em 2013, a manutenção dos CSCs representa apenas cerca de 0,5% do faturamento líquido das organizações. Por outro lado, os CSCs possuem um papel cada vez mais estratégico nas empresas em virtude do potencial de redução de custos e de melhoria nos serviços oferecidos. Atualmente, os Centros de Serviços são considerados os grandes responsáveis pela excelência operacional nas empresas.

Diversas tecnologias podem ser consideradas para melhorias nos processos das unidades, por exemplo, a adoção de uma central de atendimentos, implementação de um *Chatbot* para realização de um atendimento automatizado, aplicação de aprovações via *workflow*, tais como solicitações de alteração de cadastro, aprovações de documentos de admissão, férias, rescisão, entre outros, deixando, assim, de utilizar documentos impressos e evitando a burocracia, excesso de arquivamento de papel e agilizando o processo de aprovação de diversas tarefas,

aplicação de RPA (*Robotic Process Automation*), é outro exemplo de tecnologia que vem sendo utilizada nas tarefas que são repetitivas para automatização.

A automatização de processos robotizados (*Robotic Process Automation* — RPA) reduz a necessidade de copiar e colar grandes quantidades de dados, trazendo um ganho considerável para as atividades do dia a dia, e liberam os empregados para realizarem um papel mais analítico para o setor. Por fim, a partir da padronização, é possível criar controles internos automatizados, isso garante a acuracidade do processo, bem como o atendimento de compliance da organização. Assim como explica Magalhães (2013, p. 170), “Quanto mais maduro o centro de serviço compartilhado se torna, mais automatizado é desejável que seja, refletindo o desejo para reduzir as cargas de trabalho manuais e repetitivos”.

1.1 Problema de pesquisa

Tendo em vista o cenário das Centrais de Serviços de Recursos Humanos, a necessidade constante de desenvolvimento e melhoria dos serviços prestados às unidades e às pessoas, a busca constante por padronização e a aplicação de novas tecnologias despendem uma maior necessidade de criação dos profissionais dessa área. Além disso, há a necessidade do apoio da gestão em termos de investimentos em sistemas e softwares, inclusive a busca de novas tendências de mercado e investimento constante nas pessoas, em termos de desenvolvimento para criação, inovação e aplicação de novas ferramentas que atenderão de maneira eficiente às demandas do departamento.

Para Saavedra (2014, p. 75), o papel do profissional da CSC de RH, em termos de inovação, é:

A melhoria contínua faz parte da cultura da organização e esse pensamento de melhoria deve estar na cabeça dos colaboradores do CSC. O ideal é que as empresas tenham uma área dentro do CSC com especialistas de processos e projetos. É muito importante existir um dono do processo, pois ele possui conhecimento técnico e consegue buscar a inovação. Já a equipe de melhoria contínua traz técnica da gestão para ajudar a padronização.

Sendo assim, o trabalho utilizará a ferramenta do *Design Thinking* para identificar as lacunas em que apresentam necessidades de melhorias em processos

já implantados, proposta de novas tecnologias em processos que ainda não contam com algum tipo de ferramenta e otimização de processos por meio da imersão, ideação e prototipação, com foco nas oportunidades do atendimento às pessoas, dos processos e das tecnologias atuais da organização, inclusive a demonstração de resultados atuais do negócio, tendo, assim, uma oportunidade estratégica para obtenção de informações e tomada de decisão focada na melhoria contínua.

A necessidade de investimentos em novas tecnologias se depara em contraste com a constante pressão por redução de custo, em que cabe também aos responsáveis pelo processo no departamento demonstrarem o retorno e a redução de custo provável que as melhorias implementadas irão gerar ao negócio.

Dessa forma, considera-se a abordagem do *Design Thinking* como sendo o caminho metodológico gerador de ideias para soluções de problemas coletivos, influenciando uma mudança de *mindset* na equipe, criando empatia entre os envolvidos e sinergia, que servirá como base apoiadora no processo de diagnóstico do estudo (BROWN, 2008; 2010; 2017; DESIGN COUNCIL, 2020).

O poder do trabalho em equipe de maneira alinhada ao objetivo comum, gerando clareza no caminho a ser percorrido e no tempo determinado pela própria equipe cria um senso de dono nos envolvidos e maior engajamento. Conforme Camacho (2016, p. 89), “Estimular a autoconfiança, a sinergia e a cooperação entre os membros da equipe”, sendo, portanto, papel fundamental para o atingimento dos objetivos da empresa.

Nesse contexto, o estudo busca responder ao seguinte problema de pesquisa:

Como promover a implementação de melhorias de processos em uma Central de Serviços Compartilhados de Recursos Humanos?

1.2 Objetivo geral

Implementar processos de melhorias em uma Central de Serviços Compartilhados de Recursos Humanos, utilizando o método Duplo Diamante do *Design Thinking* durante a etapa de definição de metas e projetos anuais da equipe, garantindo, assim, o alinhamento do time e o atingimento das definições levantadas.

1.3 Objetivos específicos

- A. Identificar oportunidades de melhorias da Central de Serviços Compartilhados de Recursos Humanos.
- B. Aplicar a abordagem do *Design Thinking*, utilizando o método do Duplo Diamante no processo de *Team Building* do time da Central de Serviços de Recursos Humanos, com o objetivo de extrair os melhores resultados que a ferramenta oferece.
- C. Demonstrar os resultados encontrados nas aplicações dos projetos e identificar novas oportunidades de melhorias, para garantir o processo de melhoria contínua do departamento.

1.4 Justificativa

É perceptível a necessidade constante de definição e aplicação de melhoria contínua para todos os departamentos da organização. Tendo em vista essa questão, a aplicação da melhoria contínua na Central de Serviços Compartilhados de Recursos Humanos possibilita posicionar de maneira estratégica a atuação do RH como um todo na organização. Pois, ao realizar uma transformação digital, por exemplo, alguns processos transacionais que antes tomavam muito tempo do departamento deixam de existir e atividades burocráticas passam a ser automatizadas.

Também é importante considerar que o projeto trará a oportunidade de conhecimento e disponibilidade de um pacote de informação para desenvolvimento da área de Recursos Humanos em Central de Serviços Compartilhados em uma visão aplicada à melhoria dos processos de maneira tecnológica, demonstrando de forma

organizada e focando nos seus principais pilares.

A importância do CSC de RH, segundo pesquisa SHRM apontada por Bittencourt; Silva (2016, p. 2), é:

Os serviços compartilhados podem ser ferramentas de Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) no atendimento às tendências de reorganizar a função de RH face à evolução das necessidades organizacionais estratégicas e a gestão do capital humano em operações robustas nas empresas (mudança de gestão, fusões e aquisições) (SHRM, 2011).

A necessidade de uma visão inovadora é cada vez mais exigida nas organizações para a definição das metas anuais da Central de Serviços Compartilhados de Recursos Humanos, focando na tecnologia atualmente oferecida no mercado. Isso, tendo em mente a necessidade do engajamento e envolvimento do time, no sentido de suportarem além das metas individuais, as metas que impactarão o time como um todo e o setor. De acordo com Elias (2015, p. 26), “Cabe ao RH, focar suas ações na potencialização das pessoas pois são elas garantem os processos internos da empresa, fomentando os objetivos relacionados aos clientes que impulsionarão os resultados financeiros”.

Assim, o time poderá definir e atuar no melhor tempo, alinhado aos impactos de cada projeto em sua tarefa e estar antenado às tecnologias oferecidas atualmente pelo mercado.

1.5 Relevância do estudo

Demonstrar resultados encontrados no processo de melhoria contínua da Central de Serviços Compartilhados de Recursos Humanos, que poderão contribuir para a organização e para estudos futuros destinados às CSCs.

Analisar e listar tecnologias atualmente disponíveis no mercado, especificamente relacionadas às inovações dos sistemas de informação, bem como hardwares, softwares e aplicativos que são uma grande fonte para aplicação do departamento em questão.

Dar suporte ao viés de que, por meio da otimização de processos, é possível que o RH seja cada vez mais um atuante estratégico na organização.

1.6 Estrutura do trabalho

Para que seja melhor entendido o objetivo da pesquisa, o trabalho foi organizado em quatro seções. Na primeira, tem-se a introdução do problema, argumentando sobre sua importância e delimitação, com objetivos de pesquisa, sendo o contexto estudado em uma empresa multinacional de grande porte.

A segunda seção encontra-se organizada da seguinte forma: desenvolve a revisão bibliográfica sobre: (1) Gestão de Recursos Humanos; (2) Gestão de Recursos Humanos e Tecnologia; (3) Centrais de Serviços Compartilhados de Recursos Humanos; (4) *Design Thinking*; (5) Método Duplo Diamante.

Na terceira seção, é descrita a Metodologia, o sujeito da pesquisa. Os dados para avaliação do objeto de estudo consistem na análise e investigação da aplicação da metodologia do *Design Thinking*, que se consistiu das principais etapas: (1) Imersão; (2) Ideação; (3) Prototipação e aplicação do método Duplo Diamante; (4) Desafios, divergindo e convergindo; (5) Soluções; (6) Aprendizado.

A quarta seção apresenta o desenvolvimento do projeto, com as análises e discussões dos processos anteriormente à aplicação do *Design Thinking*, (1) Situação inicial; (2) Durante a aplicação do processo e sequenciamento dos projetos para atendimentos das metas do CSC de Recursos Humanos; (3) Propostas de prototipação dos projetos da CSC de RH.

As melhorias são apresentadas no último item da seção quatro.

Na quinta e última seção, são descritas as considerações finais da pesquisa, assim como recomendações para futuros trabalhos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica presente traz as definições abordadas e os conceitos discutidos por diversos autores sobre:

1. gestão de Recursos Humanos;
2. processos de Recursos Humanos e Tecnologia;
3. Centrais de Serviços Compartilhados de Recursos Humanos;
4. *Design Thinking*;
5. método Duplo Diamante.

2.1 Gestão de Recursos Humanos

Dentro do mundo corporativo, em uma economia globalizada, a gestão de Pessoas ou gestão de Recursos Humanos está cada vez mais alinhada à estratégia da empresa em termos de atingimento das metas estipuladas, bem como à estratégia de mercado da organização.

Para Chiavenato (2010, p. 80), a função estratégica do setor de Recursos Humanos é:

O planejamento estratégico de Gestão de Pessoas precisa ser formulado juntamente com o planejamento estratégico da empresa como se ambos fossem uma coisa só para poder garantir a plataforma a que nos referimos.

Apesar de atualmente a gestão de Recursos Humanos ter função estratégica, alguns líderes ainda entendem que o papel burocrático do departamento deve ser focado nas rotinas administrativas. Conforme explica Elias (2015, p. 14), “[...] grande parte dos RHs ainda é assim. Esse é o típico departamento que vem correndo risco de extinção”.

Para Ulrich (2014, p. 241), “[...] os profissionais de RH devem tornar-se pensadores globais. Há necessidade de tornar suas organizações mais globais no que se refere à mentalidade, aos processos e aos padrões”.

Nesse contexto, identificamos que o departamento de Recursos Humanos naturalmente passa por uma necessidade de transformação em certo momento, em que as necessidades operacionais se deparam com a exigência estratégica para

melhores resultados organizacionais, tendo em vista a necessidade tecnológica voltada a projetos e às demandas burocráticas atuais, bem como a visão global cada vez mais exigida.

Bittencourt; Silva (2016, p. 4) explicam que:

Os serviços compartilhados podem ser delineados em dois tipos: baseado em transações de serviços e transformação com base em serviços. Os serviços baseados em transações podem ser atividades relacionadas a benefícios; compensação/pagamento; atividades de T&D; cidadania corporativa; registro de atividades; e, departamento pessoal. Já a transformação baseada em serviços consiste nas atividades de RH que ajudam a implementar a estratégia, criar uma nova cultura ou realizar os objetivos de negócio. Ela pode constituir-se de atividades de pessoal (gestão de talentos, de carreira); desenvolvimento (estratégico); compensação (performance, avaliação de desempenho); comunicação; design organizacional; relações com empregados; e, relações com sindicatos.

Dentre as diversas atividades da área de Recursos Humanos e Departamento Pessoal, podem-se identificar diversos subprocessos que estão interligados e, quando há uma boa sinergia entre as etapas, é possível verificar grandes resultados. Dentre os principais processos, identificando ponta a ponta, resumidamente, temos:

- 1) recrutamento: processo no qual se gera atração de pessoas por meio de técnicas e procedimentos para preenchimento de vagas dentro da empresa;
- 2) seleção: identificação dos melhores candidatos por conhecimentos e habilidades que se encaixem na expectativa da vaga oferecida pela empresa;
- 3) admissão: requer levantamento de documentos e envio de informações pelo novo empregado, bem como dependentes para fins de cadastros em sistema específico, assinatura de contrato e envio de dados ao governo;
- 4) composição da Folha de Pagamento: nessa etapa, as obrigações mensais e anuais entram em cena, tendo em vista os diversos subprocessos de pagamentos, tais como:
 - a. adiantamento quinzenal: processo que garante parte do salário mensal do empregado, tendo em vista o percentual estipulado e possíveis regras para recebimento;
 - b. férias: etapa que envolve diversas regras para agendamento e prazos de documentação, tendo em vista opções por abono e adiantamento de décimo terceiro, médias de horas no período, bem como observação de período

aquisitivo e período concessivo, podendo ainda ser tratada como individual ou coletiva;

c. controle de ponto: considerando o período de apuração, destina-se a apuração de dias trabalhados e não trabalhados, folgas, trocas de escala, verificação de horas extras, adicionais, entre outros. Além de necessidade de acompanhamento do empregado e liderança responsável por registros e ou lançamento de informações para fechamento;

d. Participação nos Lucros e Resultados: de acordo com previsão em acordo coletivo, verificando as regras para pagamentos integrais ou proporcionais, além de incidências específicas, tem função estratégica ligada ao processo de remuneração da organização;

e. abonos: normalmente, determinados em convenção coletiva ou acordo coletivo, busca atender a determinada demanda para fins de remuneração do empregado, muitas vezes fazendo menção ao aumento salarial de categoria;

f. folha de pagamento mensal: envolve diversos processos detalhados no item 5 a seguir;

g. décimo terceiro salário: o cálculo tem proporcionalidade considerando o ano corrente, além de pagamento das médias de horas recebidas durante o ano;

h. rescisão de contrato: o pagamento depende da modalidade da rescisão, como exemplo, prazo determinado, sem justa causa, com justa causa, por acordo, entre outros. Sendo que esse processo pode englobar pagamento de aviso prévio, férias, décimo terceiro, em suas proporcionalidades ou integral, bem como outros cálculos específicos.

5) Em se tratando da etapa “e”, folha de pagamento mensal, podemos considerar diversos itens que irão compor o pagamento, tanto para fins dos proventos, quanto para os descontos do empregado, tais como:

a. adicionais de diversas espécies;

b. horas extras, podendo conter diferentes percentuais e escalonamento;

c. insalubridade e periculosidade;

d. benefícios: plano de saúde, seguro de vida, transporte, previdência privada, restaurante, grêmio, empréstimos etc;

e. obrigações legais: INSS (Instituto Nacional de Seguro Social), IR (Imposto de

renda), FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço);

f. descontos decisões judiciais: Pensão Alimentícia e Penhora Judicial, por exemplo;

g. gratificações e prêmios;

h. pagamentos previstos em Convenção Coletiva ou Acordo Coletivo, que estejam em vigor.

