

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

GABRIEL DE CAMPOS MAZZEI

**O *DESIGN THINKING* COMO FERRAMENTA PARA DESENVOLVIMENTO E
CAPACITAÇÃO DE PESSOAS**

LONDRINA

2022

GABRIEL DE CAMPOS MAZZEI

**O *DESIGN THINKING* COMO FERRAMENTA PARA DESENVOLVIMENTO E
CAPACITAÇÃO DE PESSOAS**

Design thinking as a tool for people development and training

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentada como requisito para obtenção do título de
Bacharel em Engenharia de Produção da Universidade
Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).
Orientador(a): Dra. Silvana Rodrigues Quintilhano.

LONDRINA

2022



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es) e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.

GABRIEL DE CAMPOS MAZZEI

**O *DESIGN THINKING* COMO FERRAMENTA PARA DESENVOLVIMENTO E
CAPACITAÇÃO DE PESSOAS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentada como requisito para obtenção do título de
Bacharel em Engenharia de Produção da Universidade
Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

Data de aprovação: 21/novembro/2022

Silvana Rodrigues Quintilhano
Doutora
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Rogério Tondato
Doutor
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

José Ângelo Ferreira
Doutor
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

LONDRINA

2022

Dedico este trabalho essencialmente à minha mãe,
Ariana Braga de Campos, por se fazer presente a
todo tempo e ter estado sempre a meu lado, e ao
meu falecido pai, Fernando Mazzei.

AGRADECIMENTOS

Indubitavelmente é impossível agradecer a todas as pessoas e resumir em poucos parágrafos a importância daqueles estiveram comigo ao longo da minha trajetória acadêmica.

Agradeço a minha orientadora Prof.a Dr.(a) Silvana Rodrigues Quintilhano, por todos os ensinamentos e demonstração de empatia ao longo do desenvolvimento do presente trabalho.

Aos meus amigos de infância, da minha cidade natal, Araraquara, por tantos anos de amizade.

Aos meus colegas de república, moradores da Vira Latas, pela convivência, ensinamentos e apoio durante o período da graduação.

Não poderia de deixar de agradecer à minha namorada, por todo apoio, parceria e ter estado ao meu lado durante esse momento tão significativo em minha vida.

A Secretaria do Curso, pela cooperação.

Gostaria de deixar registrado também, o meu reconhecimento à minha família, pois foram muitos os momentos em que precisei me ausentar para chegar até aqui e sempre estiveram comigo.

Além disso, deixo registrado meu agradecimento ao eterno Abel Fernando Moreira Ferreira, por todos os aprendizados e ensinamentos.

Em suma, gostaria de deixar meu reconhecimento e agradecimento a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para que esse momento se tornasse possível.

RESUMO

Atualmente, um dos grandes desafios enfrentados dentro do ambiente organizacional é a maneira com que os colaboradores são treinados e, conseqüentemente, desenvolvidos. Em vista disso, a fim de desconstruir os paradigmas dos métodos tradicionais de treinamento, as metodologias ativas estão ganhando cada vez mais espaço dentro das grandes corporações, por ser um modelo de aplicação mais dinâmico e próximo de situações cotidianas dos colaboradores. Dentre as metodologias, destaca-se o *Design Thinking*, a qual tem como premissa estimular a solução de problemas complexos, instigando a criatividade, o pensamento crítico e trabalho em equipe. Nesse sentido, o presente estudo objetiva comprovar a eficácia do uso do método no processo de ensino-aprendizagem com foco na gestão e capacitação de pessoas em uma empresa de transportes verticais, situada na cidade de Londrina. Metodologicamente, fez-se o uso do método Pesquisa-Ação. Dos resultados obtidos, constatou-se que o treinamento, a partir do *Design Thinking* promoveu a criatividade e a motivação nos colaboradores, considerando três pontos a serem avaliados. O primeiro foi em relação ao uso do *Design Thinking* como estratégia de treinamento, o qual obteve 100% de satisfação total entre os participantes. O segundo, avaliava o desenvolvimento pessoal / profissional a partir do *Design Thinking*, tendo 50% de satisfação total entre os colaboradores. E, por fim, se avaliou, de forma aberta, o *Design Thinking* como ferramenta de gestão organizacional, seção a qual foi possível notar, de forma clara, o sentimento positivo que os participantes tiveram durante o treinamento.

Palavras-chave: treinamento; desenvolvimento; metodologias ativas; *Design Thinking*.

ABSTRACT

Nowadays, one of the biggest challenges inside the organizational environment is how the employees are trained and, consequently, developed. However, looking for break and deconstruct the paradigms of traditional training methods, active methodologies are acquiring more and more space within large corporations, given the fact that their application model is more dynamic and closer to the daily situations of employees. One of the methodologies is *Design Thinking*, which has as a premise, a solution to complex problems, instigating creativity, critical thinking, and work. In this sense, the present study aims to control the operation of the use of the method in the focus on the management and training of people in a vertical transports company, located in the city of Londrina. Methodologically, the Action Research method was used. From the results, it was obtained that the training, from *Design Thinking*, promoted and increased creativity and motivation, considering the three points rated in the research. The first was in relation to the use of *Design Thinking* as a training strategy, which obtained 100% total satisfaction among the participants. The second evaluated personal/professional development based on *Design Thinking*, with 50% of total satisfaction among employees. And, finally, *Design Thinking* was openly evaluated as an organizational management tool, a section in which it was possible to clearly notice the positive feeling that the participants had during the training.

Keywords: training; development; active methodologies; *Design Thinking*.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Hierarquia de necessidades humanas e meios de satisfação.	Erro!
Indicador não definido.	
Figura 2 - Conceitos fundamentais do <i>Design Thinking</i>.....	25
Figura 3 - Etapas de Desenvolvimento do <i>Design Thinking</i>.....	26
Quadro 1 – Planejamento das etapas do treinamento.	29
Figura 4 - Estratégia Motivacional – Charge.....	35
Figura 5 - Preenchimento das falhas e problemas identificados	Erro! Indicador não definido.
Figura 6 - Pesquisa online para solucionar a situação-problema.....	37
Figura 7 - Mural de Recados proposto pelos participantes.....	38
Figura 8 - Gráfico de satisfação quanto a metodologia utilizada no treinamento.	Erro! Indicador não definido.9
Figura 9 - Gráfico de satisfação quanto a dinâmica utilizada no treinamento... 	40
Figura 10 - Gráfico de satisfação sobre a clareza e usabilidade da metodologia	40
Figura 11 - Gráfico de satisfação quanto ao desenvolvimento da criatividade com a metodologia <i>Design Thinking</i>.....	Erro! Indicador não definido.
Figura 12 - Gráfico de satisfação quanto ao desenvolvimento do pensamento crítico com a metodologia <i>Design Thinking</i>	42
Figura 13 - Gráfico de satisfação quando ao trabalho em equipe com a metodologia <i>Design Thinking</i>.	42
Figura 14 - Gráfico de satisfação quanto à operacionalização da metodologia <i>Design Thinking</i> no ambiente de trabalho	43
Figura 15 - Gráfico de satisfação quanto ao uso da ferramenta <i>Design Thinking</i> para solução de problemas.	44
Figura 16 - Quadro comparativo: vantagens x desvantagens.....	44

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Problema	13
1.2	Justificativa	14
1.3	Objetivos	14
1.3.1	Objetivo Geral.....	14
1.3.2	Objetivos Específicos	14
1.4	Estruturação	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	Gestão de Pessoas	16
2.2	Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas	18
2.3	Metodologias Ativas de Aprendizagem Aplicadas a Treinamentos	22
2.4	<i>Design Thinking</i>	25
2.4.1	Resultados de Aplicação do <i>Design Thinking</i> no Contexto Organizacional	28
3	METODOLOGIA	30
4	APLICAÇÃO DE TREINAMENTO BASEADO NA METODOLOGIA DESIGN THINKING	31
4.1	Detalhamento do Público-alvo	31
4.2	Etapas do Planejamento do Treinamento	32
4.3	Descrição da Aplicação do Treinamento	34
5	RESULTADOS OBTIDOS	39
5.1	O uso do <i>Design Thinking</i> como estratégia de treinamento	39
5.2	O desenvolvimento pessoal / profissional a partir do <i>Design Thinking</i>	41
5.3	O <i>Design Thinking</i> como ferramenta de gestão organizacional	43
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
	REFERÊNCIAS	46
	ANEXO A - Lei n. 9.610, de 19 de fevereiro de 1998	51

1 INTRODUÇÃO

Tornar-se mais competitiva no mercado é, com certeza, o objetivo de grande parte das empresas. Há muitas formas de auxiliar um empreendimento a alcançar essa meta, e uma dessas possibilidades é investir em pessoas.

Partindo do princípio de que Treinamento é uma constante aprendizagem no ambiente de trabalho, as Metodologias Ativas atuam como forma de estímulo para a motivação individual do ser humano, apresentando oportunidades de problematizar situações cotidianas, permitindo assim, encontrar soluções criativas para situações problema.

Vale ressaltar que, ao adotar esses métodos no âmbito corporativo traz para o ambiente de trabalho a premissa de estimular a criação cultural, científica e o pensamento reflexivo. Dentre várias possibilidades de ferramentas, o *Design Thinking* é um método que apresenta um modo de pensar empático, com características visuais e colaborativas, tendo como principal objetivo resolver problemas de alta complexidade, com as pessoas sendo o centro do desenvolvimento e aplicação das ideias. Em vista disso, é um modelo mental que traz consigo o modo de pensar do design, viabilizando, desta forma, a solução de problemas. (VASCONCELOS & PEREIRA, 2017).

1.1 Problema

A Gestão de Pessoas tem se tornado cada vez mais importante para as empresas, trazendo rentabilidade e melhor aproveitamento no desempenho dos colaboradores no ambiente de trabalho. Capacitar e treinar pessoas aumenta a qualidade dos produtos e serviços. Dentre os métodos ativos de aprendizagem, tem-se o *Design Thinking*, como uma ferramenta utilizada para solucionar problemas, desenvolver a criatividade e criar produtos. Nesse contexto, cabe-se a seguinte

pergunta de partida: De que forma o *Design Thinking* auxilia no processo de ensino aprendizagem em treinamentos profissionais?

1.2 Justificativa

Os processos de capacitação tradicionais de colaboradores nem sempre atendem às expectativas para o desenvolvimento de habilidades e competências no exercício da função dentro do ambiente de trabalho. Isso posto, as Metodologias Ativas se tornaram ferramentas fundamentais para potencializar a evolução de pessoas. De acordo com Kirsch e Kassick (2022) ao aplicar a Metodologia Ativa *Design Thinking* para promover a inovação aos profissionais de Recursos Humanos constataram que profissionais que já fazem uso da metodologia percebe-se uma interação maior entre os indivíduos e maior engajamento na organização.