6) encargos: nessa etapa, já com os processos de folha de pagamento encerrados, é necessário realizar a apuração das obrigações para recolhimentos necessários, como INSS, Imposto de Renda e FGTS, por meio de envio das informações via sistema governamental;

7) provisão: as provisões dos empregados, tais como férias, décimo terceiro e outras, têm papel fundamental para controle contábil da organização, tendo em vista os avos, as baixas, as correções positivas e negativas que impactaram a folha de pagamento do mês;

8) contabilização: o processo de contabilização deve garantir que a folha de pagamento, os encargos e as provisões por centro de custo e mão de obra dos departamentos da empresa estão fidedignos para reconciliação pelo departamento contábil;

9) treinamento e desenvolvimento: foco em capacitar os empregados da empresa, visando melhores resultados para a organização de maneira estratégica, observando treinamentos obrigatórios para cumprimentos de legislação vigente, bem como treinamentos operacionais que garantem a entrega com qualidade pelos empregados. Além de tudo, o foco na estratégia da organização, visando a otimização de processos, melhorias, inclusive podendo impactar a cultura da empresa como um todo;

10) remuneração: tem papel estratégico de manter a tabela compatível com o mercado por meio de pesquisa salarial, visando atender à estrutura atual da organização e revisão de funções se necessário, constitui-se em estrutura de cargos, salários, descrição de atividades, controle de quadro de pessoal, desenvolvimento de políticas e procedimentos específicos;

11) benefícios: além das atividades de cadastro e manutenção de informações dos

empregados em sistema, bem como levantamento de ações necessárias, tem o papel estratégico no levantamento de novas oportunidades praticadas pelo mercado para fins de engajamento e atração de novos talentos por meio da identificação e aquisição de benefícios que levam a um diferencial de mercado.

A necessidade de criação de indicadores para o CSC de RH é de extrema importância, conforme explica Porto (2015, p. 19): “Tal como qualquer organização, também o CSC necessita medir e gerir o desempenho no âmbito do processo de criação de valor que justifica a sua existência”. Em geral, a demonstração de resultados dos processos por meio de indicadores-chave para embasar os resultados e verificar oportunidades do departamento de Recursos Humanos são focados principalmente na gestão das pessoas, dos processos e dos serviços prestados pelo departamento, dentre eles, é possível identificar:

- a) *absenteísmo*: afastamentos, atrasos, faltas justificadas ou não, entre outros, são informações que compõem o indicador que tem finalidade de identificar a quantidade de ausência dos empregados;
- b) *turnover*: a finalidade de medir a rotatividade dos empregados na empresa, focando principalmente na oportunidade de identificação de problemas específicos ou perda por competitividade do mercado;
- c) *acuracidade*: o indicador tem finalidade de medir a eficácia dos processos de RH e, assim, o responsável poderá atuar nas falhas e erros encontrados;
- d) *desempenho*: focado em indicar custo, tempo e qualidade, possibilitando focar em quanta atenção a equipe necessita;
- e) *treinamento*: além do foco na melhoria do desempenho pessoal e profissional das pessoas, a possibilidade de verificar aumento da produtividade;
- f) *quadro de pessoal*: identificar a quantidade de empregados por departamento, bem como o aumento ou redução do quadro de pessoal;
- g) *clima organizacional*: demonstrar a satisfação dos empregados por meio de pesquisa de clima, verificando por departamento as informações levantadas nos questionamentos;
- h) *salarial*: identificar a competitividade do salário oferecido pela empresa, comparando com o salário de mercado regional;
- i) *reclamações trabalhistas*: demonstrar quantidade de processos, motivos dos

- processos e departamentos, entre outros aspectos que acarretem as reclamações trabalhistas;
- j) custo de benefícios: o índice demonstra o custo *per capita* dos benefícios oferecidos pela empresa, verificando os custos e quantidade de empregados;
 - k) relação de horas: identificar diversos índices de horas da empresa, tais como: horas trabalhadas, horas não trabalhadas, horas extras, entre outras.

Dentre os processos acima destacados, podemos verificar processos que exigem uma maior ação humana, atividades repetitivas, que muitas vezes despendem grande tempo da equipe de trabalho. Também é possível identificar processos e etapas estratégicas, atividades que ganham maior destaque por fazerem parte das ações em que há envolvimento da liderança da organização, têm papel estratégico justamente pelo fato de trazerem diferenciais competitivos e, conseqüentemente, melhores resultados para a organização.

A estratégia geral do departamento de Recursos Humanos atualmente está em focar nos processos que estão diretamente vinculados aos objetivos da organização, buscando um envolvimento com foco no executivo da empresa.

2.2 Processo de Recursos Humanos e Tecnologia

Os processos de RH e as atividades da Administração Pessoal têm grande importância para a organização, quando verificamos seus diversos subsistemas, podemos listar alguns: Recrutamento e Seleção; Treinamento e Desenvolvimento; Administração Pessoal; Relações trabalhistas e Sindicais; Administração de Cargos e Salários; Benefícios; Higiene e Segurança do Trabalho; entre outros. Logo, a empresa deve ser compreendida por um conjunto de processos de negócio interligados e precisam aplicar o gerenciamento de processos ou gestão de processos (HEFLO, 2023).

Quando uma empresa gerencia seus processos, significa que está: identificando e organizando seus processos; analisando como são executados no momento; procurando oportunidades de melhoria; modelando os processos para serem operados com essas melhorias e executando segundo essa nova modelagem;

também está monitorando os resultados; e ajustando os procedimentos e promovendo novas melhorias conforme a análise dos resultados - melhoria contínua (HEFLO, 2023). Considera-se, ainda, uma gama de atividades em cada item apontado e o suporte tecnológico necessário. Para Camacho (2016, p. 55),

[...] a atuação do profissional da área de gestão de pessoas pode ser considerada multidisciplinar. Sendo assim, um profissional de gestão de pessoas deve dominar uma ampla gama de conhecimentos de diversas áreas.

Com a necessidade de um conhecimento generalista, o foco estratégico cria a necessidade de otimização de processos e aplicação de tecnologia. Segundo Mendes *et al.* (2021, p. 136), “O termo 4.0 passou a ser utilizado em diversos setores como em economia, marketing, qualidade, educação e recursos humanos que não podia ficar de fora e também entrou nessa onda com o RH 4.0”. Para Ulrich (2014, p. 43), a tecnologia em Recursos Humanos está ligada a:

Em 2007, a execução operacional era um fator crítico no desempenho e contribuição do RH: a entrega eficiente tanto dos serviços administrativos quanto estratégicos. Quando a tecnologia facilitou e transformou o desempenho do RH, tornou-se cada vez mais importante para a área conhecer a tecnologia, reconhecer a importante contribuição que a tecnologia pode dar e propor e promover adequadamente soluções tecnológicas.

Alinhar o papel do profissional de Recursos Humanos a uma visão estratégica do negócio e focado em encontrar soluções tecnológicas para a otimização dos processos do departamento é essencial para um diferencial competitivo dentro da organização, conforme explica Elias (2015, p. 10): “Organizar a função de RH. Significa encontrar um modo de fazer a administração do trabalho melhor, mais rápida e mais barata através da tecnologia e da transformação do trabalho, com pessoas de RH focadas e com centros de expertise”. De modo geral, a função de recursos humanos é responsável por atrair, reter e aperfeiçoar o capital humano da empresa, apoiam as diversas funções e desenvolve programas de treinamento e desenvolvimento, estruturam cargos e salários, avaliação do clima organizacional, programa de avaliação de desempenho (LAUDON; LAUDON, 2011).

Notadamente, a função de recursos humanos requer de sistema de informação conectando os níveis operacional, tático e estratégico. Conforme Laudon e Laudon

(2011), no nível estratégico os gestores podem estabelecer planos e objetivos de longo prazo como Programa de Qualidade de Vida, a Comunicação Interna e Clima organizacional. No nível tático, os gerentes podem fazer uso do acompanhamento e análises dos processos. No nível operacional realizam atividades de processamento das informações e execução.

Nessa direção, a área de Recursos Humanos oferece inúmeras oportunidades integrando sistemas e tecnologia, principalmente para agregar a proposta de valor centrada em dados (PWC, 2017). Pode-se apontar, por exemplo, a utilização de transações automatizadas por meio de *self-service* ou automação de processos por robótica, perfis de colaboradores e dados agregados de colaboradores a partir de dispositivos conectados e interfaces flexíveis para equipe operacional do RH e gerentes (PWC, 2017, p. 43).

O objetivo cada vez maior em trazer oportunidades tecnológicas, estar conectado e suportando a alta liderança e fazer parte da cadeira executiva, ao mesmo tempo, não perder a raiz relacional e humanizada com os líderes e com os empregados da organização é um grande desafio para o RH. Não perdendo o foco das entregas operacionais, garantindo um atingimento de metas e objetivos, observando a legislação vigente e focando principalmente na estratégia da organização.

Bittencourt; Silva (2016, p. 5) explicam que:

Dessa maneira, pode-se afirmar que os CSCs de RH significam, ao mesmo tempo, possibilidades de desenvolvimento de estratégias competitivas às organizações multinacionais, assim como implicam em desafios à sua gestão.

Uma vez que identificados os processos transacionais, que estão diretamente ligados a atividades operacionais do departamento, a liderança tem a oportunidade de padronizar os processos e aplicar ferramentas que podem atender às diversas unidades da empresa, sendo a criação de uma Central de Serviços Compartilhados uma maneira sólida e, quando aplicada corretamente, pode trazer ganhos em termos de qualidade, agilidade dos processos, compliance e redução de custos.

As grandes organizações, que normalmente contam com diferentes unidades de fabricação ou prestação de serviços, em diferentes localidades e que

constantemente estão em crescimento, realizando aquisições ou expansão de negócio, inicialmente contam com setor de Recursos Humanos específico para cada localidade. Assim, cada uma das localidades realiza as tarefas direcionadas por diversos aspectos, tais como cultura local, legislação específica, processos locais e procedimentos. Assim como explica Saavedra (2014, p. 19):

A princípio, é pertinente ressaltar que os benefícios obtidos por meio da criação de um CSC são categorizados em curto, médio e longo prazo. Essa divisão é fundamental para não gerar expectativas precoces ou falsa sensação de baixos retornos sobre o investimento.

Assim, quando há implementação de CSC que atende a todas as localidades, a busca de novas tecnologias fica otimizada, uma vez aplicada à organização. Nesse caso, no setor de Recursos Humanos, a ferramenta irá impactar positivamente em todas as unidades de negócio. Se olharmos uma organização ainda sem um CSC, com diferentes sistemas e diferentes aspectos, a probabilidade de aplicação de uma melhoria em unidade por unidade normalmente traz maiores gastos financeiros, de tempo, entre outras dificuldades.

2.3 Centrais de Serviços de Recursos Humanos

As Centrais de Serviços de Compartilhados têm se tornado cada vez mais comuns nas grandes empresas, tanto no Brasil quanto no exterior.

Assim como explica Magalhães (2013, p. 17), o modelo de CSC:

O modelo de gestão de Serviços Compartilhados, surgiu em razão da necessidade de aumentar a eficiência dos negócios e vêm se aperfeiçoando continuamente em função da adaptabilidade e flexibilidade que proporcionam as empresas e pelo desenvolvimento de novas tecnologias possibilitando um ambiente com alto desempenho operacional. Esse modelo tem recebido adesão de várias empresas por ser uma das ferramentas utilizadas para a obtenção de vantagem competitiva que cria valor.

De acordo com Saavedra (2014, p. 1), “O objetivo de qualquer organização é gerar valor para os acionistas. Cada vez mais, no entanto, as empresas estão olhando para processos e setores que não fazem parte do *core business*, exemplo dos Centros de Serviços Compartilhados”.

A Central de Serviços de Recursos Humanos em sua função estratégica, conforme Elias (2015, p. 21), “Para o RH agregar valor e ser reconhecido como estratégico, é necessário que suas ações sejam orientadas para pessoas e para os resultados organizacionais”.

A partir da decisão estratégica organizacional de se criar um Centro de Serviços Compartilhados de Recursos Humanos, as energias dos times de RH devem estar voltadas a esse novo cenário, conforme Magalhães (2013, p. 169):

Organizações de serviços compartilhados estão continuamente focando em melhorar desempenho através da padronização de processos, melhorar os níveis de serviço, e garantir um melhor de medição e operações. Embora muitas destas ferramentas de controle fossem características da função financeira, o foco da tecnologia nos Centros de Serviços Compartilhados é de expandir este controle para os demais serviços e processos ofertados em compras / sourcing, recursos humanos e até mesmo a própria TI.

Dessa forma, os profissionais de Recursos Humanos devem focar no trabalho em equipe, buscando e se adaptando ao cenário tecnológico, e estarem abertos a mudanças cada vez mais presentes no seu cotidiano, conforme Mendes *et al.* (2021, p. 13):

O profissional RH na era 4.0 tem como responsabilidade o desenvolvimento organizacional, a gestão da mudança, ser fonte de inovação por meio do planejamento da força de trabalho, visando à melhoria contínua e a gestão de talentos das unidades de negócios.

Basicamente, a construção de um CSC é embasada pela padronização de processos por diversas unidades de negócio, passando inicialmente por uma fase de estudo de viabilidade, um *business case*, com aprovação e alinhamento com a estratégica da organização, posteriormente o envolvimento das lideranças das diversas localidades. O envolvimento das equipes e o engajamento são papéis fundamentais para o sucesso do projeto.

É comum encontrar resistência inicialmente à implantação do CSC, pois é um processo de mudança do ponto de vista de negócio para o departamento em que será aplicado. Para o departamento de Recursos Humanos, não é diferente, observando o fato de que as atividades anteriormente realizadas em diversas localidades são unificadas no CSC, normalmente algumas pessoas são selecionadas e passam a

realizar tarefas de maneira otimizada e, nesse momento, para todas as localidades.

Assim como explica Saavedra (2014, p. 1), o modelo de CSC:

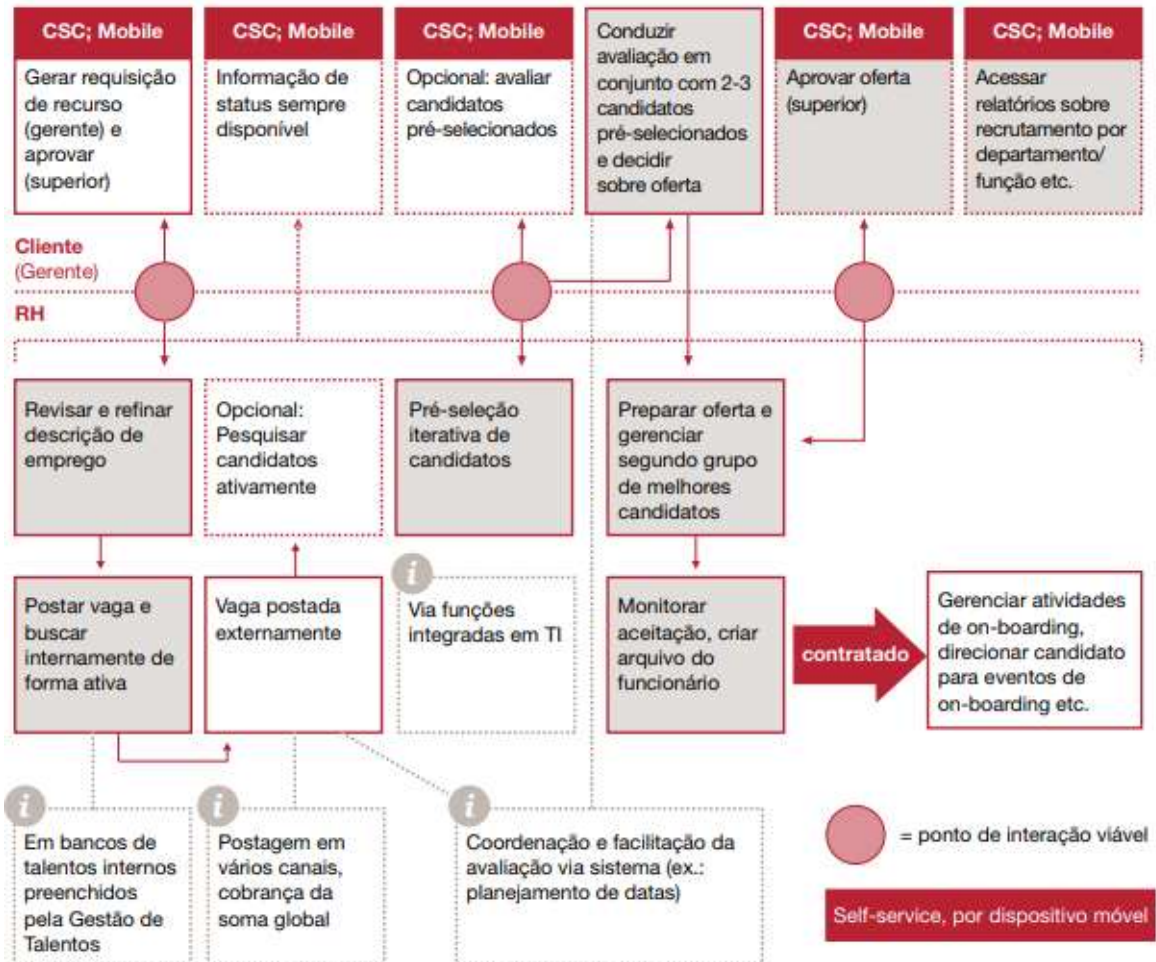
Para manter sua competitividade, as organizações, independente do porte, sofrem muitas pressões nos dias de hoje e isso faz com que os líderes tenham inúmeros desafios de gestão, para melhorar processos, reduzir custos, aumentar produtividade etc. O objetivo de qualquer organização é gerar valor para os acionistas. Cada vez mais, no entanto, as empresas estão olhando para processos e setores que não fazem parte do *core business*, exemplo dos Centros de Serviços Compartilhados.