Nesse sentido, essa pesquisa se justifica pela aplicação do *Design Thinking* como método de Treinamento e Desenvolvimento de equipe, aplicado em uma empresa do setor de transportes verticais, permitindo, assim, que seus colaboradores contribuam, de forma efetiva, na solução de problemas internos dentro da companhia.

Em vista disso, levando em consideração o cenário do mundo pós-moderno, o qual tem como um de seus principais desafios a criação e desenvolvimento de novos produtos, essa pesquisa contribuirá pelo fato de estimular o pensamento crítico no acesso ao conhecimento, podendo ser aplicada dentro do contexto organizacional ou educacional, efetivando, assim, os conhecimentos práticos de Gestão de Pessoas.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Aplicar a Metodologia Ativa de Aprendizagem *Design Thinking*, de comprovar a eficácia do uso do método no processo de ensino-aprendizagem com foco na gestão e capacitação de pessoas, em uma empresa de transportes verticais.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Elaborar um referencial teórico sobre Gestão de Pessoas, Treinamento e Desenvolvimento, Metodologias Ativas de Aprendizagem e *Design Thinking*;

- Desenvolver um plano de treinamento, a fim de transmitir os conceitos do *Design Thinking*;
- Aplicação do treinamento, em uma empresa de transportes verticais;
- Coleta de dados a partir da aplicação de uma pesquisa de satisfação junto aos colaboradores, a fim de identificar a eficácia do método para treinamentos.

1.4 Estruturação

Quanto à estrutura, a pesquisa foi realizada em 4 etapas: Na primeira, foi desenvolvido um referencial teórico sobre Gestão de Pessoas, Treinamento e Desenvolvimento, Metodologia Ativa e *Design Thinking*. Na segunda etapa, foi estruturado um plano de ensino-aprendizagem, denominado de treinamento. Na terceira a aplicação da metodologia para os colaboradores de uma empresa de transportes verticais. Por fim, foi aplicado um questionário fechado, que foi utilizado como ferramenta de coleta de dados, para avaliação da satisfação dos colaboradores quanto ao uso da metodologia e aquisição do conhecimento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esse capítulo traz um referencial teórico sobre Gestão de Pessoas e sobre a importância do Treinamento e Desenvolvimento como diferencial competitivo. Em seguida, faz-se um aporte teórico sobre as Metodologias Ativas e sobre o método *Design Thinking* como potencial ferramenta para treinamento no ambiente corporativo.

2.1 Gestão de Pessoas

No ambiente de trabalho das organizações mais complexas, as relações interpessoais têm ganhado mais reconhecimento. No entanto, as grandes corporações devem estar atentas às diversas situações do dia a dia de seus colaboradores, pois fatores emocionais afetam diretamente seu desempenho, o que pode gerar estresse, problemas com outros colegas e afetar diretamente seu trabalho. A par dos movimentos de gestão científica e de relações humanas, as relações laborais têm sido outro fato notável no desenvolvimento do campo da gestão de recursos humanos, essencial para o desenvolvimento das organizações. (ÁVILA; STECCA, 2015).

Tonelli *et al.* (2002, p.63) destacou que o forte desenvolvimento econômico e tecnológico, a experiência e a doutrina humanista (desde o início do século XX), o fortalecimento das relações laborais e o reformismo que parecia apaziguá-las e o grande desenvolvimento das ciências comportamentais foram alguns dos impactos mais importantes da mudança de domínio no âmbito da Gestão de Pessoas no meio corporativo.

Segundo Chiavenato (2004), a Abordagem Humanística surge ao passo que se desenvolve a Teoria das Relações Humanas, durante a década de 1930. Teoria esta, a qual surgiu segundo o autor, em virtude da evolução das ciências sociais, graças à necessidade de humanizar e democratizar os conceitos administrativos.

Maslow, em seus estudos, apresentou a Teoria da Motivação, a qual tinha como premissa estratificar as necessidades humanas em níveis de hierarquia, seguindo um fluxo de importância e influência. Os seres humanos possuem sentimentos subjetivos, portanto, suas necessidades assumem formas e expressões diferentes em cada um, sendo que a intensidade de uma necessidade surgir e se manifestar são variadas e estão sujeitas a diferenças individuais. (CHIAVENATO, 2004).

Conforme Figura 1, existem cinco níveis hierárquicos e, ligados a eles existem potenciais meios de satisfação.

Figura 1: Hierarquia de necessidades humanas e meios de satisfação.



Fonte: Chiavenato, 2004, p. 332.

Segundo Chiavenato (2004), as necessidades do ser estão divididas de acordo com os tópicos subsequentes:

1. Necessidades Fisiológicas: são aquelas que estão diretamente relacionadas com bem-estar físico do indivíduo, tais como água e comida;
2. Necessidades de Segurança: estão ligadas ao desejo do indivíduo de se manter longe do perigo e de potenciais ameaças;
3. Necessidades Sociais: podem ser exemplificadas como a forma com que o ser humano se adapta aos relacionamentos do meio em que está inserido;
4. Necessidades de Estima: podem ser exemplificadas como realização e reconhecimento.
5. Necessidades de Autorrealização: são aquelas ligadas ao potencial de cada indivíduo, ou seja, aquilo que ele é plenamente capaz de realizar.

Com a descoberta de que fatores psicológicos e sociais influenciam no desempenho dos colaboradores, o reconhecimento da importância das pessoas dentro das empresas foi evoluindo com o passar do tempo, de acordo com (MONTANA, 2010).

De acordo com Chiavenato (2000), para definir o conceito de Gestão de Pessoas, se deve realizar a junção de atitudes e métodos, técnicas e práticas pré-definidas, tendo como objetivo gerenciar os comportamentos internos e potencializar o recurso humano nas empresas.

Levando em consideração Queiroz *et. al* (2005), a Gestão de Pessoas tem inerente a ela novas responsabilidades e isso se deve ao fato da mudança econômica global: passou de uma economia de cunho industrial para uma economia baseada no conhecimento. Em vista disso, o conhecimento passou a se destacar dentro do mercado de trabalho, tendo em vista que por meio dele é possível se gerar maior lucratividade e ganhos para as empresas e não somente mais pela execução do trabalho.

Um novo desafio foi proposto aos gestores de pessoas no início do milênio: a superação de desafios em meio à uma fase de transição, sendo que se deve aprender de forma contínua a fazer uso de inovações e a assumir mais estratégias de forma mais rápida e com maior naturalidade. (GIL, 2006).

Com base nos fatos acima, pode-se concluir, portanto, que as políticas de Gestão de Pessoas têm conotações especiais no cultivo, valorização e retenção de talentos. Diante disso, Legge (1995) destacou que políticas de gestão adequadas devem promover o comprometimento dos funcionários e, portanto, sua disposição para atuar de forma flexível e adaptativa em busca da excelência organizacional. No entanto, as estratégias de negócios voltadas para a produção e fornecimento de produtos e serviços de valor agregado devem focar no desenvolvimento e implementação de políticas de Gestão de Pessoas para desenvolver funcionários de alta qualidade, fato que, na verdade, constitui "diferença que faz a diferença" (LEGGÉ, 1995, p. 208).

2.2 Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas

O clima de mercado atual é ditado pelo aumento da concorrência entre as empresas que sobrevivem e prosperam encontrando maneiras de se diferenciar dentro de seus campos de atuação, tendo em vista que recursos financeiros suficientes e melhorias como a criação de novos produtos e a aplicação de novas tecnologias no processo produtivo podem ser rapidamente realizadas e até mesmo superadas pelos concorrentes.

É prudente para as empresas manter um processo centrado nas pessoas que se diferencie pelo valor de capacidades importantes para manter uma vantagem competitiva diante do cenário atual do mercado de trabalho. Devido a esta necessidade, a preparação do capital humano é conhecida como formação e desenvolvimento de pessoas, que é, sem dúvida, um investimento cada vez mais imparável na gestão organizacional. (MILKOVICH & BOURDEAU, 2000).

Conforme Chiavenato (2004), Treinamento e Desenvolvimento são basicamente diferenciados pelo tempo de aplicação, sendo um de curto prazo, enquanto o outro é de longo prazo. O treinamento funciona como um processo contínuo de desenvolvimento das pessoas e traz inúmeros benefícios, tais como pensar e compreender, fornece conhecimento, orienta a tomada de decisões na vida profissional e pessoal, melhora os relacionamentos, abre novas perspectivas em todos os aspectos e possibilita que os indivíduos sejam mais criativos e inovadores. Ademais, treinamentos são benéficos pois apoiam o desenvolvimento humano, além de serem responsáveis pelos aspectos positivos que permeiam o processo de capacitação e crescimento da organização e de seus colaboradores.

Para Chiavenato (1998), treinamentos são processos de potencialização no que se diz à capacitação de habilidades motoras, tendo como objetivo elevar o nível de execução delas diante de uma atividade específica dentro da organização.

Ao falar sobre desenvolvimento de pessoas, se deve ressaltar que o mesmo é um processo de longo prazo de aumento de competências, o qual visa tornar os colaboradores membros valiosos de uma organização, pois vislumbra o crescimento pessoal em conhecimentos, habilidades e atitudes, enquanto o treinamento é direcionado aos colaboradores que realizam e executam tarefas. Atualmente, são feitos investimentos nos colaboradores para que possam se desenvolver e contribuir para o crescimento da empresa. No entanto, é fundamental saber distinguir um profissional capacitado e um competente para uma função. (ARAÚJO, 2006)

De acordo com ARAÚJO (2006), para o desenvolvimento dentro de uma organização, o treinamento deve ser eficaz no alcance dos resultados propostos. As pessoas se desenvolvem por meio de treinamentos, e os resultados são mais eficazes quando as recomendações para a realização dos treinamentos estão alinhadas com o desejo do colaborador de melhorar e aprender.

A partir do início do século XX, as pessoas começaram a reconhecer a importância do desenvolvimento de pessoas dentro das organizações. Em vista disso,

a Gestão Científica do autor Frederick Taylor afirmava que para melhorar a eficiência na realização de tarefas e, assim, por conseguinte, aumentar a produtividade, seria necessário analisar os trabalhadores responsáveis por realizá-las. Com base nesse princípio, Taylor desenvolveu o que chamou de a teoria dos Estudos de Tempos e Movimentos, a qual tinha como objetivo racionalizar e normalizar o trabalho por meio da divisão de tarefas, da identificação de cargos e da especialização dos ocupantes, tornando-os adequados à produção em massa a um custo mínimo. (CHIAVENATO, 1999).

Segundo Boog treinar pessoas é fundamental dentro de uma organização que vislumbra ser bem-sucedida diante de um mercado de trabalho cada dia mais acirrado. Ademais, o autor afirma que, “esse papel generalizadamente reconhecido deve-se à correlação entre competência e otimização de resultados, já observada nos primórdios do “sistema de fábrica”, e que coloca a competência profissional como elemento-chave da eficácia empresarial”. (1999, p.17).

A fim de aplicar um treinamento eficaz e satisfatório, uma série de procedimentos devem ser seguidos. De acordo com BOOG (2006), o processo de treinamento começa com uma análise das necessidades de treinamento, existindo, desta forma, variáveis que determinam quando e como o treinamento deve ser feito, por exemplo: as metas e objetivos da organização e/ou mudanças de mercado. Desta forma é determinado o nível de eficiência exigido, e a participação de todos os membros da empresa é fundamental para o sucesso.

O treinamento pode ser classificado em quatro diferentes tipos, de acordo com a maneira que são executados, segundo Lacombe (2005). Treinamento no trabalho; treinamento formal interno; cursos e palestras de aperfeiçoamento; treinamento formal externo. Ademais, segundo o autor, a tecnologia ajudou positivamente o treinamento remoto, tendo em vista o fato de que os palestrantes são capazes de reunir diferentes cidades, estados, filiais da empresa, estando todos em seus respectivos lugares, ressaltando, no entanto, que as empresas são fundamentais para o sucesso. Conforme o objetivo a ser alcançado é que será o direcionamento do treinamento.

Em relação ao público-alvo, Lacombe (2005) explica que, o tema pode ser dividido nas seguintes modalidades:

- Novos empregados: terá acesso a informações sobre objetivos, políticas da empresa, estratégias, produtos ou serviços, regras e prazos;

- *Trainee*: Majoritariamente direcionado para aqueles que possuem ensino superior, com o objetivo de os preparar para as responsabilidades;
- Capacitação técnico-profissional: O objetivo é potencializar o desempenho naquilo que já faz ou capacitar a pessoa para assumir outra função;
- Estágios: Direcionados a estudantes do ensino superior ou mão de obra qualificada, a qual é reconhecida pelo governo;
- Desenvolvimento de executivos: Formação de profissionais os quais irão atuar nos mais elevados níveis das grandes corporações.

Segundo Dutra (2010), citado por Marangoni (2018), no final dos anos 1990 e início dos anos 2000, o papel da gestão de carreira, antes mais voltado para a atenção do indivíduo dentro da organização, passou a ser compartilhado entre as motivações pessoais dos indivíduos. Devido à mudança do cenário do mercado de trabalho e às mudanças nas aspirações pessoais e culturais dos profissionais, o planejamento pessoal tornou-se mais proeminente no processo. O plano deve estar altamente alinhado com o desenvolvimento pessoal e profissional.

Ainda citando Dutra (2016, p.17), a gestão de pessoas é “um conjunto de políticas e práticas que conciliam expectativas entre organizações e pessoas para que ambas as partes possam alcançá-las ao longo do tempo”.

O autor E, Huallen (2012, p. 1), afirma que:

Qualquer empresa, independentemente de porte ou atuação no mercado, é feita por pessoas. Em alguns casos, como nas empresas de consultoria, por exemplo, isso é ainda mais característico, pois o capital intelectual é o principal ativo, fazendo com que o sucesso dos negócios esteja diretamente relacionado à dedicação desses profissionais que, por sua vez, produzem melhor quando se sentem motivados e valorizados.

Analisando a visão dos autores acima, pode-se concluir que o alinhamento dos objetivos dos funcionários com os objetivos da empresa acaba por levar a resultados positivos para ambas as partes, ressaltando a importância do desenvolvimento pessoal da carreira para a empresa.

Segundo Gil (2019, p. 18), “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais, quanto individuais”. E, seguindo esta linha, é compreensível que a formação seja uma ferramenta necessária para ajudar a atingir estes objetivos.

Marangoni (2018, p.432) cita que:

O processo de aprendizagem hoje é de responsabilidade tanto das organizações quanto dos próprios indivíduos. Há uma insegurança maior no desenvolvimento e manutenção da carreira por parte dos indivíduos, que necessitam constantemente busca desenvolvimento pessoal e profissional. Contudo, o processo de aprendizagem oferece desafios tanto para a firma quanto para seus funcionários, uma vez que, quais conhecimentos e competências são necessários muitas vezes não estão claras para ambas as partes. O acesso a informação e as técnicas de treinamento são muitas, porém, vemos que o engajamento com tais processos é um dos maiores desafios para o processo de aprendizagem.

De acordo com Chiavenato (2000), a formação é uma fonte de lucro para todas as partes envolvidas - colaboradores, empresas e clientes - pois enriquece o património cultural de uma organização e cria um clima organizacional de crescimento mútuo.

Os funcionários são a melhor propaganda para os outros e, se forem bem desenvolvidos e treinados, os que os cercam serão afetados positivamente. Ainda de acordo com Chiavenato “ao desenvolverem habilidades nas pessoas, elas também estão transmitindo informações e incentivando o desenvolvimento de atitudes e de conceitos, simultaneamente” (2020, p. 336).

2.3 Metodologias Ativas de Aprendizagem Aplicadas a Treinamentos

Berbel (2019), afirma que somente informações não são suficientes para que o ser humano participe de modo efetivo da sociedade, em vista do aumento da complexidade dos diversos setores da vida no âmbito mundial, nacional e local, sendo necessário, portanto, desenvolver as capacidades humanas de pensar, sentir e agir perante o ambiente em que se vive.

Os indivíduos que possuem *locus* de causalidade interno, denominados de “origem”, têm o hábito como um aprendizado para ser utilizado na ação, enquanto os conhecimentos são aprendidos para guiar a ação. Por conseguinte, é possível motivar seus comportamentos a partir de metas pessoais, acertos, erros e planejando ações para viabilizar objetivos, avaliando de forma adequada seu progresso. (BERBEL, 2019).

Nesse contexto, Para Berbel (2019) as Metodologias Ativas atuam como estimulante para uma motivação autônoma, apresentando ao indivíduo oportunidades

de problematização de situações, escolha dos conteúdos, desenvolver soluções criativas para situações problema, despertando, assim, a curiosidade.

Na concepção de Pischetola e Miranda (2019), tais métodos têm como premissa colocar o indivíduo como sujeito ativo no processo de ensino aprendizagem e, desta forma, procura romper, as barreiras que foram instauradas ao longo dos anos dentro da tradicional cultura de aprendizagem, de comportamento passivo. Afirmam, ainda, que, para ser considerada uma Metodologia Ativa, se deve fazer uso de uma prática criativa, fundamentada e bem estabelecida perante uma base complexa e muito bem planejada, como espaço de ação performativa, intervenção cultural e transformação social. (PISCHETOLA; DE MIRANDA, 2019.)

Borges e Alencar (2014), se baseiam na performance dos grupos operatórios em um ambiente de reflexão e discussão, no qual todos participam, sendo essa uma aprendizagem centrada nos processos grupais, possibilitando novos conhecimentos e questionamentos acerca de si e dos outros. Além disso, ressalta a importância das relações do homem com o meio social em que se vive, pois, as mudanças do meio refletem na evolução humana. Como justificativa, cita a teoria walloniana (1948), onde a identidade de uma criança se molda a partir da sua interação com pessoas, objetos, espaço e tempo. Logo, o objetivo principal de todo grupo operatório envolve um processo gradativo, no qual cada indivíduo assume diferentes responsabilidades perante aquilo que se foi proposto.

Já Lovato *et. al.* (2018) discorrem sobre as possibilidades de aprendizagem cooperativa e colaborativa, proporcionada pelas Metodologias Ativas de Aprendizagem. Sendo que a primeira é uma metodologia na qual os indivíduos se dividem em pequenos grupos heterogêneos e se ajudam a fim de alcançarem objetivos comuns, enquanto na segunda não existem relações hierárquicas, porém existe um compartilhamento de ideias e trabalho conjunto.

Tais ramificações das Metodologias Ativas de Aprendizagem, construídas e disseminadas para o contexto de sala de aula, podem tomar novas proporções dentro do contexto organizacional.

Dentro do contexto organizacional, a aplicação de Metodologias Ativas de Aprendizagem trazem inúmeras vantagens e benefícios, tais como cita Audy (2017), quando afirma que ao passo que as corporações instigam seus colaboradores a serem criativos, isso desperta o interesse de fomentar a competitividade entre uma instituição e outra, tendo em vista as questões referentes à cultura organizacional e

peçoal de cada indivíduo, que pode influenciar positiva ou negativamente um processo criativo, fato este que pode vir a ser um diferencial de mercado.

Além disso, Moran (2015) fala sobre utilizar a metodologia ativa como estratégia inicial para avançar em processos de ensino que busquem refletir, integrar cognitivamente, generalizar e reformular novas práticas mostra que a aprendizagem pode ocorrer a partir de problemas e situações práticas, pois esses métodos podem constituir alternativas de ensino inovadoras, focalizar o ensino e processo de aprendizagem no ouvinte envolvê-lo na aprendizagem. Ademais, de acordo Figueiredo (2006, p.02):

Para obter-se uma equipe de Alta *performance* deve-se promover o trabalho em equipe, um clima organizacional favorável, sempre enfatizar o quanto será importante o papel de cada pessoa dentro da empresa, independente da sua função, motivar sempre os colaboradores, promover os objetivos a serem alcançados e reconhecer a importância de todos os envolvidos no processo. O capital intelectual é o que a empresa tem de maior valor, por isso cabe às organizações investirem em treinamentos, benefícios e programas motivacionais que promovam a satisfação destes colaboradores.

Arruda (2000) ainda confirma que há muito espaço para debate sobre as novas competências que os profissionais precisam para atuar no novo mercado de trabalho. Para o autor, alguns elementos foram apontados para descrever um perfil profissional ideal, a saber: educação continuada e sensibilidade às necessidades do usuário e um conjunto de habilidades informais como flexibilidade, adaptabilidade, capacidade de trabalho em grupo.

Segundo Arruda (2000), com este novo modelo de mão de obra, com flexibilidade de produção, qualificação cognitiva para realizar tarefas, ao invés de apenas ser restringida por qualificações manuais e mecânicas, a mesma ocasionará em mudanças na base tecnológica, resultando em muitas desabilitações de força de trabalho que não atendam a esse novo perfil.

Pensando em inovação, Ribeiro (2005) confirma sua teoria de que a que a aprendizagem é mais significativa, tornando-a de cunho inovador, junto às metodologias ativas de aprendizagem.

Segundo Araújo (2014), a partir do momento em que o treinamento é concluído, pode-se observar que os funcionários são capazes de desenvolver suas habilidades independentemente das condições de aprendizagem. Para o autor, o conhecimento proporcionado na ação educativa ajuda a preparar os indivíduos, potencializar as

habilidades existentes e proporcionar novos ensinamentos e abordagens para atingir os objetivos institucionais.