A fase de mapeamento das atividades realizadas é primordial para alinhamento das futuras tarefas que serão realizadas no CSC. Nesse momento, todos os envolvidos devem estar cientes de que o projeto é um caminho decidido pela organização e esclarecidos do papel que exercerão pós-implementação do projeto. Durante o processo de mapeamento, são levantadas todas as tarefas realizadas, os procedimentos e os processos locais, de legislação, bem como regras internas que interfiram nesses processos.

Após realização e documentação de todo material colhido no mapeamento entre os envolvidos, chega a fase de padronização e escopo da forma em que o CSC irá atuar para atendimento das diversas localidades. Tendo em vista o CSC de RH, o foco maior das atividades administradas serão as atividades transacionais, ou seja, as tarefas menos estratégicas em primeiro momento, mas que será estigado desses profissionais a busca por maneiras de otimizar essas tarefas.

A Ilustração 01, a seguir, demonstra inúmeros processos estabelecidos em ambiente de um Centro de Serviços Compartilhados de Recursos Humanos, integrados com sistemas de informação e tecnologias.

Ilustração 01 – Modelo genérico de Central de Serviços Compartilhados de RH



Fonte: PWC (2017, p. 44)

O modelo genérico na Ilustração acima, traz a perspectiva de processos de recrutamento e seleção, podendo implicar no redesenho de processos, incluindo soluções de interação digital, mas poderia incluir (BITTENCOURT; SILVA, 2016):

- controle e gestão de pessoal;
- folha de pagamento, férias e rescisões;
- controles de processos legais;
- processos e gestão dos benefícios;
- gestão de orçamento;
- gestão de terceiros;
- automação de processos de RH; e,

h) documentação e avaliação.

Esses processos representam atribuições de uma Central de Serviços Compartilhados e podem compor as implementações numa perspectiva de melhoria contínua.

O CSC de RH tem um papel de fornecedor para a organização, nesse caso, passa a fornecer ou vender as atividades que foram mapeadas. O atendimento é realizado por meio de abertura de chamados e em paralelo desenvolver maneiras de respostas automatizadas, por exemplo, centrais de dúvidas, chats automatizados, central de atendimento, entre outros. As atividades, nesse momento, passam a seguir uma única diretriz, bem como em termos de prazos de recebimento de informações e entregas. Conforme Affonso; Cordeiro; Gonçalves (2015, p. 208):

[...] a capacitação dos empregados do CSC com a visão de atuação não somente de prestação de serviço direcionado sempre ao melhor atendimento às necessidades das áreas clientes, mas também com a filosofia de instigar melhoramento em toda a cadeia produtiva.

O SLA (*Service Level Agreement*), ou Acordo de Nível de Serviço, é uma documentação primordial a ser desenvolvida pelo CSC de RH para fins de controle dos processos e dos atendimentos que serão realizados pelo departamento. De acordo com afirmação de Saavedra (2014, p. 11),

[...] o SLA é definido de acordo com o serviço oferecido pelo CSC e com o que foi acordado com as unidades solicitantes, e consiste na qualidade e no prazo com os quais o serviço deverá ser entregue.

Essa documentação deve ser realizada a quatro mãos, levantando todas as atividades e processos realizados e definindo o tempo para cada tipo de chamado que o CSC de RH irá atender. Nessa documentação, também deve constar se o chamado é por motivo de dúvida, erro ou problema. A partir desse momento, é preciso definir a quantidade de horas necessária para o atendimento de cada um dos chamados. De acordo com afirmação de Magalhães (2013, p. 188),

A criação de um acordo de nível de serviço deve estar embasada em considerações chave, tais como alinhamento estratégico, planejamento e priorização, visibilidade e melhoria contínua.

A liderança deve estar ciente de todos os aspectos da documentação e validar, assinando estar a favor da maneira que o serviço será prestado. Em seguida, as solicitações deverão passar exclusivamente pelo canal definido pelo departamento para a abertura dos chamados, pois é a maneira que o CSC de RH terá para gerar seus indicadores de atendimento e medir eficácia dos atendimentos realizados.

Em termos de gestão, o CSC de RH passa a ser uma área independente das demais unidades ou localidades, dessa forma, a necessidade de criação de novos indicadores surge para o departamento. Antes o foco estava voltado exclusivamente para os processos de RH, porém, após implementação, é necessária a utilização do SLM (*Service Level Management*), ou Gerenciamento de Nível de Serviço, no qual deverão ser levados em consideração indicadores específicos do departamento de CSC de RH, para verificar oportunidades e ameaças relacionadas ao sucesso do departamento. Para Saavedra (2014, p. 67), “Existem diversos tipos de indicadores de desempenho, entretanto, os principais KPIs utilizados nos CSCs estão relacionados a três fatores: capacidade, produtividade e qualidade”.

Dentre os principais indicadores, pode se incluir:

- a) acuracidade;
- b) retrabalho e exceções;
- c) redução de custos;
- d) atendimento de chamados;
- e) disponibilidade de sistemas;
- f) utilização de autoatendimento;
- g) despesas reais x despesas planejadas;
- h) volume de atividades ou transações.

Além dos demais indicadores que já fazem parte da rotina do departamento de Recursos Humanos, os indicadores do CSC são extremamente importantes para busca de melhoria contínua do departamento.

Tendo em vista a identificação de problemas, a aplicação de ferramentas, como o *Design Thinking*, é de extrema importância para criação de empatia, pensamento inovador e engajamento da equipe em termos de alinhamento para criação de projetos focados em tecnologia e inovação que tragam ótimos resultados para o CSC de RH.

2.4 Design Thinking

O termo *Design Thinking* nos remete às ações de pensar e fazer e, nesse caso, pode-se considerar que, consciente ou inconscientemente, a relação entre o pensamento e ação está presente na sociedade há milênios (CANFIELD, 2021, p. 225), mas trata-se de um dualismo que na prática ocorre o desafio de convergir a prática de projetar com a reflexão sobre a resolução de problemas. Inicialmente, Hinnig, Merino e Gontijo (2015, p. 39) observam que o termo *design* “pode ser entendido tanto em relação aos seus conceitos quanto aos seus processos, considerando os momentos históricos e culturais de determinadas épocas”.

O termo *design*, associado à atividade projetual, consiste em determinar as propriedades e formas dos objetos e que se misturam à história da arte, das pinturas rupestres, no uso de materiais como pedra, argila, esculturas, uso de fibras vegetais em vestuários e abrigos, fabricação de móveis e utensílios, instrumentos musicais, passando pela arquitetura, tais como a construção de grandes monumentos, por exemplo, as pirâmides ou até os dias de hoje na produção de comunicação visual de veículos, roupas, embalagens, dentre outros com aplicação de novas técnicas e evolução da estética, com pluralidade de aplicações (PANAMERICANA, 2023).

Em termos amplos, Mozota, Klöpsch e Costa (2011, p. 15) observam que o termo *design* deriva do latim que significa *designare*, traduzido como “designar” e “desenhar”, salientando que o termo também significa “plano, projeto, intenção, processo” ou “esboço, modelo, motivo, decoração, composição visual, estilo”.

Em relação aos significados do termo *design*, atribui-se como referência à sua relevância a ruptura causada pelo advento da Revolução Industrial, especificamente pela mudança do padrão de produção, do artesanal para o industrial, surgindo um novo especialista, ao invés do artesão, o especialista em “designer”, passando a “controlar o processo que vai da concepção do produto ao seu uso” (SCOREL, 2000,

p. 35 apud HINNIG; MERINO; GONTIJO; MERINO, 2015, p. 39), tornando-se uma atividade projetual, com inúmeros parâmetros e que podem ser específicos à empresa, ao mercado e ao contexto sociocultural.

De acordo com *The Industria Design Foundation in Sweden* — SVID (2023), *design* é “um processo de trabalho para desenvolver soluções de forma consciente e inovadora onde são incluídos requisitos funcionais e estéticos com base nas necessidades do usuário e do planeta”. No contexto da Era Industrial, o *design* industrial associa-se ao desenho industrial.

Todavia, o *design* é influenciado pelas mudanças ocorridas na sociedade e configurando-se pela capacidade de criatividade, conceituação, tendências, estética, aspectos sociais e culturais. Nesse sentido, os movimentos artísticos e culturais iniciados nas primeiras décadas do séc. XIX contribuíram para a difundir o *design*, principalmente, a partir da Escola de Artes de Bauhaus, na Alemanha. Longe de posicionar o *design* à lógica da sociedade industrial da produção de massas, com a utilização de materiais baratos e baixa qualidade, a Escola reposicionou o *design*, atribuindo a importância da beleza e da estética na arquitetura, no mobiliário, nos objetos e ilustrações (ALVES; LANDIM, 2014; LANDIM, 2010), atribuindo características funcionais, ergonômicas e experiências, num processo criativo tecnológico e multidisciplinar (HINNIG; MERINO; GONTIJO, 2015).

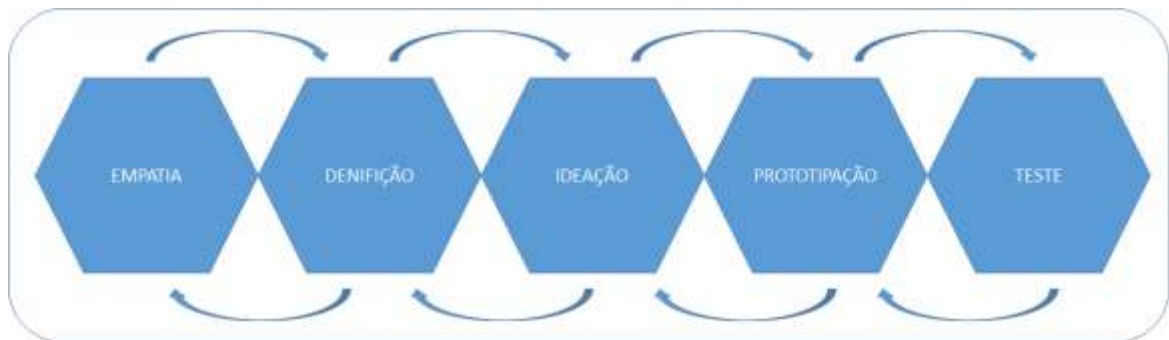
Logo, de acordo com a definição do SVID (2023), o *design* tem na sua essência o foco nas necessidades do usuário, ou seja, tornar-se um meio para atender necessidades, desejos e, conforme o Design Council (2023), *design* é “o que acontece quando as pessoas usam a criatividade para resolver problemas” e nos remete às ações de pensar e fazer.

Desse modo, o *design*, na forma projetual, ganha novos significados, principalmente na resolução de problemas, ampliando seu escopo, incluindo a sua relação com a gestão (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011) e, conduzindo à uma abordagem da forma de pensar, de encarar problemas, focada na empatia, colaboração e experimentação, bem como pensar o *design* como uma força de mudança (DESIGN COUNCIL, 2020), centrado do ser humano, auxiliando a identificar e responder aos desafios econômicos, sociais e ambientais.

Nesta relação entre Santos, Lima, Oliveira e Pinheiro (2017) de pensar e fazer, conduz ao termo *Design Thinking*, sob a ótica de estimular, promover a inovação e transformar organizações e sociedade por meio dos seus métodos e baseando no pensamento multidisciplinar.

De acordo com Hasso Plattner Institute of Design da Universidade de Stanford (PLATTNER, 2023), *Design Thinking* é “uma metodologia para resolução criativa de problemas” com enfoque na empatia (*empathize*), definir (*define*), ideação (*ideate*), prototipar (*prototype*) e testar (*test*). As etapas convergem entre si, em um fluxo de interdependência.

Ilustração 02 - O processo do *Design Thinking*



Fonte: Plattner, 2023.

A Empatia consiste na atividade realizada para entender as pessoas ou usuários em um contexto pré-estabelecido, procurando compreender o modo como agem, o porquê de fazerem, quais são as suas necessidades, desejos ou problemas, ou seja, o foco naquilo que é importante.

A etapa da Definição é o processo daquilo que se aprendeu na perspectiva do usuário, inclui a compreensão da informação coletada, tornando claros os desejos, as necessidades ou os problemas, mas com foco na busca da solução almejada.

A Ideação é a etapa que se concentra na geração e seleção de ideias, de modo a combinar pensamentos racionais e imaginação.

A Prototipagem busca gerar artefatos que, de forma iterativa, auxiliem a responder questões e, assim, aproximar-se da solução final.

O Teste é uma resposta inicial ao protótipo ou artefato criado e que responde aos desejos, necessidades ou problemas no contexto real do usuário e visando, principalmente, o refinamento ou a modelagem das soluções.

Em todas as etapas, aplicam-se diversas ferramentas ou técnicas (PLATTNER, 2023).

O *Design Thinking* tem sido abordado por diversos autores como uma metodologia propulsora de inovação, com soluções de problemas e centrada no seu alvo principal, o ser humano, além de ser considerada como uma disciplina interdisciplinar. Brown (2017) destaca as diversas pessoas aptas a participarem do processo criativo por meio da abordagem do *Design Thinking*, com o objetivo de criar diversas soluções para problemas conhecidos ou novos, centrado nas pessoas e com significado. Segundo ele, o “[...] design se tornou importante demais para ser deixado exclusivamente aos designers” (BROWN, 2017, p. 7).

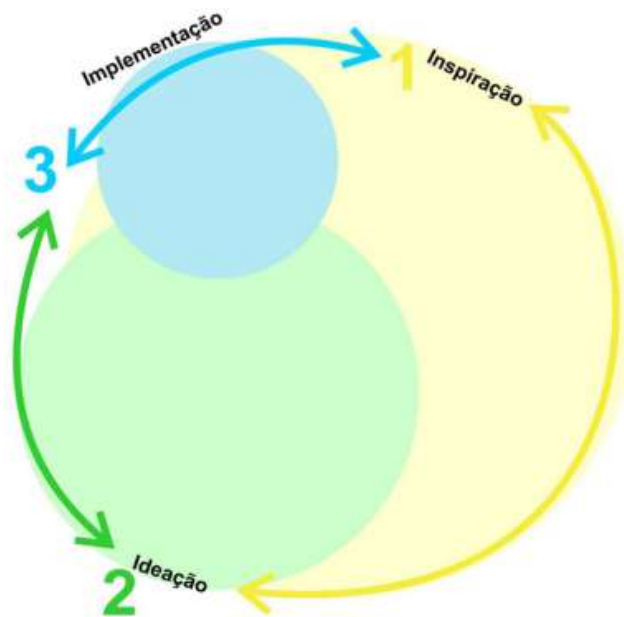
O *Design Thinking* utiliza os conceitos e práticas do *design* e permite que as pessoas de diversas áreas possam trabalhar em prol de soluções de problemas existentes em múltiplas situações. Cada equipe interdisciplinar com a sua particularidade e o seu conhecimento atua com o objetivo de promover o bem-estar das pessoas, agregando valor e significado aos produtos, serviços e artefatos.

Design Thinking é uma abordagem que descentraliza a prática do *design* das mãos de profissionais especializados ao permitir que seus princípios sejam adotados por pessoas que atuam em áreas profissionais variadas (CAVALCANTI; FILATRO, 2016, p. 3).