Segundo Chiavenato (2014), ao que tange capacitação de pessoas, é possível defini-los como todos os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal, incluindo treinamento e desenvolvimento das pessoas, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação dentro das empresas.

Ademais, ainda segundo o autor, treinamento pode ser definido como um processo educacional, o qual, por meio dele, pessoas adquirem novos conhecimentos, habilidade e atitudes para o desempenho de seus cargos e desenvolvem novas competências. O mesmo é um processo de curto prazo, tendo em vista o fato de que vislumbra a formação e preparação das pessoas. Está voltado eminentemente para o desempenho do cargo, seja o atual, seja um cargo futuro na empresa, ou então para a aquisição de competências desejadas pela organização.

No entanto, muitas organizações não dão a devida atenção à sequência dos processos, ignoram as etapas naturais do processo de gestão de pessoas e, em algum momento, terão que tomar decisões difíceis entre treinar e desenvolver pessoas que não estão prontas, ou seja, em alguns casos a conclusão é que não há nada que eles possam fazer ou como melhorar suas habilidades, e o que resta para a empresa é apenas demiti-los.

Inúmeras ferramentas podem ser utilizadas no desenvolvimento de pessoas, caso se chegue à conclusão que é o melhor a fazer com novos colaboradores, mas quando se pensa no efetivo como um todo, o desenvolvimento deve ser essencial e até mesmo questão de sobrevivência ao passo que o mercado de trabalho está cada dia mais saturado e disputado. Em vista disso, as metodologias ativas surgem como uma excelente opção para se diferenciar e desconstruir métodos antigos de ensino-aprendizagem.

2.4 Design Thinking

Segundo Paulo (2019), o *Design Thinking* é visto como uma Metodologia Ativa de Aprendizagem facilitadora, podendo, desta forma, ser utilizada na resolução de problemas no desenvolvimento de produtos ou serviços criativos. Ademais, é um

método considerado como fundamental no acesso ao ensino do empreendedorismo, podendo alcançar resultados por meio da criatividade e da inovação.

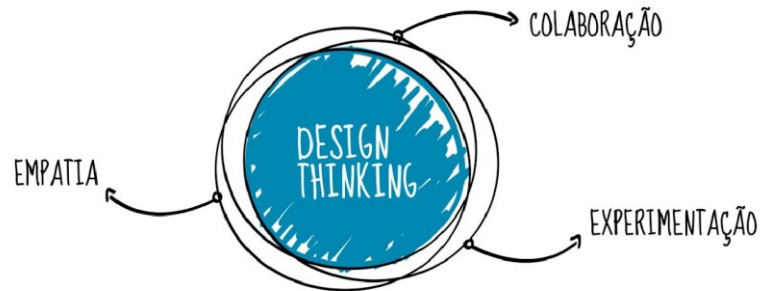
Vasconcelos e Pereira (2017) apresentam o *Design Thinking* como um método que oferece uma maneira de pensar empática, ou seja, é visual e colaborativo, a fim de resolver problemas de alta complexidade com as pessoas sendo o centro do desenvolvimento e aplicação das ideias, portanto é um modelo mental o qual representa o modo de pensar do *design* tornando possível a solução de problemas com diferentes graus de complexidade. Ainda, citam as áreas mais “comuns” de se encontrar a metodologia, sendo elas: saúde, educação, inclusão social, desenvolvimento sustentável e design de experiências.

Três abordagens muito utilizadas dentro de grandes corporações são apresentadas por Vasconcelos e Pereira (2017), sendo elas, o *Total Quality Management*, o qual monitora cada etapa do processo a fim de obter melhorias, o *Lean Thinking*, que visa evitar tarefas as quais não agregam valor ao cliente e o *Six Sigma*, o qual aprimora os processos baseando-se em estatísticas. Reforçam, ainda, que para trabalhar com o *Design Thinking* os gestores devem ser mais tolerantes e têm que assumir mais riscos, lidando, desta forma, com incertezas e restrições do ambiente globalizado. Além disso, evidencia a possibilidade de no futuro os indivíduos compreenderem melhor a necessidade de seus clientes.

O *Design Thinking*, consiste numa abordagem ou metodologia que estimula a resolução de problemas complexos de forma ativa, criativa e colaborativa. No contexto escolar, pode ser usada para incentivar o desenvolvimento de uma cultura do pensamento, que estimule o indivíduo na criação de novos conhecimentos e soluções inovadoras com potencial empreendedor. (HOHEMBERGER & ROSSI; 2020).

Fica claro, portanto, com base nas argumentações supracitadas que o método *Design Thinking* é multifuncional, ou seja, sua aplicação e desenvolvimento podem ocorrer tanto no âmbito educacional quanto profissional, desde que haja incentivo ao pensamento crítico, trabalho em equipe e organização para seguir os passos para sua implementação, por parte daqueles que farão parte do processo. Observe a Figura 2:

Figura 2: Conceitos fundamentais do *Design Thinking*.



Fonte: Hohemberger e Rossi (2020).

Considerando a abordagem de Hohemberger e Rossi (2020), a metodologia em questão possui quatro características fundamentais, contempladas por: ser centrada no ser humano, ou seja, exige profunda empatia e um reconhecimento daquilo que realmente é necessário; ser otimista, logo incentiva o pensamento de que todos podem criar mudanças, ou seja, pensar como um design, apesar de todas as restrições que existam à nossa volta; é experimental, portanto existe a liberdade de errar e aprender com os erros, como um exercício de resiliência e, por fim, é colaborativa, pois carrega consigo o ideal de que muitas mentes brilhantes são sempre mais fortes do que somente uma, levando em consideração diferentes perspectivas e a criatividade dos demais a fim de potencializar sua própria criatividade.

Outro ponto levantado por de Hohemberger e Rossi (2020) são os benefícios trazidos pelo *Design Thinking*, os quais são contemplados por desenvolver a empatia, aumentar a criatividade, promover melhorias, reforçar o trabalho de equipe e manter o ambiente em boa harmonia.

De acordo com Paulo (2019), sua divisão é feita em cinco etapas fundamentais, sendo elas representadas pela figura abaixo, demonstrada por um fluxograma, apresentando as etapas mais relevantes que ocorrem durante a implementação da metodologia do *Design Thinking*.

Figura 3 - Etapas de Desenvolvimento do *Design Thinking*.



Fonte: Adaptado de Paulo (2019).

2.4.1 Resultados de Aplicação do *Design Thinking* no Contexto Organizacional

Autores	Título do artigo	Ano de publicação	Conclusão
PAULO, Izabella Lima De.	O uso do <i>Design Thinking</i> como ferramenta ao ensino do empreendedorismo.	2019	Concluiu que é um método fundamental para o ensino do empreendedorismo, alcançando, desta forma, excelentes resultados na resolução de problemas por meio da criatividade e inovação.
BONINI, Luiz Alberto; SBRAGIA, Roberto.	O modelo de <i>Design Thinking</i> como indutor da inovação nas empresas: um estudo empírico.	2011	A pesquisa revelou que as empresas estudadas têm exímio o potencial para organizar suas atividades de <i>Design Thinking</i> internamente, de forma única, com foco em gestão de seus projetos.
DEMARCHI, Ana Paula Perfetto.	Gestão estratégica de <i>Design</i> com a abordagem de Design Thinking: proposta de um sistema de produção do conhecimento.	2011	Afirmou que o agente de <i>design</i> possui habilidades de um “ <i>design thinker</i> ” e gera inovação para a organização colaborativa de cunho familiar.
OLIVEIRA, Gabriel Andrade.	<i>Design Thinking</i> nas organizações da sociedade civil: uma proposta de aplicação	2017	A aplicação do <i>Design Thinking</i> pode contribuir para a gestão das organizações ao passo que essa metodologia permite, por meio da aplicação de ferramentas inovadoras, buscar de forma

			prática a resolução de uma ampla variedade de problemas vivenciados pelas organizações no dia a dia de seus colaboradores.
--	--	--	--

3 METODOLOGIA

O estudo faz uma abordagem de natureza Quali-Quantitativa, levando em consideração o fato de fazer uso de uma amostra analítica-explicativa, a fim de obter uma comprovação. Para isso, foi feito o uso do método conhecido como Levantamento, ou *survey*, o qual tem como principal objetivo extrair informações de um determinado grupo de pessoas, por meio da aplicação de um questionário para assim, após realizada a análise dos dados obtidos, obter a conclusão dos dados levantados.

Quanto ao objetivo da pesquisa foi explicativa, pois seu principal objetivo foi identificar os fatores que desencadeiam a ocorrência de fenômenos. De acordo com GIL (2007), a pesquisa explicativa é, ou pode vir a ser, uma continuação de outra pesquisa cujo caráter é descritivo, tendo em vista o fato de que a identificação de fatores que caracterizam um acontecimento, ou fenômeno, requer que este esteja descrito e detalhado de forma minuciosa.

Quanto ao método foi uma Pesquisa Ação, pois pesquisador realizou a aplicação do treinamento no ambiente corporativo, buscando uma percepção analítica. De acordo com Thiollent (1988), a pesquisa ação é um tipo de investigação de caráter social, com base experimental, a qual tem como principal objetivo a solução de uma ação e/ou problema coletivo, sendo que participantes e aqueles que estão aplicando a pesquisa se envolvem diretamente, seja de forma colaborativa ou participativa.

Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se da Pesquisa de Satisfação, questionário fechado e aberto, aplicado aos participantes do treinamento, considerando como base de avaliação a escala *likert*

4 APLICAÇÃO DE TREINAMENTO BASEADO NA METODOLOGIA DESIGN THINKING

Neste capítulo foi feito a aplicação do treinamento para uma equipe de colaboradores de uma empresa do setor de transporte vertical, no sentido de analisar a eficiência do *Design Thinking* aplicado ao desenvolvimento de pessoas.

4.1 Detalhamento do Público-alvo

Com uma história de mais de 145 anos, a empresa cresceu da indústria de maquinaria local para uma empresa global de elevadores, escadas rolantes e carpetes rolantes. Além de fabricar, instala, realiza manutenções preventivas e preditivas e moderniza elevadores e escadas rolantes em vários tipos de edifícios, incluindo edifícios residenciais, comerciais e arranha-céus. A empresa, objeto desta pesquisa, está localizada em mais de 140 países e emprega mais de 66.000 pessoas em todo o mundo. Em território nacional, empresa conta com duas fábricas, uma em Londrina e outra em São Paulo, contando com mais de 5.000 colaboradores.

A fábrica localizada na cidade de Londrina conta com 500 colaboradores. Nesta empresa considera-se os seguintes setores: Operações, responsável por novas instalações e modernizações e Manufatura, responsável pela fabricação de novos equipamentos.

A empresa não possui um modelo e nem periodicidade de aplicação de treinamentos. Ou seja, se mostra aberta para implementação de metodologias modernas, contudo alguns colaboradores ainda apresenta um comportamento reativo em relação ao tema, haja vista que a empresa costuma aplicar treinamentos conforme o surgimento de necessidades no dia a dia dos colaboradores.

O treinamento foi realizado para uma equipe, com quatro pessoas, sendo todas elas membros do programa de estágio da empresa, sendo que todos eles passam por todos os setores, tendo em vista que o escopo do programa prevê o modelo de *job rotation*. Ademais, pois por estarem há menos tempo dentro da companhia e serem consideravelmente mais jovens, buscam formas inovadoras de se desenvolver e aprender sobre o contexto do trabalho.

4.2 Etapas do Planejamento do Treinamento

O treinamento está previsto para aplicação durante o horário de expediente, pré-estabelecido junto aos participantes, tendo duração de aproximadamente 1 hora, de forma virtual, fazendo uso da plataforma *Microsoft Teams*.

A temática do Treinamento será Comunicação no Ambiente Organizacional, a partir dos conceitos *Design Thinking* para a resolução de problemas cotidianos ligados à comunicação dentro do ambiente de trabalho.

O Quadro 1, a seguir, apresenta o planejamento proposto para aplicar o treinamento, estratificado por etapas e tempo de duração referente a cada uma delas:

Quadro 1: Etapas do Treinamento baseado no *Design Thinking*

ETAPA	DURAÇÃO	OBJETIVO	ATIVIDADES
1ª Empatia	10 minutos	Motivar os participantes sobre o tema Comunicação Organizacional.	O instrutor deverá apresentar uma charge problematizando a questão da comunicação no ambiente organizacional. Em equipe, os participantes deverão contextualizar com situações corriqueiras dentro do trabalho. Após o levantamento feito pelos participantes das falhas de comunicação frequentes no contexto em que estão inseridos, o instrutor fará um resumo sintético dos principais erros de comunicação organizacional.
2ª Definição do Problema	20 minutos	Identificar as principais falhas de comunicação no ambiente organizacional.	O instrutor deverá apresentar, em <i>power point</i> , uma situação-problema para que os participantes analisem e definam quais as principais falhas de comunicação, as quais deverão ser descritas

			em um documento disponibilizado no <i>Sharepoint</i> .
3ª Geração de ideias	20 minutos	Conhecer ferramentas de comunicação.	Os participantes, em grupo, deverão buscar soluções, por meio de pesquisa na internet, para resolução do problema de comunicação apresentado na situação-problema. Após as primeiras buscas, o instrutor mediará a pesquisa sugerindo os sites: <ul style="list-style-type: none"> • Tema: Comunicação (Site: fieldcontrol.com.br) • Tema: Comunicação (Site: exame.com)
4ª Prototipagem	20 minutos	Criar estratégias para uma comunicação organizacional eficiente.	Os participantes, em grupo, deverão criar um Plano de Ação para implementação de ferramentas de comunicação para resolução da situação-problema. Em seguida, deverão criar os protótipos de comunicação.
5ª Validação	10 minutos	Testar a ferramenta de comunicação escolhida em consenso pelos participantes.	O instrutor deverá propor um teste para o uso da ferramenta de comunicação, solicitando aos participantes que deixem a sala virtual e se comuniquem por 5 minutos pela ferramenta sugerida pelo grupo. Após a imersão na experiência, retornar ao <i>teams</i> e dar um <i>feedback</i>

			sobre a eficiência ou não da ferramenta.
<i>Feedback:</i> pesquisa de satisfação	5 minutos	Os colaboradores devem responder um questionário sobre o treinamento.	Pesquisa de satisfação, aplicada de forma <i>online</i> a todos os participantes.

4.3 Descrição da Aplicação do Treinamento

O treinamento teve início às 13h, do dia 7 de outubro de 2022, contando com 4 colaboradores, inicialmente por meio da plataforma virtual *Microsoft Teams*. Primeiramente, todos receberam as boas-vindas e, posteriormente, a explanação sobre a presente pesquisa. A fim de motivar os participantes e indagá-los acerca do conceito do tema Comunicação Organizacional, foi-lhes apresentada uma charge, conforme Figura 4, a qual continha uma ação cotidiana dentro do ambiente corporativo, com o objetivo de fazerem uma autorreflexão e identificar potenciais situações semelhantes em seu ambiente de trabalho.

Figura 4: Estratégia Motivacional – Charge



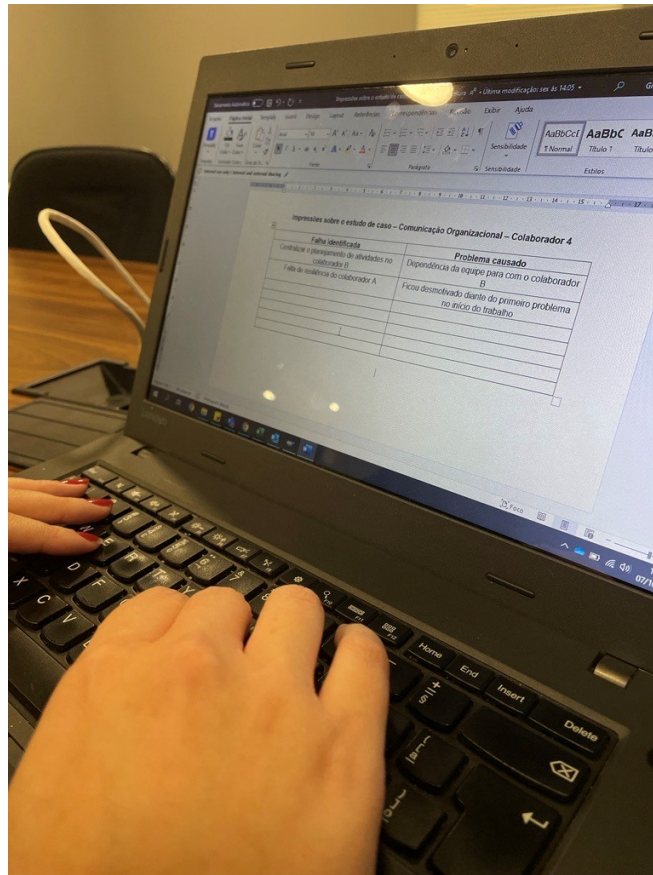
Fonte: Thomas Brieu (2020).

Em seguida, discutiram de forma coletiva aquilo que identificaram como potenciais situações-problema dentro do ambiente organizacional em que faziam parte para que, após esse momento, o instrutor, por meio da ferramenta *Power Point* apresentasse aos participantes uma síntese com os principais erros de comunicação organizacional.

Tendo um conhecimento mais robusto acerca do tema, lhes foi proposta uma situação-problema, externalizando um problema cotidiano dentro de uma empresa, para que pudessem aproximar a questão, ainda mais, de sua rotina organizacional.

Logo após a apresentação do case, os participantes preencheram um documento disponibilizado via *sharepoint*, onde puderam apontar potenciais falhas de comunicação identificadas e os problemas que elas causaram, conforme apresentado na Figura 5:

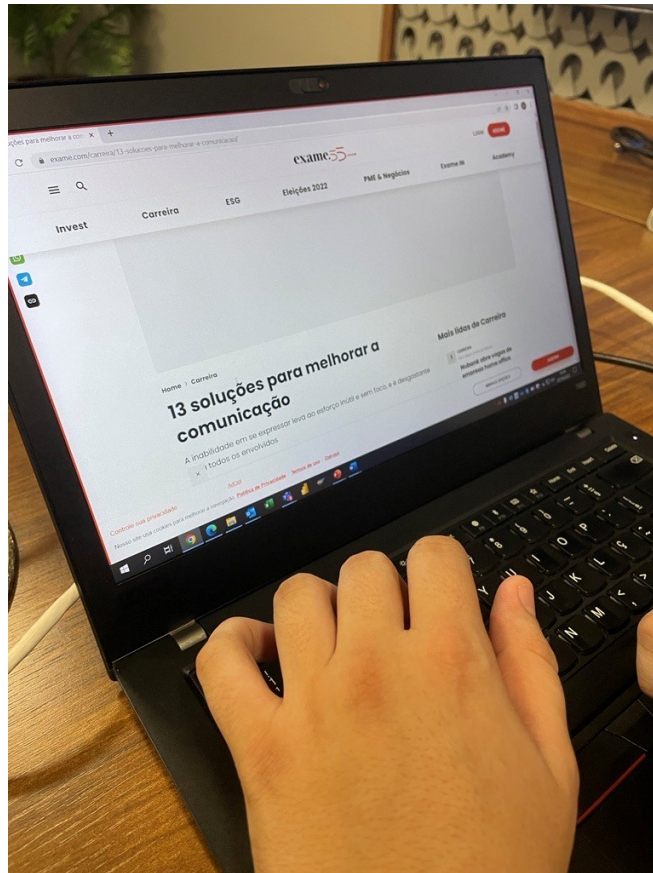
Figura 5 – Preenchimento das falhas e problemas identificados



Fonte: Autoria própria, 2022.

Na próxima etapa, de maneira conjunta, tiveram como objetivo procurar por potenciais soluções para a situação-problema. Inicialmente, a pesquisa deveria ocorrer sem o auxílio do instrutor, a fim de instigar o trabalho em equipe e o pensamento crítico de todos os participantes. Em seguida, foram disponibilizados *links* para auxiliar no processo de pesquisa, conforme representado na Figura 6:

Figura 6 – Pesquisa *online* para solucionar a situação-problema



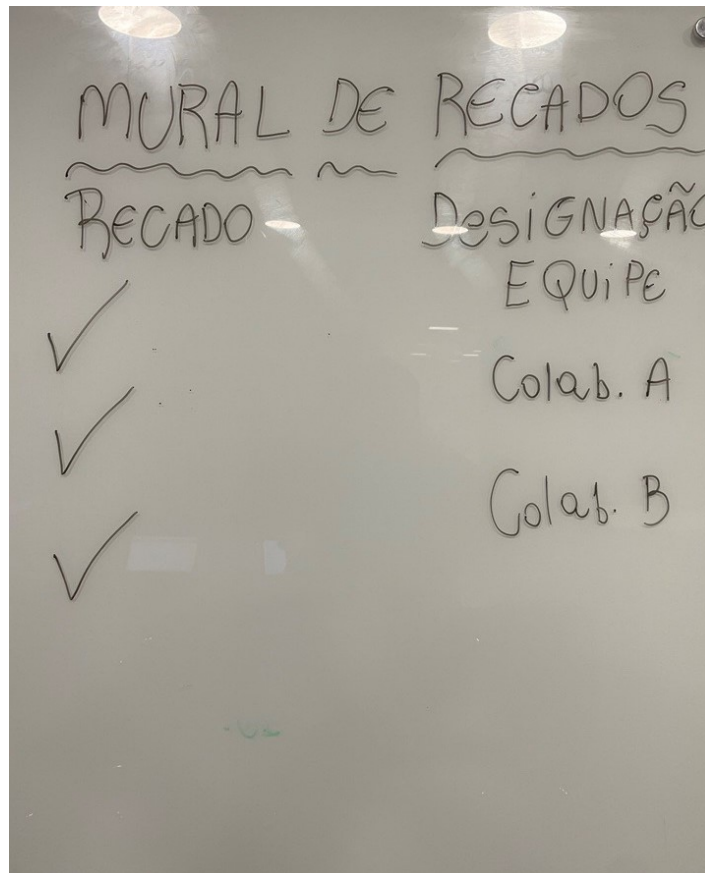
Fonte: Autoria própria, 2022.