O *Design Thinking*, como forma de abordagem, tem seu foco na capacidade que todos têm, mas são ignoradas por práticas mais convencionais na resolução de problemas. Brown (2008, p. 7) argumenta que o *Design Thinking* pode conduzir inovações que vão além da estética e que podem contribuir para atender necessidades e desejos que vão além de atributos da imagem para agregar características de funcionalidade e aspectos emocionais e, desse modo, o *Design Thinking* está associado ao ser humano.

Conforme Brown (2008), o *Design Thinking* compreende três principais etapas: inspiração, ideação e implementação, conforme ilustrado a seguir:

Figura 1 - Processo Design Thinking



Fonte: Adaptado de Brown (2008, p. 5).

Conforme a figura acima, Brown (2010, p. 3) explica que o *Design Thinking* é uma metodologia amplamente eficaz e direta que pode ser utilizada nos diversos aspectos dos negócios e da sociedade como um todo, podendo ser utilizada tanto por indivíduos separadamente, como por grupos na busca por soluções inovadoras. E, nesse caso, a “inovação pode ser vista mais como um sistema de espaços que se sobrepõem do que como uma sequência de passos ordenados” (BROWN, 2010, p. 16), sendo: a *inspiração*, ou seja, o problema que motiva o indivíduo ou grupo a pensar soluções; a *idealização*, como sendo o processo de gerar, desenvolver e testar ideias e a *implementação*, como o caminho que vai do estúdio de design ao mercado.

O *Design Thinking* também pode ser relacionado à gestão de empresas, de acordo com Mozota (2003), a gestão do *design* é incorporada às organizações em três níveis, a saber: estratégico, tático e operacional. Cada um possui diversas características, que vão desde o primeiro contato que as organizações têm como o

design (operacional), até a integração do *design* às estratégias organizacionais (estratégico). O nível estratégico se baseia na análise interna e externa da organização, com os fatores culturais, bem como com a análise da capacidade competitiva e de seus recursos financeiros (MOREIRA; BERNARDES; ALMENDRA, 2016). Esses aspectos são fundamentais para a eficiência do gerenciamento do *design*, desde o nível estratégico.

No nível tático, Mozota (2003) observa que é representado pelas funções organizacionais responsáveis por receber as determinações para atender aos objetivos e metas do planejamento estratégico. Esse nível é responsável por gerenciar as atividades e recursos que atendam às estratégias da alta direção.

As empresas inovadoras tendem a atingir maior lucratividade todas as vezes em que implementam uma mudança em negócio, visando produto ou processo, com impacto nos resultados, ainda que a melhoria seja pequena, a empresa deve fazer o gerenciamento eficiente dos seus recursos e capacidades (GALVÃO, 2014). Nesse caso, o *Design Thinking* (CASAS; MERINO, 2011, p. 8) exerce seu papel neste contexto, pois se constitui um modelo aplicável no meio empresarial, desde sistema de produção, sistemas de gestão e às necessidades dos clientes.

Nesse contexto, as empresas podem analisar e melhorar seus processos, produtos ou serviços por meio do método do “Duplo Diamante”.

2.5 Método Duplo Diamante

O modelo do Duplo Diamante é visto como ferramenta de uso estratégico proposto pelo *Council of Design* do Reino Unido (2015), e que possibilita, de forma visual, o desenvolvimento do processo de *design* e aplicado à resolução de problemas, cujos desafios podem estar relacionados aos aspectos econômicos, sociais e ambientais.

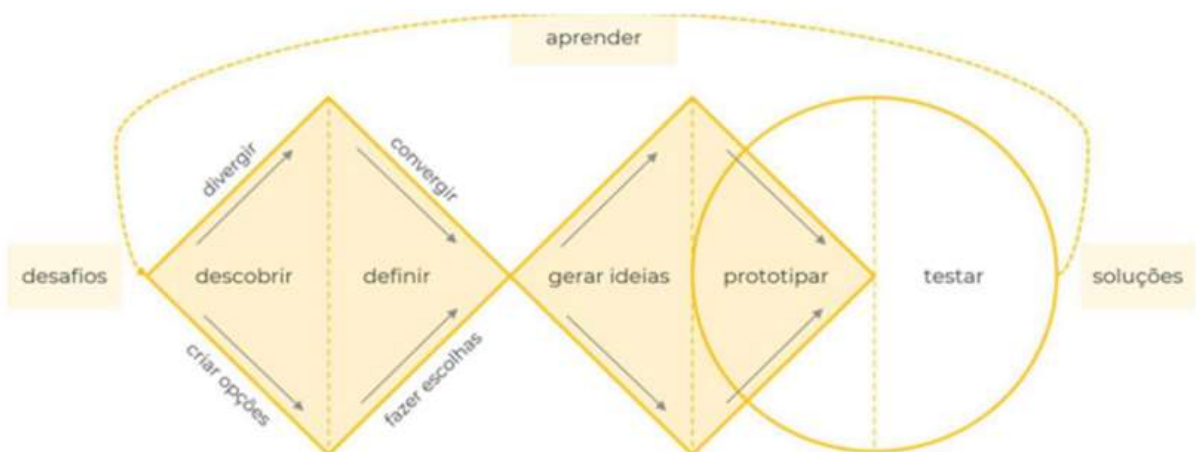
Conforme observa-se na ilustração a seguir, o modelo permite desenvolver soluções com base em dois diamantes, sendo: diamante de problemas e diamante de soluções. Ambos exploram a partir do gatilho, a descoberta, a definição, o desenvolvimento e a entrega, com vistas em atingir os resultados. O gatilho possibilita a observação, escuta e questionamentos que se traduzem nos desafios que

conduzirão na descoberta e na definição (primeiro diamante), mas em um processo de divergências e de convergências.

De acordo com o *Design Council* (2023), o “Descobrir”, no primeiro diamante, auxilia as pessoas a compreenderem, em vez de simplesmente presumirem, qual é o problema, mas implica envolver as pessoas na troca de ideias e em estar junto das pessoas afetadas pelos problemas. O “Definir” ocorre a partir dos insights obtidos na fase de descoberta e que ajudam na definição ou compreensão do desafio de uma maneira diferente. De modo complementar, essas duas etapas do primeiro diamante contribuem para a análise e a definição do problema, trata-se de um esforço para a criação de opções e das escolhas, rompendo resistências ao mesmo tempo que explora oportunidades.

O segundo diamante conduz às etapas do “Desenvolver” e “Entregar”, ou seja, na fase do desenvolver, no segundo diamante, incentiva-se as pessoas a darem respostas diferentes ao problema claramente definido, buscando inspiração em outros lugares e co-projetando com diversas pessoas diferentes. As ideias geradas permitirão selecionar aquela ou aquelas que atenderão prototipar soluções. Na fase da entrega, implica testar diferentes soluções em pequena escala, rejeitando aquelas que não funcionarão e melhorando aquelas que funcionarão (DESIGN COUNCIL, 2023).

Ilustração 03 - Modelo do Duplo Diamante



Fonte: Silva e Angelo (2022 adaptado de Design Council UK, 2021).

Os dois diamantes ilustram o processo que consiste na compreensão do problema, exploração de ideias e soluções, desenvolvendo ou prototipando alternativas que serão testadas. Todas as fases seguem fluxo não linear, mas sistêmico de aprendizagem. O modelo do duplo diamante possibilita sinergias para troca de pensamentos e criação de ideias desde a fase da pesquisa, levantamento de informações e exploração profunda das raízes do problema (SILVA; ANGELO, 2022 *apud* Design Council UK, 2021), passando pela fase da análise de entender as experiências e necessidades das pessoas, presumindo-se quais suas dores, seguindo para a fase da ideação, fomentando a criatividade ou “pensar fora da caixa” para as possibilidades de solução e desenvolvimento das propostas e que conduzem à fase de testes das soluções identificadas como as mais viáveis.

Ressalta-se que o modelo do duplo diamante impõe desafio na equipe de trabalho para a solução de problemas específicos, bem como no alinhamento de necessidades de atingimento de metas.

Trata-se de uma ferramenta que possibilita inovação, assim como oferece suporte para o surgimento de ideias, além de criar empatia entre os membros da equipe, estimular ideias e testar soluções, fazendo inúmeras descobertas que podem levá-las aos estágios iniciais e em constante mudança, ou seja, nenhuma ideia encontra-se “acabada”, uma vez que o feedback é contínuo sobre processos, produtos ou serviços, promovendo melhorias constantes (DESIGN COUNCIL, 2023).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Face aos objetivos de estudo e dos métodos utilizados, a metodologia de pesquisa é de natureza qualitativa e do tipo exploratória e descritiva e, quanto aos meios, baseia-se nos métodos de pesquisa bibliográfica, pesquisa-ação e duplo diamante.

Para Neves (2002), a pesquisa qualitativa assume diferentes significados, abrangendo diferentes técnicas interpretativas. Para Santos, Rossi e Jardimino (2000 p. 20), a pesquisa qualitativa “se preocupa fundamentalmente com a compreensão e a interpretação do fenômeno” com a finalidade de compreender, explorar e especificar o fenômeno, pressupondo que a relação de causas e efeitos sofre influência de variáveis baseadas na percepção, sentimentos e valores nos dados coletados.

De acordo com Gil (2008), estudos exploratórios têm a finalidade de “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos”, proporcionando a melhor compreensão a respeito de determinando fato.

Nesse estudo, o tema investigado, Central de Serviços Compartilhados, delimita-se aos Recursos Humanos, cujo produto final ocorre por meio de procedimentos sistematizados pela abordagem do *Design Thinking*.

Em relação à pesquisa descritiva, o pesquisador observa, registra, analisa e correlaciona fatos e ou fenômenos. Gil (2002) explica que esse tipo de pesquisa possibilita desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias que auxiliem na compreensão de problemas e formulação hipóteses. Gil (2008) destaca que esse tipo de pesquisa é útil para “descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Para os meios empregados nesse estudo, adota-se a pesquisa bibliográfica, a qual subsidiou a fundamentação teórica sobre os temas levantados, exclusivamente a partir de fontes

bibliográficas, proporcionando ao pesquisador a familiaridade quanto ao problema e aos objetivos da investigação (SANTOS; ROSSI; JARDILINO, 2000; GIL, 2002; 2008).

Por considerar a participação do pesquisador nos métodos empregados nas melhorias da Central de Serviços Compartilhados de Recursos Humanos, esse estudo se caracteriza pela pesquisa-ação. Vergara (2005, p. 203) explica que esse método visa a “resolução de problemas por meio de ações definidas por pesquisadores e sujeitos envolvidos com a situação sob investigação”. Desse modo, tem-se a intervenção dos sujeitos da pesquisa, em estreita associação, de forma coletiva e participativa. Para esse método, adota-se a abordagem do *Design Thinking* e, em especial, o modelo Duplo Diamante, por representar maior facilidade de compreensão do processo.

A presente pesquisa se desenvolve no contexto do Departamento de Recursos Humanos, em uma empresa de grande porte do setor metalúrgico, tendo nove unidades no Brasil e a matriz localizada na região do Vale do Paraíba, no estado de São Paulo.

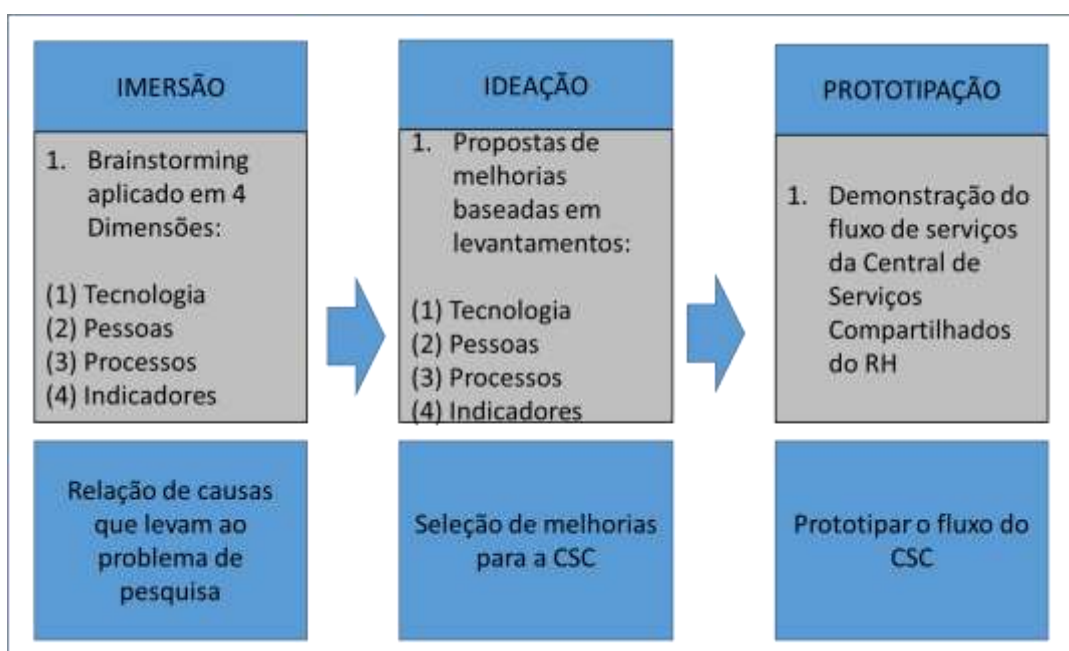
Para atingir os objetivos propostos, esse estudo aplica ao método, à abordagem do *Design Thinking*, baseando-se nas fases de Imersão, Ideação e Prototipação. Adicionalmente, adotou-se o modelo do Duplo Diamante como inspiração para as fases as três etapas do *Design Thinking*.

Entende-se que o modelo do Duplo Diamante é útil para visualizar o problema a partir do gatilho, conduzindo a equipe nas descobertas, definição, de modo a convergir e divergir na criação de opções e escolhas para as fases de criação de opções e de escolhas, visando a geração de ideias e prototipação. Posteriormente, o desenvolvimento das propostas para o Centro de Serviços Compartilhados — CSC do Departamento de Recursos Humanos será testado.

3.1 Etapas do Projeto

A Figura 02, abaixo, demonstra as etapas do projeto, baseando-se nas três etapas do *Design Thinking*, tendo como premissas a tecnologia, pessoas, processos e indicadores, nas etapas de (1) Imersão e (2) Ideação, os quais são estabelecidos como atributos essenciais alinhados aos objetivos estratégicos da organização e, por fim, a etapa (3) Prototipação.

Figura 02 - Etapas do projeto



Fonte: o autor (2023).

O modelo do Duplo Diamante é complementar à aplicação das 3 (três) etapas do *Design Thinking* (BROWN, 2008) e irá proporcionar o caminho assertivo para compreender o problema, aprimorar informações, propor soluções viáveis, desenvolver a solução, prototipar, testar e aplicar da ferramenta para subsidiar informações de modo mais eficiente e tomadas de decisões eficazes.

Ilustração 04 - Modelo do Duplo Diamante: pesquisa, análise, ideação e testes



Fonte: o autor (2023).

Na figura acima é demonstrada a aplicação do método Duplo Diamante com a equipe do CSC de Recursos Humanos, seguindo os passos do processo, e observando as etapas do método, a partir da necessidade de definição de metas e projetos da equipe que serão chave para a melhoria contínua do departamento, bem como do desenvolvimento profissional e pessoal do time. A seguir serão descritos o passo a passo de cada item do método Duplo Diamante para melhor entendimento:

1. Team Building: Foi feito agendamento com os membros do time do CSC de RH para participação em ambiente externo a empresa de um *workshop* para realização de um *Team Building* (Consolidação de Equipe) do ano de 2023, considerando um dia completo com a participação do time da Central de Serviços de Recursos Humanos e a liderança imediata, o evento teve início às 09 horas da manhã, finalizando às 18 horas, tendo em vista também a organização de material específico para aplicação de do método Duplo Diamante do *Desing Thinking*, como figuras, postites, jornais e revistas, caneta marca texto, canetas coloridas e *flip-chart*. Essa etapa vem de encontro com a etapa de “**Imersão**” do Design Thinking, onde é possível entender a fundo o contexto a ser apresentado, identificando no departamento

as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades. Também foram aplicadas dinâmicas de grupo com objetivo de unir a equipe em termos de engajamento com a metas e projetos e alinhamento dos processos para o decorrer do ano de 2023. Além dos itens descritos anteriormente, a equipe teve a oportunidade de realizar um almoço especial no local e foi oferecido *coffee break* no período da manhã e no período da tarde, sendo um fator importante para o time sentir-se mais à vontade para contribuir com o ponto de vista individual e coletivo afim de agregar valor ao dia especialmente destinado a estratégia da equipe e do departamento. Ao iniciar as atividades e o time tendo sido recebido com um café da manhã reforçado, a liderança imediata iniciou o processo compartilhando a importância de cada um dos membros da equipe no dia que foi reservado, explicando também como cada um deles tem o papel importante para a equipe, em seguida demonstrando os objetivos esperados ao fim do dia, pediu também que cada um se sentisse à vontade para expressar suas ideias, desconfortos e oportunidades de melhorias em geral. Tendo assim dado início ao processo, a palavra foi dada ao pesquisador que iniciou o processo explicando que seria aplicado o método Duplo Diamante do *Design Thinking*, considerando se uma ferramenta pouco conhecida pelos membros da equipe, o pesquisador explicou em alguns minutos as etapas do método e focou principalmente em dizer ao time que se sentissem à vontade para contribuir em todos os pontos e que nenhuma ideia seria repreendida, o dia seria uma bela oportunidade de reflexão e um *Brian Storming* prazeroso.

2. As Metas e Objetivos: Anualmente as organizações em geral descrevem as suas metas e objetivos, e essas metas e objetivos estão alinhados com a estratégica da organização como um todo, obedecendo diversos pilares que embasam seu desenvolvimento sustentável, para o curto e longo prazo. Tendo em vista que após descrição das metas, as informações são divulgadas e cascadeadas para toda a liderança da empresa. O líder ao receber as informações e alinhá-las entre a liderança deve comunicar ao seu time e alinhar a descrição de metas, objetivos e projetos específicos que deverão ser atingidos no decorrer do ano. A maneira como essa etapa é feita muitas vezes não é definida ou segue procedimento específico, sendo assim, a forma que o líder determina e entende que seja mais adequada é a

forma que o processo é conduzido, com o time. Muitas vezes utilizando métodos em que tem maior afinidade e observando a situação em que a equipe se encontra. Dessa forma, para o objeto em estudo, o pesquisador sugeriu a liderança a aplicação do *Design Thinking*, mais além, aplicando o método Duplo Diamante, tendo em vista que parte do processo de metas já seria definido pela alta gestão da organização e dessa forma, para o time do CSC de RH caberia adequar os processos do departamento aos seus objetivos. A recomendação de aplicação da ferramenta foi bem-vista pela liderança imediata, que prontamente concordou e se colocou a disposição para que o processo ocorresse da melhor maneira possível.

3. Observando o Primeiro Diamante: No primeiro diamante, podemos observar em sua primeira metade a etapa “**Descobrir**”, considerando que nessa etapa o foco é obter uma compreensão dos problemas das partes interessadas, ao aplicar essa etapa dos processos do CSC de RH, os participantes foram encorajados a imergirem nos problemas atuais que podem ser encontrados em sua rotina de trabalho, tanto para tarefas realizadas, quanto para necessidade de melhoria contínua de seus processos e dificuldades ou problemas encontrados nos projetos. Assim, cada um tem a oportunidade de compartilhar com a equipe e os colegas pudessem entender o ponto de vista da pessoa, gerando empatia entre os envolvidos no processo, foram distribuídos postites aos colaboradores, onde as ideias foram descritas, para aplicação do *brainstorming*, criando cenários para criação de opções e escolhas dos problemas que geram maior impacto atualmente para o CSC de RH. Em seguida, ainda no primeiro diamante, a etapa “**Definir**” a própria equipe ficou responsável pela geração das soluções, criação do propósito para os problemas encontrados, com a oportunidade de construírem em conjunto as soluções e assim, definir um motivo para cada projeto existir, fizemos o maior número de perguntas possíveis e dessa forma cada um pôde contribuir para o objetivo. Foi possível perceber uma facilidade maior em reconhecer onde há impacto em determinada etapa de um projeto e onde um indivíduo pode suportar o outro para o sucesso do projeto. Considerando ainda no primeiro diamante, durante o processo foi possível e aberto para que o time chegasse a objetivos em comum e naturalmente as pessoas “**convergiram**” e “**divergiram**” nas ideias e isso fez com que as soluções fossem

moldadas para o melhor caminho possível, em termos de tempo, agilidade, soluções e impactos em outros processos. Estigados a “**criarem opções**” ou alternativas para imaginando um possível cenário durante cada problema a solução mais adequada fosse a “**escolha**” adequada para seguir adiante com o próximo passo do diamante, fechando assim o primeiro ciclo do diamante, o time estava alinhado, ciente e engajado para seguir com o objetivo para solução de cada um dos problemas que foram apresentados.

4. Gerar ideias: Durante essa etapa de desenvolvimento, foram feitas possíveis propostas de modelos que seriam soluções dos problemas encontrados pela equipe, sendo assim, observar mais claramente as falhas e ao identificá-las nesse momento obter *feedbacks* e moldar novamente o processo afim de ter etapas mais refinadas e evitar problemas futuros. Também podemos vincular essa etapa ao *Design Thinking* na etapa de “**Ideação**”, ou produção de ideias e criatividade da equipe focando nos processos que precisam ser melhorados. Por se tratar de um time maduro formado principalmente por seniores e especialistas, pode-se verificar uma maior facilidade nas propostas de soluções e ideias que englobam fatores muito importantes, como as questões de *compliance*, custos, investimentos, agilidade, possíveis necessidades de mapeamentos entre as unidades, vinculação de projetos, uma vez que um projeto pode ter impacto em outro e assim, seguir pelo melhor caminho com cada um deles. O foco das soluções em sua grande maioria voltados para tecnologia e inovação, uma vez que algumas atividades transacionais ainda permitem que sejam aplicadas automações no dia a dia das atividades do CSC de RH. No decorrer do encontro foi possível perceber que o time contribuiu com ideias extremamente importantes e a motivação e engajamento com empatia para cada uma das propostas fizeram com que soluções apresentadas seriam ótimas para os resultados posteriores da equipe.

5. Prototipar: Na última etapa do diamante já na fase de encerramento do encontro da equipe no *Team Building*, foi apresentado ao time um modelo específico de escopo de projeto, que será apresentado na “Figura 03 - Prototipagem dos projetos” a seguir dessa pesquisa, a partir da determinação de cada líder de projeto e

divisão de tarefas para participantes, as equipes ficaram responsáveis por definir prazos, valores de investimentos, verificação de necessidade de consultoria, e outras etapas de definição do escopo, tendo em vista essa versão de funcionalidade, podendo assim gerar um quadro onde é possível saber se a ideia iria em frente ou não, evitando problemas futuros ao projeto. Porém, vale destacar a responsabilidade compartilhada entre os grupos que exigiria trabalho em equipe nos próximos meses do ano para entrega dos projetos. Com isso, definiu-se também datas específicas durante o ano trimestralmente onde o líder de cada projeto deveria compartilhar o status dos projetos com o time do CSC de RH, nessa oportunidade, cada um dos projetos pôde ser moldado novamente, em termos de decisões críticas para sequência do projeto, verificação de barreiras em etapas específicas e geração de *brainstorming* para solucionar esses problemas apresentados e assim seguir novamente rumo ao objetivo esperado.

6. Testar: Ficou definido com a equipe que os testes poderiam ser realizados ao longo do desenvolvimento do projeto, em etapa que ele encontrasse em fase de maturidade suficiente para o teste ser realizado. No fim, ao testar as soluções, o time verificou projetos que estavam prontos para serem entregues, alguns precisaram passar novamente por *brainstorming* devido atrasos durante o processo de desenvolvimento. No geral, a maioria dos projetos apresentados com a utilização da ferramenta do *Design Thinking*, mais especificamente do método Duplo Diamante contribuíram de maneira significativa para o processo de melhoria contínua da Central de Serviços de Recursos Humanos.

Após o encerramento do workshop, os escopos ficaram disponíveis para acesso do time a qualquer momento, com todo preenchimento necessário dos dados de cada projeto, sendo definida a atualização das informações periodicamente pelo líder do projeto e apresentação do mesmo a todo o time em encontro trimestral online ou presencial.

3.2 Projeto — Definição de metas com viés em Tecnologia do CSC de RH

A necessidade de criação de metas para o time da Central de Serviços de Recursos Humanos, assim como para demais organizações, é um processo que ocorre anualmente e está no escopo de projetos das empresas. Para seguir de maneira gradual e cascadeada de acordo com as diretrizes da empresa em termos de tecnologia, inovação, processos, pessoas e serviços, os líderes devem estar cientes das demandas do alto escalão e engajar suas equipes para que as metas e projetos sejam atingidos de maneira adequada.

O modelo S.M.A.R.T. (*performance Pyramid*), desenvolvido na década de 90, um acrônimo que representa *Strategic Measurement, Analysis and Reporting Technique* (Medição estratégica, Análise e Técnica de Reporte) para definição de metas baseadas em objetivos estratégicos (MARTINS 1998), tem sido atualmente adotado pela organização e pode ser descrito da seguinte maneira:

S (Específica): ser específico no objetivo que será necessário alcançar, considerando como se fosse uma missão a ser cumprida.

M (Mensurável): é importante que seja possível medir os resultados que a meta pretende alcançar, os ganhos esperados por meio de métricas, por exemplo.

A (Atribuível): a meta deve ter um dono, um líder, que irá realizar as atividades necessárias e envolver demais participantes para atingir o objetivo.

R (Realista): nesse caso, o foco é verificar se a meta realmente pode ser atingida, tendo em vista que uma meta realista, quando atingida, gera motivação para a equipe e o contrário também é verdadeiro, uma meta impossível de alcançar pode gerar grande frustração aos envolvidos.

T (Temporal): a meta precisa ter um prazo para ser atingida, evitando, assim, que o trabalho não seja atingido. É importante, ainda, que o time realize encontros periódicos para repassar a meta ao decorrer do ano, verificando quais pontos foram atingidos e qual o percentual de andamento do projeto.

De acordo com Martins (1999, p. 78-79), a pirâmide de desempenho (*Performance Pyramid*) “permite levar a visão corporativa, traduzida em objetivos financeiros e de mercado, até os departamentos e os centros de trabalho, onde está

o fluxo de trabalho do dia-a-dia”, ou seja, segue a perspectiva da visão corporativa no topo com o delineamento dos objetivos pelas unidades de negócio (RH, Finanças, Fabricação, etc.), integrando os sistemas de operação das unidades de negócio, os quais são operacionalizados pelos departamentos, setores e centros de trabalho.

Por fim, tendo em vista a descrição adequada da meta e submetida à liderança para aprovação e prosseguimento, o responsável pelo projeto deve se atentar aos prazos e recursos necessários para o decorrer dos trabalhos, bem como contar com o suporte da equipe para verificação de atingíveis e etapas em que possam vir à assegurar o andamento, por exemplo, de algum investimento extra que seja necessário, alguma aprovação imediata, ou até mesmo uma definição entre os membros da equipe que fará com que o projeto continue seguindo nos trilhos.

Normalmente, em um período ou mais do ano, as organizações realizam uma revisão pela liderança com o objetivo de verificar como está o andamento das metas da equipe e, dessa forma, verificar se é necessário algum suporte, em termos de recursos diversos, para a continuidade de cada projeto, garantindo, assim, que as conclusões sejam realizadas da melhor forma possível.

4 DESENVOLVIMENTO DO PROJETO

4.1 Situação inicial — antes da aplicação

As Centrais de Serviços Compartilhados de Recursos Humanos são sistemas integrados de informações e ferramentas muito importantes na geração de dados e prestação de serviço de alta qualidade (PWC, 2017, p. 43). Isso, tendo em vista a necessidade da equipe periodicamente em atingir metas do departamento, que são voltadas a pilares específicos, como inovação, competitividade, compliance e finanças.

Por essas razões, houve a necessidade de estabelecer um olhar mais próximo dos principais analistas do CSC de RH, por meio da realização de um *Team Building*, um encontro realizado em local específico, fora do local de trabalho, onde as pessoas puderam se sentir à vontade e compartilhar, durante a aplicação do *Design Thinking*, suas dores para cada um de seus processos.

As metas eram discutidas entre a liderança e dividida entre os membros do time, dessa forma, era comum identificar alguns aspectos:

- 1) falta de definição e alinhamento das metas e dos projetos pelo próprio time do CSC de RH;
- 2) devido à rotina de trabalho da equipe, por muitas vezes, os projetos de melhorias e as metas acabavam ficando em segundo plano no decorrer do ano;
- 3) maior necessidade de envolvimento do time para suportar e auxiliar as metas individuais;
- 4) necessidade de alinhamento trimestral para análise das metas e compartilhamento com a equipe;
- 5) as metas atingidas eram compartilhadas apenas no fim do ano.

As metas normalmente eram atingidas ou parcialmente atingidas, mas não havia alinhamento entre a equipe, e o time entrava em alerta somente restando poucos meses para o fim do ano, o momento de reportar as informações para cada projeto.

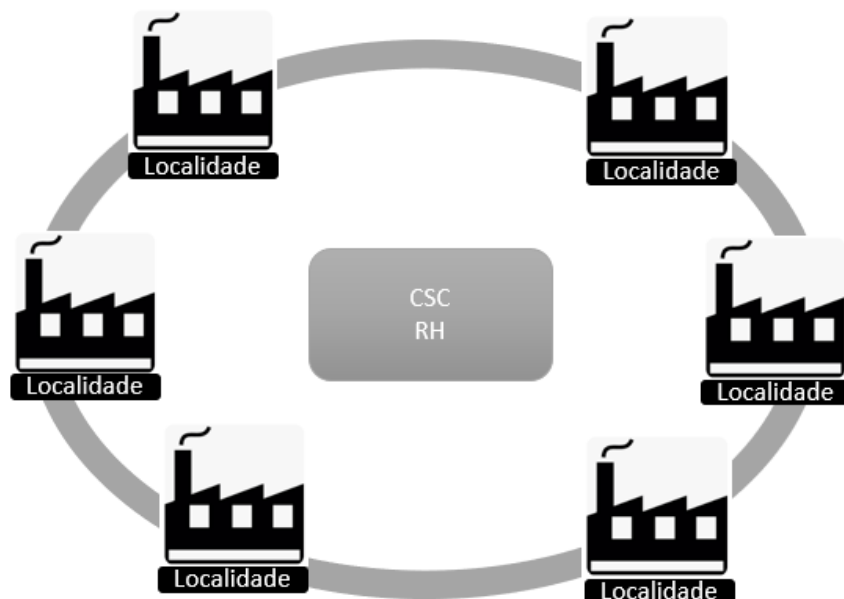
4.2 Durante a aplicação do processo

Durante a aplicação do processo do *Design Thinking*, atividade realizada no mês de março de 2023, estiveram reunidos 12 colaboradores, sendo 10 da área de Recursos Humanos e 2 da área Jurídica, incluindo o gerente de Recursos Humanos.

Trata-se de encontro utilizado para as fases da imersão e da ideação com duração 10 (dez) horas.

O gerente de RH, juntamente do pesquisador, conduziu o processo de imersão. E, nesse caso, todas pessoas foram engajadas a identificar os pilares propostos pela empresa e analisar, por meio de *Brainstorming*, as dificuldades e sofrimentos para cada um de seus processos. Esses itens foram abordados sem que houvesse distinção de cargos ou nível hierárquico. Foi esclarecido que os membros da equipe deveriam ouvir e criar empatia pelos colegas, focando principalmente na próxima etapa relacionada à ideação, na qual surgiram as oportunidades de melhorias alinhadas pela equipe.

Ilustração 05 - Escopo do CSC de RH



Fonte: o autor (2023).