Feito isso, deram início ao desenvolvimento de um plano de ação para potencialmente solucionar o problema que os foi apresentado. Como instrução, deveriam desenvolver protótipos para resolver essencialmente a questão da comunicação e, em conjunto, determinarem, qual ferramenta seria escolhida para ser submetida a um teste prático entre eles.

Após 20 minutos de discussão, os participantes chegaram à conclusão de que a ferramenta mais adequada, diante do que foi proposto na situação problema, seria um Mural de Recados, o qual, conforme apresentado na Figura 7, contemplaria informações importantes para serem passadas à equipe e, desta forma, todos estariam sempre informados, evitando, assim, potenciais conflitos por falhas de comunicação.

Todos os participantes, orientados pelo instrutor, deixaram a sala virtual e se reuniram presencialmente para colocar em prática o protótipo escolhido e fazer um teste por 5 minutos, a fim de verificar a viabilidade da ferramenta escolhida:

Figura 7 – Mural de Recados proposto pelos participantes



Fonte: Autoria própria, 2022.

A ideia do mural era contemplar informações imprescindíveis para a equipe, sendo elas um recado e uma designação, ou seja, desta forma, tudo que estaria lá contido seria direcionado a alguém, para que, desta forma, as informações, recados e atividades não ficassem mais dispersas e nem sem designação.

Ao retornar para a sala virtual, no *Microsoft Teams*, os participantes discutiram sobre o sucesso da ferramenta ao testarem na prática, tendo em vista o fato de terem conseguido simular a transmissão de potenciais atividades a cada um deles, com clareza e efetividade.

Por fim, como última etapa do treinamento, foi aplicado um questionário desenvolvido pelo treinador como forma de coletar *feedback* dos participantes com duração de 5 minutos por meio de um formulário *online*, pelo *Google Forms*, o qual possibilitou a validação da metodologia e da experiência compartilhada junto aos participantes.

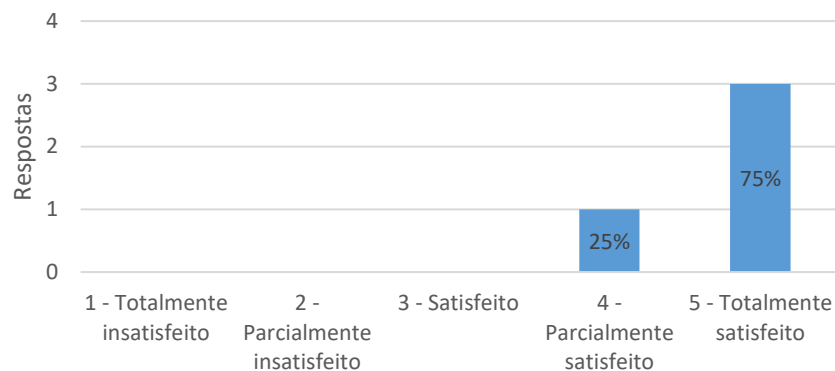
5 RESULTADOS OBTIDOS

Na presente seção, serão apresentadas as três divisões da pesquisa de aplicada aos participantes do treinamento, a qual teve intuito de avaliar, fazendo uso da Escala *Likert*, o grau de satisfação e percepção de cada um dos colaboradores acerca do treinamento.

5.1 O uso do *Design Thinking* como estratégia de treinamento

A primeira divisão da pesquisa de satisfação teve como principal objetivo mensurar, por meio de três questões, o grau de satisfação dos participantes do treinamento em relação ao uso da metodologia *Design Thinking* como uma estratégia de treinamento.

Figura 8 – Gráfico de satisfação quanto a metodologia utilizada no treinamento

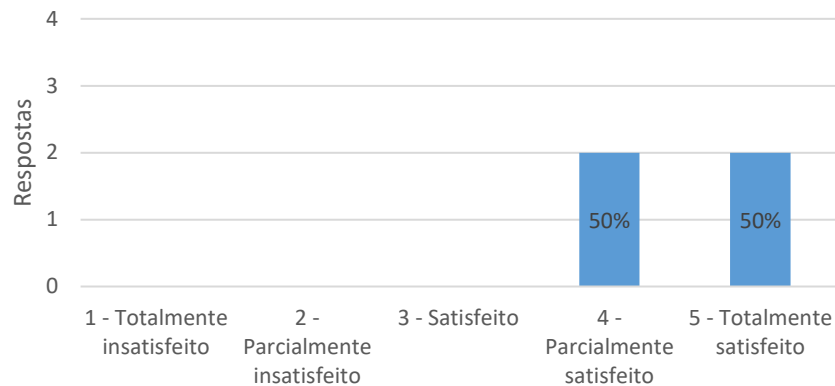


Fonte: Autoria própria, 2022.

Diante dos resultados obtidos, notou-se um grau de satisfação elevado, com 75% dos participantes se dizendo totalmente satisfeitos, e 25% parcialmente satisfeitos, ou seja, é possível afirmar que a metodologia escolhida foi bem aceita e satisfatória na visão dos participantes.

Na Figura 9, são apresentados os dados a respeito da satisfação acerca da dinâmica da metodologia utilizada no treinamento:

Figura 9 – Gráfico de satisfação quanto a dinâmica utilizada no treinamento

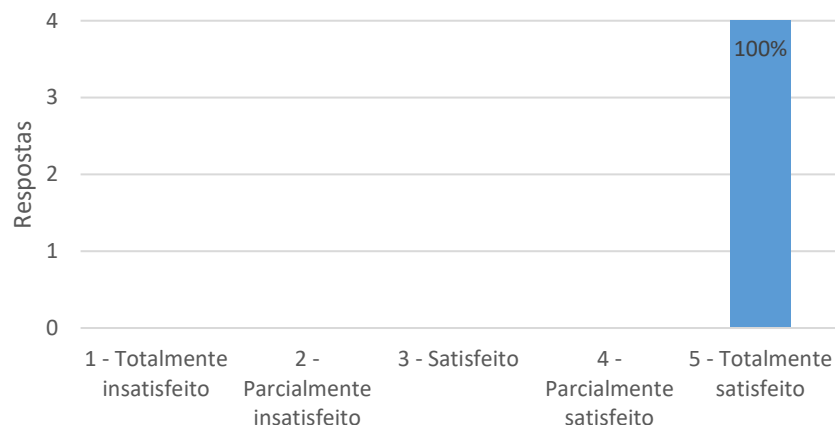


Fonte: Autoria própria, 2022.

Observou-se que, neste caso, houve uma divisão maior entre as opiniões dos participantes. Apesar de um resultado satisfatório, ou seja, com nenhuma avaliação de insatisfação, somente com avaliações entre 4 e 5, fica claro, que a dinâmica utilizada poderia ter sido mais bem explorada por quem ministrava o treinamento.

A última questão da primeira seção do questionário, abordava a clareza e usabilidade da metodologia durante o treinamento e os dados obtidos estão apresentados na Figura 10:

Figura 10 – Gráfico de satisfação sobre a clareza e usabilidade da metodologia



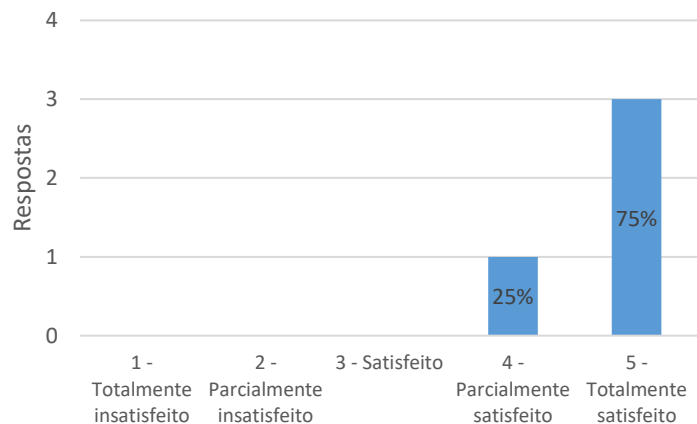
Fonte: Autoria própria, 2022.

Nesse caso, com um índice de 100% de satisfação, é possível afirmar que tanto a clareza ao transmitir a informação quanto a possibilidade de aplicar conceitos teóricos apresentados durante o treinamento, no dia a dia dos participantes, foi unânime entre eles.

5.2 O desenvolvimento pessoal / profissional a partir do *Design Thinking*

Nessa seção serão apresentadas as informações coletadas na segunda etapa da pesquisa de satisfação, a qual tinha como objetivo mensurar a satisfação dos participantes em relação ao seu desenvolvimento, tanto pessoal quanto profissional com a aplicação da metodologia *Design Thinking*.

Figura 11 – Gráfico de satisfação quanto ao desenvolvimento da criatividade com a metodologia *Design Thinking*

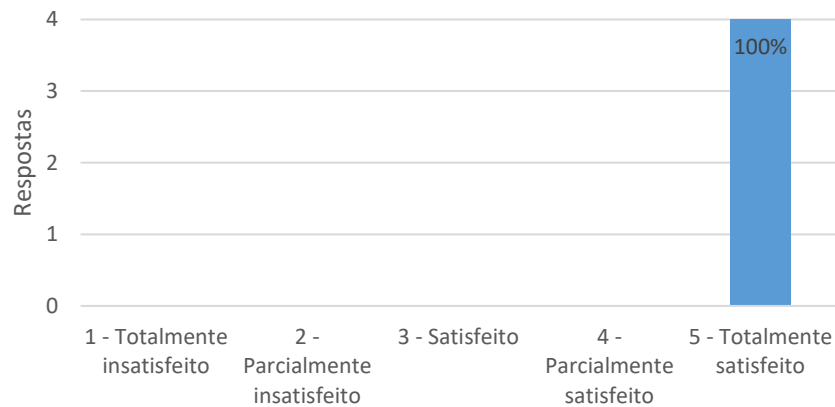


Fonte: Autoria própria, 2022.

Diante dos resultados obtidos, é possível afirmar que o resultado em relação ao tema foi satisfatório, tendo em vista o fato da maioria dos participantes se sentirem totalmente satisfeitos com o desenvolvimento de sua criatividade com a metodologia.