As dificuldades encontradas foram vinculadas às metas do time, que devem ser descritas seguindo o modelo SMART e reportadas no sistema para acompanhamento anual de metas. O sistema Global de Gestão de Pessoas, denominado de *Employee Central*, de modo a compartilhar todas as contribuições, em termos do que é “específico”, “mensurável”, “atingível”, “relevante” e “temporal” — (*specific, measurable, attainable, relevant e time based*).

Finalizado o compartilhamento das ideias, o time ficou responsável por colocar o projeto no escopo definido, ou seja, realizar a prototipação, a partir do modelo predefinido, no qual se encontram as principais características do projeto de sucesso.

Desse modo, os trabalhos dos colaboradores repercutiram na definição dos escopos de melhorias, sendo:

- (1) inovação;
- (2) competitividade;
- (3) compliance;
- (4) finanças.

Todos relacionados com o propósito de melhoria da Central de Serviços Compartilhados de Recursos Humanos da empresa.

Conforme a ilustração abaixo, cada uma das fases principais do projeto foi subdividida em subprojetos.

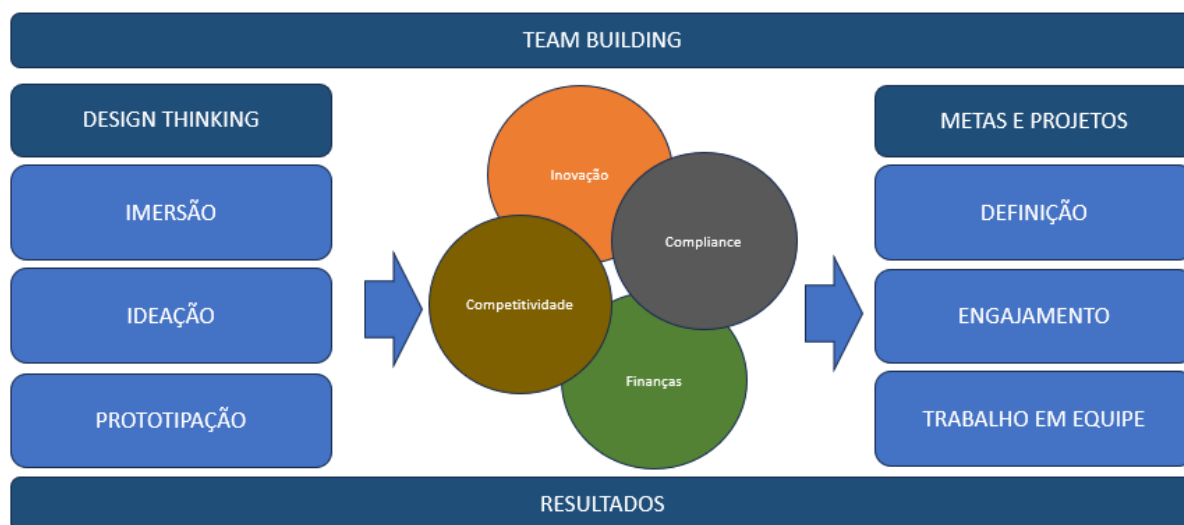
Ilustração 06 - Escopos do projeto de melhoria da CSC do RH

• INOVAÇÃO	• COMPETITIVIDADE	• COMPLIANCE	• FINANÇAS
1. Robotização. 2. Assinatura Eletrônica. 3. Módulo Jurídico. 4. Dashboards.	1. Procedimentos. 2. Padronização de Benefícios. 3. Expansão do Setor. 4. Livro de Cálculos.	1. Controles Internos. 2. Auditoria Contínua. 3. Dupla Checagem de FOPAG. 4. LGPD.	1. Revisão de despesas. 2. Renegociações e novos investimentos.

Fonte: o autor (2023).

Na ilustração abaixo, é possível visualizar o formato realizado no dia do evento, observando desde a atividade proposta, aplicação do método e prosseguimento para as próximas etapas:

Ilustração 07 - Template do Team Building dos projetos



Fonte: o autor (2023).

Em síntese, as fases da Imersão e Ideação da metodologia do *Design Thinking* foram desenvolvidas pela equipe e culminaram em 14 subprojetos, sendo os representados por: robotização, assinatura eletrônica, módulo jurídico, *dashboards*, procedimentos, padronização de benefícios, expansão do setor, livro de cálculos, controles internos, auditoria continua, dupla checagem de folha de pagamento, LGPD, revisão de despesas, renegociações e novos investimentos. Nessa etapa inicial, as etapas de imersão e de ideação tiveram as seguintes características de desenvolvimento:

- 1) **Imersão** — na fase de imersão, o time da Central de Serviços de RH identifica os problemas do setor, inclusive com o suporte de seus gestores e TI da área para que, por meio do *brainstorming*, as dores sejam identificadas por cada um dos participantes e o time, em geral, crie empatia ao problema e ao responsável pela atividade ou processo específico;
- 2) **Ideação** — nessa fase, o time fica responsável por gerar ideias que sejam inovadoras para o atingimento das metas, voltados aos projetos da Central de Serviços de RH, criando um ambiente onde as pessoas possam sintetizar suas preocupações, sugerir soluções e suporte aos demais projetos e mensurar em equipe o pacote de ações ao fim do processo.

As etapas 1 e 2 (Imersão e Ideação) são voltadas aos principais pilares de sustentação da área, em que podemos identificar:

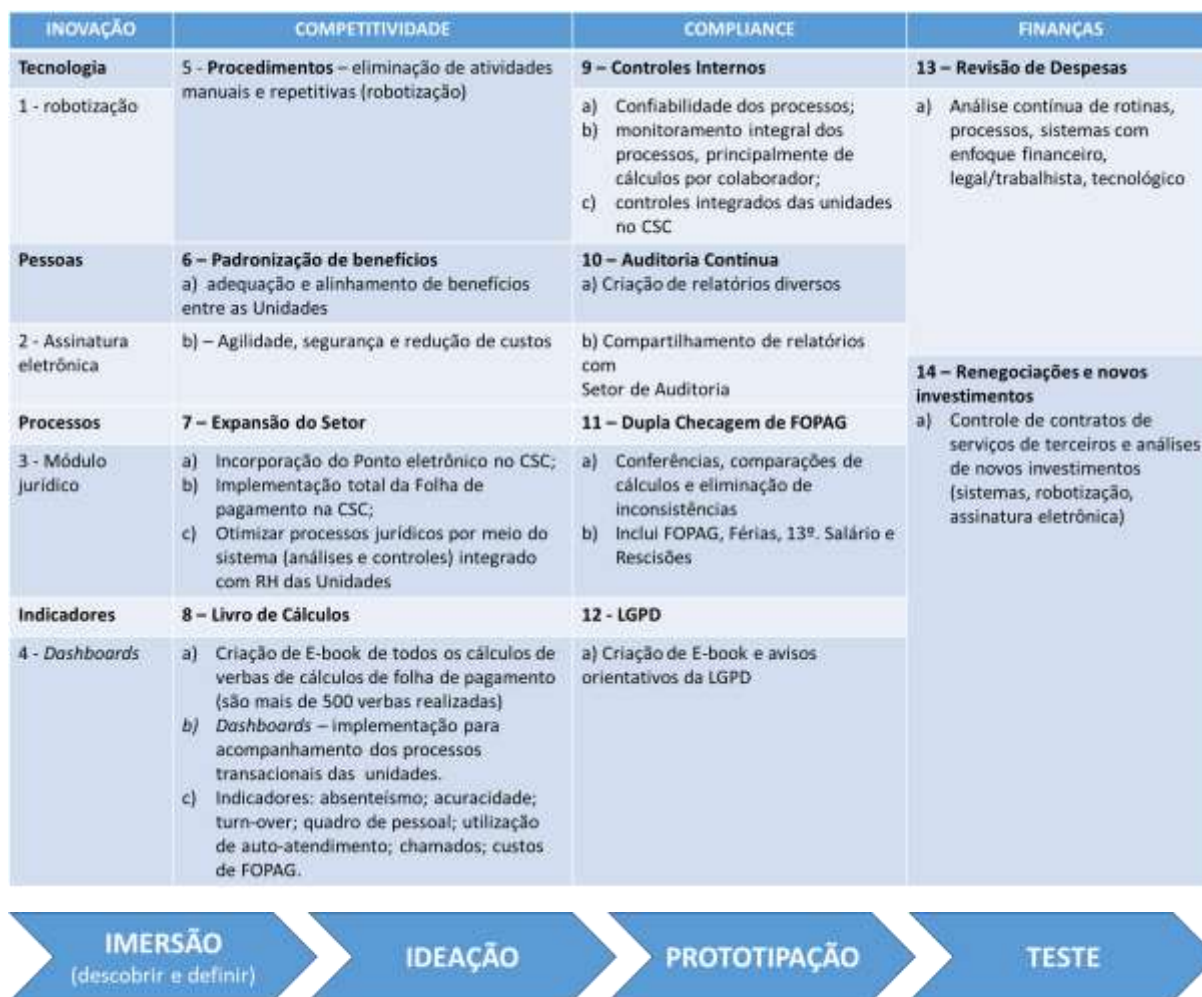
- a) a Tecnologia como fator chave de sucesso para o desempenho das entregas com agilidade e qualidade pelo departamento;
- b) as pessoas como pilar de suporte, atendimento, empatia e análise eficaz para garantia de compliance e serviço prestado;
- c) os processos desempenhados com eficiência de ponta a ponta e alinhado aos clientes da Central de Serviços;
- d) os indicadores para demonstração de resultados com alta qualidade para análise e tomada de decisões estratégicas que trazem a melhoria contínua e estratégica da Central de Serviços.

As sugestões de melhorias, definidas ao longo das etapas de aplicação do *Design Thinking* e utilização do método baseado em Tim Brown e do Duplo Diamante, demonstradas abaixo, na Ilustração 8, de forma que foram feitas as divisões dos 14

projetos de melhoria da Central de Serviços do RH por meio das metas baseadas nos pilares de:

- 1) Inovação — focando nas oportunidades de aplicação da tecnologia da informação e observando as principais ferramentas do mercado que trazem maior desempenho, redução de tarefas repetitivas manuais, diminuição do impacto ambiental por meio da redução de papel e confiabilidade de dados;
- 2) Competitividade — tendo em vista as melhorias necessárias para suportar a Central de Serviços em sua consolidação e maturidade, a expansão para maiores oportunidades da área, a criação de procedimentos que embasem os novos processos e documentação necessária para entendimento e acompanhamento dos processos;
- 3) Compliance — visando garantir a qualidade da entrega dos serviços por meio da garantia do cumprimento às leis e regras internas da empresa, bem como observar a Lei Geral de Proteção de Dados, para levantamento e armazenamento de informações confidenciais;
- 4) Finanças — observando a necessidade de não extrapolar o investimento que foi elaborado durante o planejamento anual do setor, bem como o acompanhamento mensal das despesas realizadas e planejadas.

Ilustração 08 – Conexões entre escopos de melhoria e subprojetos do CSC-RH



Fonte: o autor (2024).

De acordo com a ilustração acima, observa-se que a melhoria da Central de Serviços Compartilhados do RH aplicam-se em atividades transacionais. As soluções demonstram que a aproximação entre os níveis operacionais e tático. Visto de outra forma, a CSC-RH integram o sistemas de informação gerencial da empresa. Logo, essa relação (LAUDON; LAUDON, 2011) é de fundamental importância para a eficiência da coleta (registro), processamento, armazenamento e distribuição da informação que contribua para a eficácia na tomada de decisão e ao controle da organização. Observa-se que os projetos de melhoria focam em atividades segregadas com potencial de padronização e automação. Num processo de melhoria

contínua, outras atividades mais complexas tenderão a serem incorporadas. De acordo com a PWC (2017), tarefas transacionais com alto potencial de automação de RH é menos frequente quando comparado com outras áreas da empresa, no entanto, a tendência indica que aumento da segregação de atividades, a exemplo de atividades relacionados com desenvolvimento organizacional ou de recrutamento e seleção (PORTO, 2015, p. 99).

4.3 Propostas para prototipação dos projetos da CSC do RH

Na etapa de prototipação do *Design Thinking*, foi criado um escopo específico para descrição pela equipe responsável após divisão dos projetos a serem realizados, nessa fase de prototipação, podemos considerar que:

Foi realizada de maneira a estruturar cada um dos projetos por meio de um escopo específico no qual as equipes do time, onde analisaram e registraram as principais iniciativas necessárias para atingimento da meta, tendo em vista questões de pessoas, financeiras, de tempo e caminho a ser percorrido ao longo do projeto, bem como a oportunidade de identificar o vínculo de cada projeto ao dos colegas. Dessa forma, é possível dar suporte ou entender em que momento um projeto irá integrar alguma outra tarefa ou se não fará sentido seguir em determinado momento.

Constitui-se na fase de prototipação dos projetos e foi realizada por meio do preenchimento de escopo padrão, observando a descrição de meta *SMART*, conforme observado na figura abaixo.

Figura 03 - Prototipagem dos projetos

Data:

■ For a do prazo
■ Em risco
■ No prazo

Líder	Time	Status	Período	Time Engajado	ACPT?	Investimento necessário	Retorno esperado	Fases do Projeto				
								Protótipo	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Go-Live

Ações	Prazo	Status %

Entregues	Preocupações

Destaques (ultimos 90 dias)	Ação Chave

Fonte: o autor (2023).

Seguindo o protótipo para descrição e acompanhamento de cada projeto, é possível que o time siga de maneira coordenada o acompanhamento e cumprimento do projeto para atingimento de sua meta, ficando definido um encontro trimestral para compartilhamento do andamento do projeto.

Os campos de cada formulário protótipo para as metas ficaram padronizados e cada líder tem a oportunidade de informar, analisar e pedir suporte ao seu gestor ou ao time no decorrer do ano.

O formulário protótipo conta com os campos:

- a) Líder e time do projeto — onde é possível descrever o nome dos responsáveis pelo projeto, é importante descrever tanto os participantes da equipe de trabalho quanto o suporte de consultorias externas que podem demandar inclusive um investimento extra e que devem ter sido levantados durante o plano de despesas anual do departamento;

- b) Status — o líder descreve se o projeto está fora do prazo, em risco ou se está dentro do prazo que foi estipulado;
- c) Pesquisa — identificar qual campo de pesquisa o projeto está envolvido, em qual dos pilares o projeto terá impacto para o departamento;
- d) Time engajado — informar quais os departamentos farão parte do projeto, considerando o projeto ponta a ponta, considerando inclusive empresas de consultoria e terceiros se for o caso;
- e) Planejamento financeiro e investimento — assinalar se o projeto estava previsto no plano anual e informar o valor de investimento necessário para entrega do projeto;
- f) Retorno esperado — informar o retorno esperado no projeto, considerando o valor investido, no caso o *Payback*, onde será possível verificar o tempo de retorno sobre o investimento. Essa é uma das principais informações solicitadas pelos gestores, tendo em vista ser um fator crucial para decisão de embarcar ou não em determinado projeto;
- g) As fases do projeto deverão ser preenchidas de acordo com o decorrer das etapas e nelas informar se o projeto está seguindo nos trilhos de acordo com o que foi estipulado ou se será necessária uma reavaliação.

Por fim, o líder do projeto, alinhado ao time, deverá descrever suas etapas de acordo com o andar das etapas do projeto para atingimento das metas. Informando o que foi entregue nos últimos 90 dias, as principais preocupações, informações que podem ter surgido no decorrer do projeto e que não estavam previstas, inclusive falta de recursos, os destaques que precisam ser compartilhados com o time como um todo e, por fim, alguma ação chave, que seja um ponto crucial para prosseguimento do projeto, alguma decisão ou alguma ação que esteja pendente e que pode ser determinada pelo suporte do gestor ou ação de outro departamento ou suporte de consultoria que seja necessário para que o projeto volte ao caminho necessário.