O próximo tópico teve como objetivo medir o nível de satisfação dos participantes quanto ao desenvolvimento do pensamento crítico com a metodologia *Design Thinking*, ou seja, o quanto foram estimulados a “pensar fora da caixa” durante o treinamento.

Figura 12 – Gráfico de satisfação quanto ao desenvolvimento do pensamento crítico com a metodologia *Design Thinking*

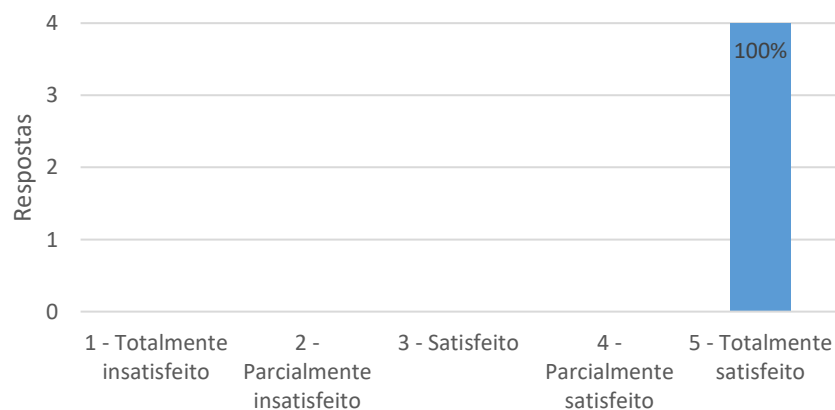


Fonte: Autoria própria, 2022.

Diante dos números apresentados, é evidente que todos os participantes tiveram a mesma percepção acerca do tema em questão, logo, o estímulo ao pensamento crítico, questionador, foi muito bem aceito e utilizado por todos.

O último questionamento da presente seção se deu a respeito do trabalho em equipe com a metodologia *Design Thinking* e os dados obtidos estão apresentados na Figura 13.

Figura 13 - Gráfico de satisfação quando ao trabalho em equipe com a metodologia *Design Thinking*



Fonte: Autoria própria, 2022.

Por se tratar de um dos pontos chaves da metodologia *Design Thinking*, ter um nível de satisfação de 100% no quesito trabalho em equipe foi fundamental para o sucesso do treinamento.

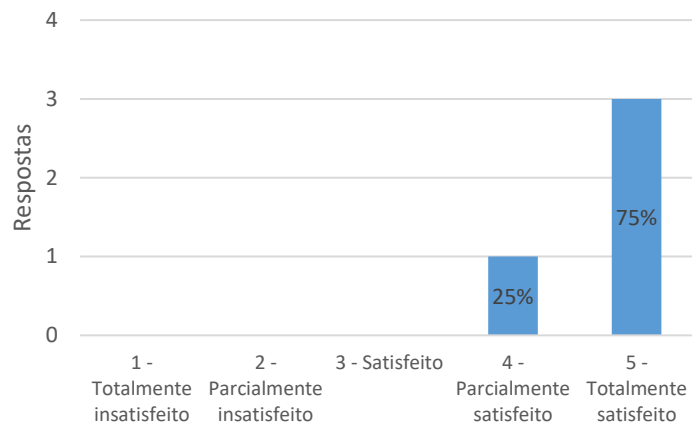
5.3 O *Design Thinking* como ferramenta de gestão organizacional

A última seção acerca do questionário aplicado aos participantes tem como objetivo avaliar os índices de satisfação a respeito da metodologia como uma ferramenta de gestão dentro do ambiente organizacional.

Para obtenção dos dados, foram aplicadas quatro questões, sendo duas fazendo uso da Escala *Likert* e duas questões abertas, dissertativas.

Primeiramente, foi avaliado o grau de satisfação em relação à operacionalização da metodologia *Design Thinking* no ambiente de trabalho. Os dados apresentados na Figura 14 demonstram a percepção dos participantes quanto a esse tópico.

Figura 14 – Gráfico de satisfação quanto à operacionalização da metodologia *Design Thinking* no ambiente de trabalho

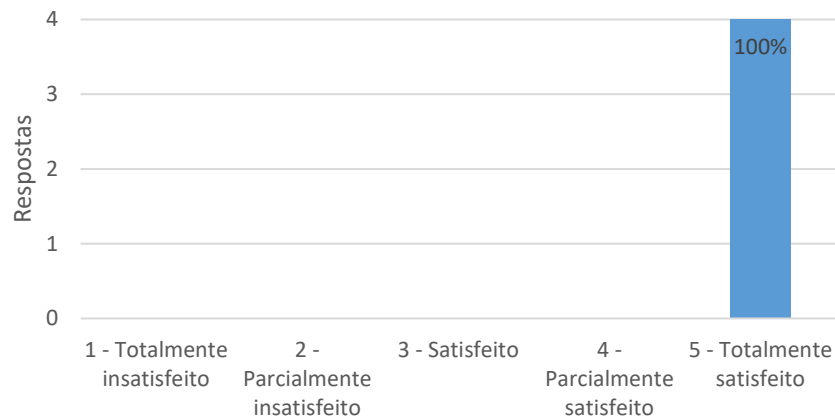


Fonte: Autoria própria, 2022.

Diante dos dados obtidos, é possível afirmar que os participantes conseguiram aproximar os conceitos teóricos da metodologia *Design Thinking* das situações rotineiras que vivenciam no ambiente de trabalho.

Isso posto, outro ponto avaliado foi em relação ao grau de inovação da metodologia *Design Thinking* no processo de resolução de problemas.

Figura 15 – Gráfico de satisfação quanto ao uso da ferramenta *Design Thinking* para solução de problemas



Fonte: Autoria própria, 2022.

É possível afirmar, diante dos dados obtidos, que todos os participantes assimilaram a metodologia *Design Thinking* como uma alternativa para solucionar potenciais problemas enfrentados no seu dia a dia.

Por fim, foram apresentadas duas questões abertas aos participantes. A primeira, quanto à desvantagem observada em uma gestão orientada pela metodologia *Design Thinking*. Enquanto a segunda, referiu-se a principal vantagem de uma gestão orientada pela metodologia *Design Thinking*. Os resultados podem ser observados no quadro comparativo a seguir:

Figura 16: Quadro comparativo: vantagens x desvantagens

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho em equipe 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflito de interesse
<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo de mudanças propiciados com o uso da metodologia 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados contrários ao esperado
<ul style="list-style-type: none"> • Respeito às mais diversas opiniões 	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de outras metodologias tradicionais

Fonte: Autoria própria, 2022.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vale dizer que, o treinamento é ferramenta fundamental para capacitar os colaboradores diante de um mercado de trabalho cada dia mais disputado e acirrado. Ademais, trazer e aproximar as metodologias ativas da cultura organizacional de uma empresa traz consigo inúmeros benefícios ao que tange gestão de qualidade de vida no trabalho.

De acordo com o presente estudo, juntamente com a pesquisa realizada, foi possível observar, que a aplicação do *Design Thinking* como ferramenta de capacitação e desenvolvimento de pessoas dentro do ambiente organizacional foi vista de forma extremamente bem-vinda e positiva pelos colaboradores. Diante das informações obtidas, se confirmou que esta metodologia é assertiva ao que tange resolução de problemas complexos dentro do ambiente organizacional.

Com a aplicação prática do treinamento, notou-se a obtenção de resultados promissores, considerando que o *feedback* coletado ao final da aplicação obteve-se como elevado índice – próximo de 100% - de total satisfação. Ademais, é importante ressaltar a fala dos colaboradores, de que tópicos abordados durante o treinamento refletiram diversas vezes suas ações no cotidiano da empresa, fato que permitiu abrir espaço para uma percepção sobre habilidades de cada um, possíveis oportunidades de melhorias e maneiras de solucionar problemas cotidianos.

Nesse sentido, pode-se concluir que, o *Design Thinking*, utilizado para o desenvolvimento do presente estudo, com o foco de aplicação em uma empresa de transportes verticais, visando capacitação e desenvolvimento de pessoas, é uma opção de grande valia ser considerar, tendo em vista que não houve custo nenhum para a sua aplicação. Isso posto, seu formato dinâmico, proporcionou aos participantes momentos de aprendizagem e reflexões de forma leve e não reativa, nem em um momento de pressão, possibilitando o desenvolvimento pessoal dos colaboradores e, por conseguinte, o desenvolvimento da empresa.

REFERÊNCIAS

ÁVILA, L. V. STECCA, J. P. **Gestão Pessoas**. Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico; Rede e-Tec Brasil, 2015. Disponível em: <https://central3.to.gov.br/arquivo/453262/>. Acesso em: 27/06/2022.

ARAUJO, L. C. G. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ARRUDA, M. C. C. **Reflexos do processo de globalização na capacitação profissional. Informação e Sociedade: estudos**. Londrina, v. 5, n. 1, p. 61 -72, 2000.

AUDY, J. **A inovação, o desenvolvimento e o papel da Universidade**. Estud. av., São Paulo, v. 31, n. 90, p. 75-87, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ea/a/rtKFhmw4MF6TPm7wH9HSpFK/?lang=pt>. Acesso em: 24/09/2022.

BAGATOLLI, S. L. KOPPER M. GIANE, C. **Treinamento e Desenvolvimento de pessoal: agregando valor às pessoas e à organização**. NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia. 2016; 6 (2): 106-120. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/40947/treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoal--agregando-valor-as-pessoas-e-a-organizacao>. Acesso em: 27/06/2022.

BERBEL, N. A. N. **As metodologias ativas e a promoção da autonomia dos estudantes**. Semina: Ciências Sociais e Humanas, Londrina. v. 2, n.1, p. 25-40. Londrina, 2019. Disponível em: <https://www.uel.br/revistas/uel/index.php/seminasoc/article/view/10326/0>. Acesso em: 27/06/2022.

BOOG, G. BOOG, M. **Manual de Gestão de Pessoas e equipes**. São Paulo: ABRH/APARH, E. Gente, 2002, p.59-84. Disponível em: <https://www.revistarebram.com/index.php/revistauniara/article/view/268/222>. Acesso em: 21/06/2022.

BONINI, L. A. SBRAGIA, R. **O modelo de Design Thinking como indutor da inovação nas empresas: um estudo empírico**. Revista Gestão e Projetos. São Paulo, v. 2, n. 1, p 03 – 25, 2011. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/9411/4180>. Acesso em: 24/09/2022.

BORGES, T. S. ALENCAR, G. **Metodologias ativas na promoção da formação crítica do estudante: o uso das metodologias ativas como recurso didático na formação crítica do estudante do ensino superior**. Cairu em Revista. a. 03. n. 04, p. 119-143. Caiuru, 2014. Disponível em: https://cairu.br/revista/arquivos/artigos/2014_2/08%20METODOLOGIAS%20ATIVAS

[%20NA%20PROMOCAO%20DA%20FORMACAO%20CRITICA%20DO%20ESTUD ANTE.pdf](#). Acesso em: 27/06/2022.