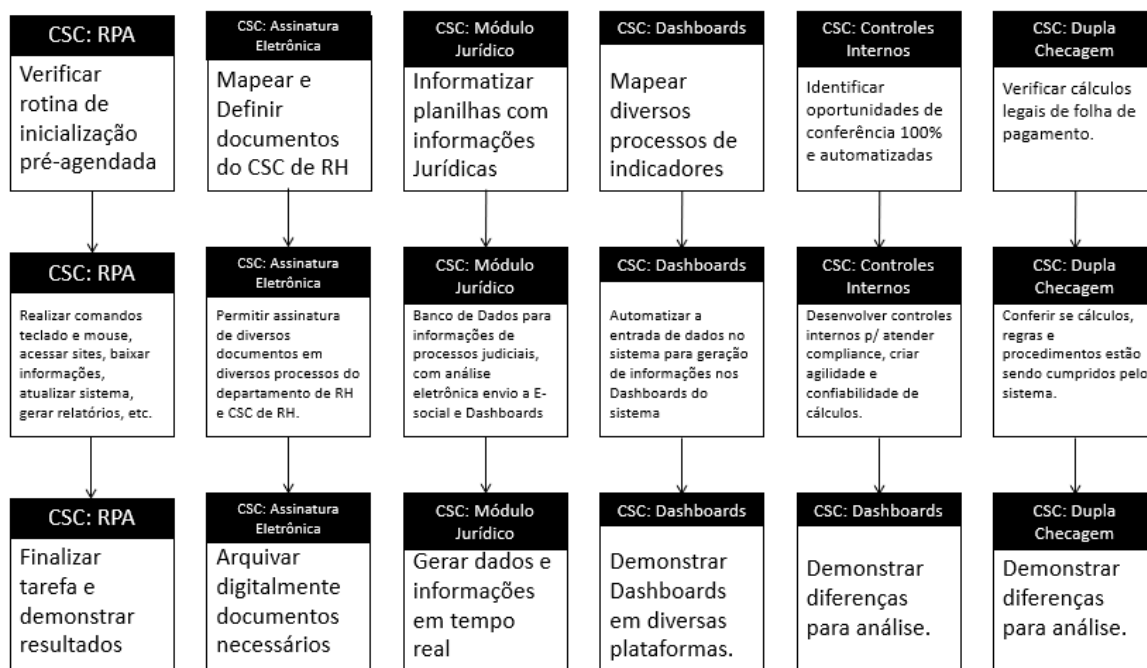
4.4 Análise e discussão

Os resultados obtidos são baseados nas ideias que surgiram com a aplicação das metodologias e por meio do acompanhamento dos projetos ao longo do ano.

Considerando os pilares de inovação, competitividade, compliance e valor, foram criados 14 subprojetos, robotização, assinatura eletrônica, módulo jurídico, *dashboards*, procedimentos, padronização de benefícios, expansão do setor, livro de cálculos, controles internos, auditoria contínua, dupla checagem de Folha de Pagamento, Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), revisão de despesas, renegociações e novos investimentos.

Alguns dos projetos estão diretamente voltados ao desenvolvimento de tecnologias e esses podem ser descritos na ilustração abaixo:

Ilustração 09 – Demonstração de projetos com uso de tecnologia



Fonte: o autor (2023).

Considerando ainda que cada um dos projetos gera a necessidade de etapas de acompanhamento, sendo: criação de um procedimento que redija e demonstre as etapas do processo, além disso verificar se o processo está atendendo as diretrizes de *compliance* da organização e se atende a Lei Geral de Proteção de Dados, esses são alguns dos fatores que devem ser levados em conta para cada um dos projetos descritos na ilustração anterior.

Com relação ao desenvolvimento das atividades e distribuição de tarefas, em termos de suporte em tecnologia, a definição dos recursos ou “fábrica” que serão desenvolvidos os processos, é importante esse alinhamento entre os membros da equipe, para destinar cada desenvolvimento ao responsável adequado a sua especialidade, verificando possibilidades de desenvolvimentos internos a organização com suporte em consultorias ou se haverá investimento em consultorias externas diretamente. Criar uma esteira de desenvolvimento pode ajudar tanto no *input* quanto no *output* dos projetos, se é possível destinar o desenvolvimento para *experts* de cada área, é recomendado que seja feito dessa maneira para garantir a entrega de maneira ágil e com maior confiabilidade de funcionalidade das ferramentas.

Figura 04 – Fila de Desenvolvimento



Fonte: o autor (2023).

Considerando as figuras anteriores e as regras a serem observadas, os projetos gerados pelo CSC de RH podem ser descritos genericamente da seguinte forma:

Em termos de Robotização, RPA (*Robotic Process Automation*), o processo tem sido utilizado cada vez mais para tratar e automatizar operações repetitivas em diversas áreas, tarefas que exigem tempo e repetição dos analistas e não têm um grande retorno ao negócio. Nesse item, foi aplicado um projeto voltado à automatização de lançamentos de informações para folha de pagamento.

A atividade que dispensava um dia inteiro de trabalho por mês passa a ter atuação em horário não comercial, ou seja, a atividade agendada para ocorrer durante a madrugada anterior ao início da atividade do analista. Nesse ponto, o analista, ao iniciar as atividades do dia, inicia apenas o processo de conferência e análise dos resultados já apresentados pelo Robô. Após a conferência do analista, ele segue com as atividades do processo de folha de pagamento, dessa forma, considera-se um ganho de tempo, uma maior eficiência para o setor e maior possibilidade de dedicação do analista para tarefas mais nobres que poderão trazer mais resultado ao CSC de RH.

O projeto de assinatura eletrônica de documentos é destinado a sistematizar o processo de assinatura de documentos diversos, para o RH, pode ser aplicado em diferentes documentações, tanto etapas de admissão, quanto solicitações diversas do empregado, por exemplo, nas férias. O projeto, além de sistematizar e facilitar a rotina tanto dos empregados quanto dos gestores, tem um impacto positivo ambientalmente, pois muitos documentos deixam de ser impressos.

As etapas que anteriormente envolviam impressão de diversos documentos, utilização de caneta para assinatura da documentação, passa a ser um processo em que o empregado ou gestor visualiza um documento através do computador, notebook, celular ou um dos quiosques disponibilizados pela empresa, onde se identifica com usuário e senha pessoal, confere os dados da documentação e realiza a assinatura eletrônica, aprovando, receberá uma cópia digital da documentação assinada.

Após aprovação, a documentação segue pelo fluxo de aprovação que foi definido de CSC de RH e deverá ser arquivada no acervo digital para possíveis utilizações futuras.

As informações jurídicas passam por diversas atualizações, devido a reformulações, acordos em processos e dependendo dos impactos e volume de informações. Essas informações têm principal impacto nas despesas que estão planejadas para cada um dos processos, uma vez que essas informações são tratadas manualmente por meio de planilhas e controles manuais, o processo se torna moroso e com possibilidade de erro.

Por meio da implantação do módulo no sistema jurídico, a forma de entrada e processamento dos dados tornam-se automatizados, bem como a atualização rápida e prática das informações gera a possibilidade de demonstrações fidedignas dos resultados atualizados, facilitando, assim, a análise e tomada de decisão.

Os *dashboards* têm um papel extremamente importante para a gestão dos processos da Central de Serviços Compartilhados de Recursos Humanos, a aplicação para os mais diversos tipos de indicadores, tais como: acuracidade de processos, absenteísmo, *turnover*, informações de quadro de pessoal, informações salariais, entre outras. Uma vez que bem definidas pelo time durante o *Team Building*, devem passar por aprovação de todas as unidades que são atendidas pelo CSC, pois alguns cálculos de determinados indicadores podem ser realizados de forma diferente para cada uma das unidades.

O alinhamento e padronização de cálculo são primordiais para que a comparação dos resultados e observação de possíveis tomadas de decisão adequadas voltadas à melhoria de processos sejam fiéis aos dados apresentados. A implementação adequada desses *dashboards* têm sido cada vez mais exigidas nas grandes organizações, tendo em vista que a liderança também pode acessar os dados via sistema em tempo real e acompanhar na frequência desejada, como o direcionamento do CSC de RH.

O Centro de Serviços de RH tem o papel de atender diversas unidades, que podem estar localizadas em diferentes regiões do país e inclusive em outros países. Quando um projeto de padronização surge como demanda, o primeiro papel da Central é realizar um mapeamento com cada unidade.

Esse mapeamento tem a finalidade de descrever todos os detalhes de determinado processo, tratando-se de benefícios oferecidos aos empregados o desafio é grande, pois cada região é influenciada pelo meio em que se encontra, o pacote de benefícios oferecido é estrategicamente ligado à atração e retenção de pessoal à organização.

O objetivo de padronizar o oferecimento de benefícios olhando o grupo todo de empresas deve passar pelo mapeamento, análise de todos os benefícios e verificar o melhor fornecedor, observando qualidade, histórico, valor de investimento e possibilidades de oferecimento de um número maior de vidas com a finalidade de conseguir melhores preços. Isso possibilita a redução de custo por parte da empresa e maior qualidade na entrega dos benefícios em geral, além de um oferecimento padronizado de benefícios para os empregados e não demonstrar uma concorrência entre as unidades de negócio do grupo.

A expansão da Central de Serviços de RH é possível quando nem todos os processos estão centralizados, muitas vezes, a partir da criação de um CSC, algumas atividades ainda não são agregadas inicialmente, possibilitando que ao longo dos anos o setor agregue novas atividades transacionais e os RHs das localidades continuem empregados nas atividades mais estratégicas, destinadas ao desenvolvimento, atração e retenção de talentos, bem como voltados ao clima e satisfação dos empregados e liderança.

O desafio de continuar expandindo exige algumas ondas de projetos destinadas ao mapeamento, levantamento e criação de novos processos e procedimentos, tendo em vista a necessidade do CSC de RH continuar atendendo determinada demanda, porém com um maior volume de informações, pois, uma vez que atividade deixa de ser feita no RH local, ela é transferida por todas as unidades ao CSC. Nesse momento, o novo escopo da atividade deve ser feito de maneira que a tecnologia permita uma transformação digital nos processos.

Assim, o analista que realizará a atividade no CSC de RH não será surpreendido com um grande volume de informações e realizar manualmente a atividade, o que em muitos casos é feito pelo RH da localidade, isso traz grandes resultados em termos de agilidade, digitalização de documentos, dedicação à análise e diminuição de impacto ambiental, quando não é mais necessária a impressão de

documentos.

Um livro de cálculos de verbas de folha de pagamento tem a finalidade de registrar por verba de folha de pagamento qual a função de determinada verba, essa documentação técnica deve conter a fórmula e descrição do processo que a verba atende, das incidências que devem ser consideradas para o cálculo, os reflexos que podem ocorrer e os impactos em provisão e contabilização. Além de ser um registro importante para consultas e auditorias, essa documentação também pode ser utilizada como um procedimento de trabalho para o caso de necessidade de consulta da finalidade de determinado cálculo.

Os controles internos são utilizados com a finalidade de recalcular dados realizados por determinado sistema. Pode ser utilizado, por exemplo, o Microsoft Excel com a expertise de conferir todos os cálculos possíveis de forma a atingir uma conferência 100% dos processamentos realizados por determinado sistema, buscando, de maneira facilitada, onde o processo requeira apenas a geração de relatórios básicos em que seja possível realizar por meio de fórmulas de cálculos e macros a conferência de maneira automatizada. Uma vez que as fórmulas realizam o recálculo, é importante conter uma coluna na qual conste o resultado de cálculo que foi feito pelo sistema base e uma coluna referente ao recálculo feito no Excel, assim, ao colar os relatórios básicos e aguardar o resultado, o controle irá comparar os cálculos realizados e, por meio dos resultados individualizados, é possível trabalhar diretamente as diferenças encontradas. Para cada controle interno, é importante destacar a confidencialidade travando as células para que as fórmulas não sejam alteradas e utilizar senhas, tanto para abertura do arquivo quanto para os analistas que terão acesso a atualizar as fórmulas, pois, caso tenha alteração em algum cálculo, será necessário realizar a atualização da fórmula.

Também é possível utilizar os controles internos para apresentar resultados de conferências realizadas para a auditoria, o que demonstra um maior compliance na qualidade das informações no CSC de RH. A rotina do analista também se torna mais simples com a utilização dos controles, pois algumas conferências necessárias, que tomam tantas horas, passam a ser realizadas em curtos períodos.

Quando o setor de CSC de RH tem ciência de seu atendimento em termos de compliance e cria uma parceria e transparência com a auditoria da empresa, é

possível que alguns relatórios sejam enviados com maior frequência para serem base de auditoria, porém o envio manual por uma analista torna-se algo moroso e que necessita de constante *follow-up* em termos de envio e recebimento de dados.

O atendimento de maneira automática tem a finalidade de mapear todos os relatórios solicitados frequentemente e disponibilizá-los por meio da utilização de envios programados. Os envios podem ser realizados por meio de pastas por geração automática pelo sistema ou através de envio pelo sistema, tendo em vista a possibilidade de atendimento de acordo com a agenda solicitada.

A conferência de folha de pagamento é um processo que exige grande atenção dos analistas, pois, principalmente no caso de uma central de serviços de Recursos Humanos que atende diversas unidades da organização, é preciso observar atentamente todas as variáveis de convenções coletivas, acordos coletivos, procedimentos e regras para cada uma das localidades.

A dupla checagem de folha de pagamento é um dos processos oferecidos pela maioria dos sistemas de folha de pagamento que dá suporte para conferir 100% das informações, basicamente funciona como uma espécie de controle interno, mas nesse caso realiza a checagem de cálculo no mesmo sistema, porém com uma base de fórmulas diferente da base de fórmulas do sistema atual em tempo real, garantindo, assim, uma confiabilidade de alto nível na entrega dos processos mensais e anuais. Nesse caso, é extremamente importante realizar o registro da conferência mensal por meio da emissão dos resumos de conferências digitalmente para o caso de necessidade de apresentação dos dados, quando solicitados em processo de auditoria.

O suporte à Lei Geral de Proteção de Dados deve ser uma constante no setor de Recursos Humanos, pois o atendimento obrigatório aos critérios da lei deve ser respeitado e o departamento deve estar alinhado em seus processos. Se verificarmos todas as etapas do RH, existe a necessidade de coleta de informações e envio de dados a órgãos governamentais constantemente, considerando seleção, admissão, férias, rescisão, pagamentos diversos e alterações de dados das pessoas que fazem parte da organização.

O RH deve estar atento aos detalhes exigidos e ter a constante observação no caso de alteração em seus procedimentos e processos atuais, inclusive em caso de

aplicação de tecnologia para melhoria de processos, por exemplo, processos em que o empregado deixe de realizar a entrega física de cópias de documentos e passa a enviar *prints* ou fotos de documentos, a verificação e atendimento da LGPD deve fazer parte das etapas desse projeto e de todos os demais constantes da Central de Serviços de Recursos Humanos.

Por fim, observando todos os projetos relacionados anteriormente, o controle financeiro, a renegociação com fornecedores e possíveis novos investimentos devem ser considerados como um projeto adicional. Dessa forma, todos os envolvidos do time deverão realizar um controle, principalmente observando os retornos financeiros ou de redução de custos que a aplicação dos projetos trará para a organização.

A justificativa de investimento em sistemas, tecnologias, novos processos e controles deve estar embasada em alguma forma de retorno positivo tanto para o time do CSC de RH quanto para a organização. O papel do time e da liderança no equilíbrio das contas é extremamente importante para garantir a solidez dos investimentos e das expectativas para cada um dos projetos sem que se perca o rumo desejado para o departamento e no que se espera em termos de resultados financeiros para a organização.

4.5 Aprendizado e geração de novas ideias

A partir do momento em que as soluções vão se tornando algo prático na vida das pessoas na Central de Serviços de RH, a visão sugerida pelo *Design Thinking* passa a estigar as pessoas para geração de novas ideias, tendo em vista, inclusive, uma nova rodada futura para definição de metas e divisão de projetos da área.

Olhando novamente para o mercado e inovações que podem contribuir com o departamento, o time começa a buscar soluções, em uma primeira fase a partir da estratégia da liderança, considerando esse fator, é possível listar algumas das opções levantadas que farão com que o crescimento e melhoria contínua do departamento se torne um *benchmark* para as demais áreas da empresa, bem como para o mercado, alguns dos itens compartilhados pelo time:

Oportunidade de realização do processo de admissão automático e digital, considerando que muitas empresas realizam a admissão de empregados através da

coleta de cópia de diversos documentos, tais como: RG (Registro Geral), CPF (Cadastro de Pessoa Física), comprovante de endereço, certidão de nascimento, habilitação, entre outros.

A partir do recebimento da documentação, o analista precisa digitar todos os dados em sistema específico, os quais seguirão para os órgãos governamentais para regularização do processo. Após finalização, o analista realiza o arquivamento dos documentos físicos em pasta suspensa. Com a transformação digital, é possível que o admitido faça o envio dos documentos via e-mail ou aplicativo para a organização. Essa documentação pode ser lida por uma IA (Inteligência Artificial), a IA faz a coleta dos dados necessários da documentação recebida e em seguida faz o lançamento de todas as informações no sistema da organização, encaminha um *workflow* dos dados para revisão final do analista de Recursos Humanos e esse irá aprovar ou corrigir algum dado que seja necessário.

A partir da visão do processo anterior, em que não há necessidade de recebimento de documentos impressos, o departamento identifica que ao invés de manter as documentações em arquivo, a possibilidade de arquivamento dos documentos de forma digital se torna uma realidade cada vez maior.

O acervo digital economiza papéis, o que diminui o impacto ambiental, oferece espaço para utilização de outros fins, pois os montes de papéis acumulados deixam de existir, facilita a busca de documentos, uma vez que os documentos estão em nuvem, os analistas que tiverem acesso para administrar a documentação poderão consultar a qualquer momento. Considerando sempre a necessidade de reforço da segurança cibernética e do cumprimento da LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados), visando garantir a confidencialidade e segurança dos dados necessários para cumprimento das leis e das normas da empresa.

A opção de atendimento por meio de *Chatbot* torna prático o auxílio para muitas dúvidas comuns que surgem pelos empregados, o departamento não pode deixar de ter contato com os seus colaboradores, mas algumas dúvidas simples ou informações comuns podem ser sanadas e obtidas devido à facilidade da utilização de um atendimento automatizado. A ferramenta do *Chatbot* pode ser utilizada através de diversos tipos de sistema, desde que a configuração e utilização pela melhor plataforma traga um número de acessos comum e que já seja um aplicativo utilizado

para outras informações dos empregados. Esse processo gera uma redução nas filas de atendimento, maior produtividade para empresa, tendo em vista a diminuição de deslocamento do setor até o RH, e dissemina a comunicação assertiva, tendo em vista que cada indivíduo poderá acessar a informação.

O agendamento de férias e apontamento de informações de controle de ponto pelo próprio empregado é algo que foi levado em consideração para próxima rodada de melhorias, durante a primeira discussão, surgem diversas dúvidas sobre a dificuldade ou facilidade de o empregado ter atualmente para realizar essas operações em sistema, observando que mesmo sendo através de aplicativo, deve ser considerado uma mudança cultural da maneira de lidar com as informações do dia a dia. Toda mudança cultural exige um maior esclarecimento e comunicação, bem como a realização de treinamentos práticos, fontes de esclarecimento de dúvidas e período de transição para um novo modelo de se fazerem as atividades.

De qualquer forma, é possível notar que os dois itens levantados como melhoria podem trazer uma redução de lançamentos de dados feita pelas áreas ou pelo RH, uma vez que cada um dos empregados irá informar os dados, demonstra também um processo de transparência das informações e confiabilidade.

Por fim, considerando o envolvimento de toda equipe com a necessidade de constante de inovação e aplicação da tecnologia, em fase dos processos compartilhados no *Design Thinking*, pode-se perceber uma geração de empatia entre os membros do time, que cada vez mais vem se tornando um *benchmark* para os departamentos da organização em termos de consolidação e eficiência das entregas e da melhoria contínua.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio do andamento e dos resultados dos projetos, foi possível perceber que a utilização do *Design Thinking* na definição dos projetos da Central de Serviços de Recursos Humanos trouxe grandes benefícios para o time, bem como para a organização, observando o engajamento dos profissionais do departamento para o sucesso dos projetos e atingimento das metas anuais, demonstrando que a melhoria contínua é um fator essencial.

5.1 Conclusões

A aplicação do *Desing Thinking* durante o *Team Building* anual para definição das metas do time da Central de Serviços de Recursos Humanos demonstrou-se uma ferramenta estratégica e trouxe grandes resultados para o departamento e para a organização.

Relacionando abaixo os principais pontos:

- o envolvimento das pessoas do time no dia do evento do *Team Building* demonstrando engajamento e interesse em entender com empatia as dores de cada um dos envolvidos no processo, tendo em vista principalmente a solução de problemas diversos, relacionados a atividades manuais, gastos de tempo, pontos fracos do departamento, problemas de atendimento ao cliente e compliance;
- o dia de imersão do *Design Thinking* realizado com os profissionais de RH foi de extrema importância, considerando que o evento foi realizado em lugar diferente do que o empregado está focado no dia a dia, mas trazendo de cada um e compartilhando o cenário vivenciado;
- o protótipo padrão utilizado para a definição, descrição e acompanhamento de cada projeto foi orientador básico para eficiências das entregas, de tal maneira os líderes dos projetos se sentiram mais confortáveis e engajados com as equipes no decorrer das etapas que cada um dos projetos deveria atender até que fosse finalizado;
- o processo de aplicação do *Design Thinking* não é uma ferramenta comumente adotada pela organização atualmente, normalmente adotam-se outras ferramentas de qualidade, porém, apesar de não ter tanta clareza aos profissionais de RH que participaram do *Team Building*, foi perceptível por todos que a eficiência da aplicação trouxe resultados superiores a anos anteriores.

Por fim, é possível perceber que a aplicação do *Design Thinking* como ferramenta de geração de ideias, empatia, inovação, oportunidade de melhorias de processos, aplicação de novas tecnologias e atingimento de metas do departamento pode ser utilizada e traz grandes resultados para a empresa.

Sendo assim, é possível que a Central de Serviços de Recursos Humanos esteja engajada e atinja resultados cada vez mais com alinhamento estratégico da organização, realize a entrega de suas metas com excelência na definição, acompanhamento e entrega de seus projetos. Assumindo um papel proativo frente às necessidades de inovação e tecnologia, tenha cada vez mais aceitação das unidades atendidas pelo CSC de RH, bem como aumento na maturidade do setor e ganho de confiança de todos os envolvidos no processo.

5.2 Reflexões Finais

Que este estudo possa contribuir de forma estratégica com a gestão de projetos focados em inovação e tecnologia para atendimento das metas das Centrais de Serviços Compartilhados de Recursos Humanos, para que, dessa maneira, o papel humano do time tenha um foco na melhoria contínua, não apenas dos processos e serviços, mas da capacitação das pessoas envolvidas, tornando-se um departamento de alto valor para o negócio.

Ferramentas de gestão como o *Design Thinking* aplicado ao workshop do *Team Building* anual para definição das metas podem ser utilizadas para aqueles que desejam obter ótimos resultados com engajamento do time do departamento, podendo ser aplicado tanto para um CSC de RH quanto para um departamento local de Recursos Humanos.

Entende-se que muitas vezes a aplicação de ferramentas de gestão não seja algo realizado na prática durante a rotina de trabalho, muitas vezes essa tarefa é feita inconscientemente, não deixando de ser considerada eficaz para muitas tomadas de decisão, porém, quando uma ferramenta é utilizada e todos os envolvidos estão cientes da maneira de realização, do comprometimento necessário de cada membro do time e dos resultados que são esperados, como no caso o *Design Thinking*, é perceptível que o retorno esperado é facilmente alcançado.

Espera-se que esta pesquisa agregue valor aos estudos e produções acadêmicas relacionadas ao *Design Thinking* e gestão de projetos e pessoas por meio do Programa de Pós-Graduação em Design, Tecnologia e Inovação — Mestrado Profissional — do Centro Universitário UNIFATEA.

REFERÊNCIAS

AFFONSO, Henrique José; CORDEIRO, Henrique Martins; GONÇALVES, Carlos Alberto. Centro de serviços compartilhados em modelo próprio ou terceirizado: um estudo comparativo multicase. **Revista Alcance**, Biguaçu, v. 22, n. 2, p. 197-211, abril-junho, 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477747167002>. Acesso em: 25 nov. 2023.

ALVES, A. L.; LANDIM, P. C. **ESDI**: Fundação e Importância para o Design Nacional. Gramado, setembro-outubro 2014. Disponível em: https://www.ufrgs.br/ped2014/trabalhos/trabalhos/229_arq2.pdf. Acessado em: 25 nov 2023.

BITTENCOURT, J. P. SILVA, G. Implementação de um centro de serviços compartilhados de recursos humanos: estratégia de uma multinacional brasileira em contexto de fusão. São Paulo: **Revista Internext**, v. 11. n. 2, p. 81-93, mai-ago 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/307871549_Implementacao_de_um_centro_de_servicos_compartilhados_de_recursos_humanos_Estrategia_de_uma_multinacional_brasileira_em_contexto_de_fusao. Acesso em: 25 nov 2023.

BROWN, T. Design thinking. **Harvard Business Review**, Boston, v. 86, n. 6, p. 84, 2008.

_____. **Design thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. Dossiê pensamento de design. **HSM Management**, n. 79, ano 14, v.10, p.68-76, 2010.

_____. **Design thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

CAMACHO, Marcelo. **Gestão Estratégica de Pessoas**. 1ª ed. Rio de Janeiro: SESES, 2016.

CANFIELD, D. S. A história do design. **DATJournal** v. 6, n. 4, 2021.

CASAS, Diego Daniel; MERINO, Eugenio Andrés Díaz. Gestão de design & design thinking: uma relação possível. **e-Revista LOGO**, vol. II, 2011.

CAVALCANTI, Carolina; FILATRO, Andrea Costa. **Design Thinking na educação presencial, à distância e corporativa**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: o capital humano nas organizações. 9ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DESIGN COUNCIL. Using design as a force for change, Strategy 2020-24. **Design Council**, 2020. Disponível em:
<https://www.designcouncil.org.uk/fileadmin/uploads/dc/Documents/Design%2520Council%25202020-24%2520Strategy.pdf>. Acessado em: 25 nov 2023.

_____. What is design? **Design Council**, 2023. Disponível em:
<https://www.designcouncil.org.uk/our-work/what-is-design/>. Acessado em: 25 nov 2023.

ELIAS, M. **Como ser um RH Estratégico**. São Paulo: Editora Ser Mais, 2015.

ESCOREL, A.L. 2000. Efeito multiplicador do Design. São Paulo, Editora Senac, 120 p.

FRASER, Heather M.A. **Designing Business**: New Models for Success. In: LOCKWOOD, Thomas. Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value. Nova Iorque: Allworth Press, 2010. Cap 4, p. 35-46.

GALVÃO, Henrique Martins. Influência da gestão socioambiental no desempenho da eco-inovação empresarial. Tese (doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA-USP. São Paulo. 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Maria. Diamante Duplo: Como utilizar esse processo para resolver problemas. **Alura**, 2022. Disponível em: <https://www.alura.com.br/artigos/diamante-duplo-como-utilizar-para-resolver-problemas>. Acesso em: 05 nov. 2023.

HINNIG, R.; MERINO, G. S. A. D.; GONTIJO, L. A.; MERINO, E. A. D. Oportunidades de contribuição do Design de Serviços para a melhoria da produtividade e inovação. **Strategic Design Research Journal**, v. 8, n. 2, Maio-Agosto 2015.

LANDIM, P. C. **Design, empresa, sociedade**. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. 191 p, *on-line*.

LAUDON, K.; LAUDON, J. **Sistemas de informações gerenciais**. 9ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MAGALHÃES, Carlos. **Como alavancar vantagem competitiva através de Centro de Serviços Compartilhados**: estratégia para maximizar o valor em sua organização. São Paulo: All Print Editora, 2013.

MARTINS, Roberto Antonio. Sistemas de medição de desempenho: um modelo

para estruturação do uso. **Tese** (Doutorado)-Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1999.

MOREIRA, Bruna Ruschel; BERNANDES, Mauricio Moreira e Silva; ALMENDRA, Rita Assoreira. **Gestão do Design na prática**: Framework para implementação em empresas. Porto Alegre: Marca visual, 2016.

MOZOTA, Brigitte Borja de. **Design Management**: using design to build brand value and corporate innovation. Paris: Allworth Press, 2003.

_____, Brigitte Borja de; KLÖPSCH, Cássia; COSTA, Felipe C. Xavier da. **Gestão de Design**: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2011. 344 p.

NEUMEIER, Marty. **A empresa orientada pelo design**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa — características, uso e possibilidades. **Cadernos de pesquisa em administração**, São Paulo. v. 1, n. 3, 2º sem, 1996.

PADILHA, S. *et al.* **Gestão do RH 4.0**: digital, humano e disruptivo. São Paulo: Literare Books Internacional, 2021.

PANAMERICANA. Panamericana Escola de Arte e Design. **História do design**: com a formalização de métodos e padrões de design se tornou fundamental para a história da humanidade, 2023. Disponível em: <https://www.escola-panamericana.com.br/historia-do-design-com-a-formalizacao-de-metodos-e-padroes-de-design-se-tornou-fundamental-para-a-historia-da-humanidade/>. Acessado em 24 nov 2023.

PLATTNER, H. Institute of Design at Stanford. **An Introduction to Design Thinking** — Process Guide, 2010. Disponível em: <https://web.stanford.edu/~mshanks/MichaelShanks/files/509554.pdf>. Acessado em: 05 nov 2022.

_____. H. Plattner Institute of Design. **Get Started with Design Thinking** — Stanford d.school. Disponível em: <https://dschool.stanford.edu/resources/getting-started-with-design-thinking>. Acessado em: 25 nov 2023.

PORTO, L. P. A. **Medição e gestão de desempenho nos serviços compartilhados: uma análise comparativa no mercado brasileiro**. Tese (Mestrado em Gestão — Faculdade de Economia e Gestão, Universidade Católica Portuguesa). Porto, 2015. 145 p. Disponível em: https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/19460/1/Trabalho%20Final%20de%20Mestrado_Luis_Paulo_Porto.pdf. Acesso em: 25 nov 2023.

PWC – PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Serviços compartilhados: sucesso

multiplicado. 2017. Disponível em: <https://pwc.com.br>. Acessado em: 16 jan 2024.

RODRIGUES, D. D. Design Science Research como caminho metodológico para disciplinas e projetos de Design da Informação. **Revista Brasileira de Design da Informação/Brazilian Journal of Information Design**, São Paulo, v. 15, n. 1, 2018, p. 111-124.

SAAVEDRA, Vanessa. **Centro de Serviços Compartilhados**: melhores práticas. 1ª ed. Rio de Janeiro : Interciência, 2014.

SANTOS, G. T.; ROSSI, G.; JARDILINO, J. R. L. **Orientações metodológicas para elaboração de trabalhos acadêmicos**. 2ª ed. São Paulo: Gion Editora e Publicidade, 2000.

SANTOS, P. V. S.; LIMA, N. V. M.; OLIVEIRA, T. C. T.; PINHEIRO, F. A. A metodologia design thinking como estratégia gerencial para empreendimentos. **Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção**, v. 5, n. 8, p. 25-43, 2017.

SILVA, S. S.; ANGELO, A. C. M. Aplicação do método duplo diamante do design thinking em uma dinâmica de problem-solving em um escritório contábil. *In*: XLII **Encontro Nacional de Engenharia de Produção** — "Contribuição da Engenharia de Produção para a Transformação Digital da Indústria Brasileira". Foz do Iguaçu, 04 a 07 de outubro de 2022.

SVID — The Industrial Design Foundation in Sweden. **What is design?** SVID, 2023. Disponível em: <https://svid.se/vad-ar-design/var-definition-av-design/>. Acessado em: 25 nov 2023.

ULRICH, D. *et al.* **Competências Globais de RH Agregando Valor Competitivo de Fora Para Dentro**. São Paulo: Bookman, 2014.

ULRICH, D.; BECKER, B; HUSELID, M. **Gestão Estratégica de Pessoas com Scorecard**: Interligando Pessoas, Estratégia e Performance. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

VERGARA, S. C. Métodos de pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2005.

VIANNA, M.; VIANNA, Y.; ADLER, I. K.; LUCENA, B.; RUSSO, B. **Design Thinking**: Inovação em Negócios. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.