BRIEU, T. **Como lidar com a agressividade em 3 passos?** Disponível em: <https://comunicacaoprodutiva.com.br/escutatoria/assumir-sem-se-culpar-acolher-sem-concordar/>. Acesso em: 02/11/2022.

CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos Tempos. Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos - Ed. Compacta, 5**. São Paulo: Atlas, 1998.

COLETTI, P. M. DE CARVALHO. BATTINI, O. MONTEIRO, E. **Tecnologias da informação e comunicação e as metodologias ativas: Elementos para o trabalho docente no ensino superior**. Revista Prática Docente. v.3. n.2, p. 798-812. Mato Grosso, 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/329926707_TECNOLOGIAS_DA_INFORMACAO_E_COMUNICACAO_E_AS_METODOLOGIAS_ATIVAS_ELEMENTOS_PARA_O_TRABALHO_DOCENTE_NO_ENSINO_SUPERIOR. Acesso em: 21/06/2022.

DEMARCHI, A. P. P. **Gestão estratégica de design com a abordagem de Design Thinking: proposta de um sistema de produção do conhecimento**. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/95075>. Acesso em: 24/09/2022.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas 2 ed**. São Paulo: Atlas S.A., 2016.

DUTRA, J. S. DUTRA, T. A. DUTRA, G. A. **Gestão de Pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas S.A., 2017.

FIGUEIREDO, K. S. A. **O Desempenho e a Alta Performance Profissional no Ambiente Organizacional**. Disponível em: <http://periodicos.unesc.net/admcomex/article/view/3642/0>. Acesso em: 24/09/2022.

HOEMBERGER, D. A. ROSSI, F. D. **Guia Didático do Design Thinking: uma metodologia ativa para estimular a criatividade, a inovação e o empreendedorismo em sala de aula**. CAPES. Jaguari, 2020.

HUALLEN, D. **A importância do RH nas pequenas empresas**. 2012. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/a-importancia-do-rh-nas-pequenasempresas/55006/>. Acesso em: 24/09/2022.

KIRSCH, P. KASSICK, C. **Design thinking como método de inovação em recursos humanos**. Disponível em: <https://biblioteca.feevale.br/Vinculo2/000016/0000167c.pdf>. Acesso em 20/06/2022.

LEGGI, K. **Human Resource Management: Rethorics and Realities**. Houndmills, Basingstoke, Hampshire, England: MacMillan Business, 1995.

MARANGONI, M. M. BERIMBAU, M. M. R. **Gamificação e gestão de pessoas: um estudo de caso sobre treinamento e ambiente de diversidade cultural**. Revista Recape. São Paulo, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.20503/recape.v8i3.37285>. Acesso em 24/09/2022.

MILKOVICH, G. T. BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo. Atlas, 2000.

MONTANA, P. J. **Administração – Ed. 3**. São Paulo: Saraiva, 2010.

MORAN, J. **Mudando a educação com metodologias ativas**. In: SOUZA, C. A.; MORALES, O. E. T. **Convergências Midiáticas, Educação e Cidadania: aproximações jovens**. Ponta Grossa, 2015. p. 15 - 33. Disponível em: http://www2.eca.usp.br/moran/wpcontent/uploads/2013/12/mudando_moran.pdf. Acesso em: 24/09/2022.

OLIVEIRA, G. P. **Design Thinking nas organizações da sociedade civil: uma proposta de aplicação**. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2017. Disponível em: https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/35516/2/GabrielAO_Monografia.pdf. Acesso em: 24/09/2022.

PAULO, I. L. **O uso do Design Thinking como ferramenta ao ensino do empreendedorismo**. Anais VI CONEDU. Campina Grande: Realize Editora, 2019. Disponível em: <https://editorarealize.com.br/artigo/visualizar/61767>. Acesso em: 21/06/2022.

PISCHETOLA, M. DE MIRANDA, L. T. **Metodologias ativas: uma solução simples para um problema complexo?** Revista educação e cultura contemporânea. v. 16, n. 43, p. 30-56. Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <http://periodicos.estacio.br/index.php/reeduc/article/viewArticle/5822>. Acesso em: 16/06/2022.

PRODANOV, C. C. FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. – 2. ed. – Novo Hamburgo, 2013. Disponível em: https://aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php/291348/mod_resource/content/3/2.1-E-book-Metodologia-do-Trabalho-Cientifico-2.pdf. Acesso em: 20/06/2022.

RIBEIRO, Paulo Eduardo. **O uso de indicadores no processo de gestão de pessoas**. In: Rafael Marcus Chiuzi. Ed 2. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2013.

- Tema: Comunicação (Site: <https://www.beonday.com.br/single-post/como-resolver-a-falta-de-comunicacao-entre-sua-equipe>).
- Tema: Comunicação (Site: <https://exame.com/carreira/13-solucoes-para-melhorar-a-comunicacao/>

<https://datascope.io/pt/blog/quais-sao-as-causas-dos-problemas-de-comunicacao-nas-empresas/>).

VASCONCELOS, C.; PEREIRA, M. **O *Design Thinking* como atividade no ensino de engenharia: um estudo de caso**. ENEGEP. Joinville, 2017. Disponível em: [Título \(abepro.org.br\)](#). Acesso em: 21/06/2022.

Ministério da Educação

APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO PARA TRABALHOS ACADÊMICOS

1. Você tem conhecimento do trabalho que está sendo realizado na UTFPR que criará o padrão da instituição para elaboração de trabalhos acadêmicos?

	EM	G	PG	P	TA	TOTAL
Sim						
Não						

2. Se a resposta da pergunta anterior foi afirmativa, de que maneira tomou conhecimento?

	EM	G	PG	P	TA	TOTAL
Pela Internet, na página da instituição						
Pelo jornal da instituição						
Por outra maneira						

3. Na realização de trabalhos acadêmicos (relatório, TCC, dissertação, tese, etc.) você costuma consultar normas que norteiam a elaboração dos mesmos?

	EM	G	PG	P	TA	TOTAL
Sempre						
Nunca						
Às vezes						

4. Se utiliza normas para elaboração de trabalhos acadêmicos, quais costuma consultar?

	EM	G	PG	P	TA	TOTAL
ABNT						
UTFPR						
A que seu orientador passou						
A elaborada pela biblioteca e professores de nosso Campus						
De outra instituição						

ANEXO A - Lei n. 9.610, de 19 de fevereiro de 1998



Presidência da República
Casa Civil
Subchefia para Assuntos Jurídicos

LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998¹.

Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Título I - Disposições Preliminares

Art. 1º Esta Lei regula os direitos autorais, entendendo-se sob esta denominação os direitos de autor e os que lhes são conexos.

Art. 2º Os estrangeiros domiciliados no exterior gozarão da proteção assegurada nos acordos, convenções e tratados em vigor no Brasil.

Parágrafo único. Aplica-se o disposto nesta Lei aos nacionais ou pessoas domiciliadas em país que assegure aos brasileiros ou pessoas domiciliadas no Brasil a reciprocidade na proteção aos direitos autorais ou equivalentes.

Art. 3º Os direitos autorais reputam-se, para os efeitos legais, bens móveis.

Art. 4º Interpretam-se restritivamente os negócios jurídicos sobre os direitos autorais.

Art. 5º Para os efeitos desta Lei, considera-se:

I - publicação - o oferecimento de obra literária, artística ou científica ao conhecimento do público, com o consentimento do autor, ou de qualquer outro titular de direito de autor, por qualquer forma ou processo;

II - transmissão ou emissão - a difusão de sons ou de sons e imagens, por meio de ondas radioelétricas; sinais de satélite; fio, cabo ou outro condutor; meios óticos ou qualquer outro processo eletromagnético;

III - retransmissão - a emissão simultânea da transmissão de uma empresa por outra;

IV - distribuição - a colocação à disposição do público do original ou cópia de obras literárias, artísticas ou científicas, interpretações ou execuções fixadas e fonogramas, mediante a venda, locação ou qualquer outra forma de transferência de propriedade ou posse;

V - comunicação ao público - ato mediante o qual a obra é colocada ao alcance do público, por qualquer meio ou procedimento e que não consista na distribuição de exemplares;

VI - reprodução - a cópia de um ou vários exemplares de uma obra literária, artística ou científica ou de um fonograma, de qualquer forma tangível, incluindo qualquer armazenamento permanente ou temporário por meios eletrônicos ou qualquer outro meio de fixação que venha a ser desenvolvido;

VII - contrafação - a reprodução não autorizada;

VIII - obra:

a) em co-autoria - quando é criada em comum, por dois ou mais autores;

b) anônima - quando não se indica o nome do autor, por sua vontade ou por ser desconhecido;

c) pseudônima - quando o autor se oculta sob nome suposto;

d) inédita - a que não haja sido objeto de publicação;

e) póstuma - a que se publique após a morte do autor;

f) originária - a criação primígena;

g) derivada - a que, constituindo criação intelectual nova, resulta da transformação de obra originária;

h) coletiva - a criada por iniciativa, organização e responsabilidade de uma pessoa física ou jurídica, que a publica sob seu nome ou marca e que é constituída pela participação de diferentes autores, cujas contribuições se fundem numa criação autônoma;

i) audiovisual - a que resulta da fixação de imagens com ou sem som, que tenha a finalidade de criar, por meio de sua reprodução, a impressão de movimento, independentemente dos processos de sua captação, do suporte usado inicial ou posteriormente para fixá-lo, bem como dos meios utilizados para sua veiculação;

IX - fonograma - toda fixação de sons de uma execução ou interpretação ou de outros sons, ou de uma representação de sons que não seja uma fixação incluída em uma obra audiovisual;

X - editor - a pessoa física ou jurídica à qual se atribui o direito exclusivo de reprodução da obra e o dever de divulgá-la, nos limites previstos no contrato de edição;

XI - produtor - a pessoa física ou jurídica que toma a iniciativa e tem a responsabilidade econômica da primeira fixação do fonograma ou da obra audiovisual, qualquer que seja a natureza do suporte utilizado;

XII - radiodifusão - a transmissão sem fio, inclusive por satélites, de sons ou imagens e sons ou das representações desses, para recepção ao público e a transmissão de sinais codificados, quando os meios de decodificação sejam oferecidos ao público pelo organismo de radiodifusão ou com seu consentimento;

XIII - artistas intérpretes ou executantes - todos os atores, cantores, músicos, bailarinos ou outras pessoas que representem um papel, cantem, recitem, declamem, interpretem ou executem em qualquer forma obras literárias ou artísticas ou expressões do folclore.

Art. 6º Não serão de domínio da União, dos Estados, do Distrito Federal ou dos Municípios as obras por eles simplesmente subvencionadas.

¹ Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19610.htm.