

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE GRADUAÇÃO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO-ÊNFASE COMÉRCIO EXTERIOR**

**MAURYN JORDANA WENDLING**

**EMPLOYEE EXPERIENCE DESIGN APLICADO NA ÁREA COMERCIAL:  
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA FERM**

**São Leopoldo**

**2019**

MAURYN JORDANA WENDLING

**EMPLOYEE EXPERIENCE DESIGN APLICADO NA ÁREA COMERCIAL:  
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA FERM**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração-Habilitação em Comércio Exterior, pelo Curso de Administração-Ênfase Comércio Exterior da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Ms. Elenise Angélica Martins da Rocha

São Leopoldo

2019

## RESUMO

O presente estudo teve como objetivo melhorar a experiência do funcionário no local de trabalho, utilizando o *Employee Experience Design*, de modo que a empresa entregue, de forma ágil, o que o funcionário realmente precisa para aumentar seu desempenho. O trabalho olhou para a experiência de aplicação do *Employee Experience Design*, que tem como objetivo fazer com que as organizações tentem criar um lugar onde os funcionários realmente queiram estar, e não sejam obrigados a estar. (MORGAN, 2017). Neste sentido, o estudo foi realizado em uma empresa que atua na produção de laticínios e leite UHT, situada no Rio Grande Do Sul, tendo como foco de análise a área comercial interna onde aplicou-se a metodologia *Employee Experience Design*. Foram aplicadas quatro ferramentas: Mapa da Empatia, Criação de Persona, Mapa da Jornada do Funcionário e Plano de Ação. Tais ferramentas consolidaram a construção de artefatos que deram base as análises deste estudo. Para tanto, essa pesquisa, utilizou-se o método da *Design Science Research*, juntamente com um estudo de caso, que complementarmente se mostraram ideais para análise dos resultados da aplicação do *Employee Experience Design* na área comercial interna da empresa objeto de estudo de caso. O estudo mostrou como principal aprendizado que, a metodologia *Employee Experience Design*, contribui para identificar as necessidades da área comercial interna, como, melhorar as ferramentas disponibilizadas para a execução das tarefas, tornar o ambiente de trabalho mais colaborativo aprimorando a comunicação entre setores e promover o reconhecimento dos funcionários.

**Palavras-chave:** *Employee Experience Design*. Empatia. Persona. Jornada do Funcionário. *Design Science Research*.

## **ABSTRACT**

The present study aimed to improve the employee's experience in the workplace, using the Employee Experience Design, so that the company delivers in an agile way the employee needs for a better performance. The Employee Experience Design aims to make organizations try to create a place where employees really want to be, and not be forced to be. To carry out this research, it has been used the method of Design Science Research, along with case study, through a qualitative research of descriptive strategy. The study was conducted in a company that operates in the production of dairy and milk, located in the State of Rio Grande do Sul. In order to achieve the objectives of this research using the Employee Experience Design, four tools were applied: Map of Empathy, Creation of Persona, Map of the Employee's Journey and Action Plan. Such tools were considered artifacts to obtain knowledge and provide the basis for the analyzes. The study contributes to the construction of an action plan, where it was identified opportunities for improvement that could be implemented in the future by the company studied. As main learning, it was concluded that Employee Experience Design methodology helps to identify the needs of the internal commercial area, such as improving the tools available for the execution of tasks, making the work environment more collaborative, improving communication between sectors and promoting recognition of employees.

**Keywords:** Employee Experience Design. Empathy. Persona. Employee's Journey. Design Science Research.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa da Empatia .....	18
Figura 2 – Ferramenta de Criação de Personas .....	20
Figura 3 – Exemplo de Persona .....	21
Figura 4 – Componentes Iniciais da Experiência do Funcionário.....	23
Figura 5 – Tecnologia como Viabilizadora da Experiência do Funcionário .....	25
Figura 6 – Modelo do Mapa da Jornada do Funcionário .....	28
Figura 7 – Organograma da Área Comercial.....	33
Figura 8 – Lógica para Construção das Classes de Problemas.....	36
Figura 9 – Ferramenta Mapa da Empatia.....	38
Figura 10 – Ferramenta Criação de Personas .....	40
Figura 11 – Ferramenta Mapa da Jornada do Funcionário .....	42
Figura 12 – Ferramenta Plano de Ação .....	44
Figura 13 – Fluxo da Ferramenta Empatia .....	51
Figura 14 – Artefato Empatia.....	53
Figura 15 – Fluxo da Ferramenta Criação de Personas.....	55
Figura 16 – Artefato Persona .....	57
Figura 17 - Fluxo da Ferramenta Mapa da Jornada do Funcionário .....	60
Figura 18 – Artefato Design do Processo.....	62
Figura 19 – Fluxo da Ferramenta Plano de Ação.....	65
Figura 20 – Artefato Plano de Ação .....	67

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese dos Conceitos de Empatia.....	16
Quadro 2 – Síntese do Referencial Teórico .....	29
Quadro 3 – Perfil dos Participantes.....	34
Quadro 4 – Dimensões Encontradas .....	36
Quadro 5 – Ferramentas para Análise das Dimensões.....	37
Quadro 6 – Síntese dos Artefatos Produzidos .....	45
Quadro 7 – Aplicação das Ferramentas de <i>Employee Experience Design</i> .....	46

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
1.1 QUESTÃO DE PESQUISA.....	10
1.2 OBJETIVOS .....	11
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	<b>11</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>11</b>
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	12
1.4 JUSTIFICATIVA .....	12
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>15</b>
2.1 EMPATIA.....	15
<b>2.1.1 Ferramenta de mapeamento da empatia</b> .....	<b>17</b>
<b>2.1.2 Criação de personas</b> .....	<b>19</b>
2.2 <i>EMPLOYEE EXPERIENCE DESIGN</i> .....	21
<b>2.2.1 Experiência do funcionário</b> .....	<b>23</b>
<b>2.2.2 Mapa da jornada do funcionário</b> .....	<b>26</b>
2.3 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO .....	29
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>30</b>
3.1 DELINEAMENTO .....	30
3.2 DESCRIÇÃO DO CASO E UNIDADE DE ANÁLISE .....	32
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	35
<b>3.3.1 Primeiro passo: identificação do problema</b> .....	<b>35</b>
<b>3.3.2 Segundo passo: definição de um objetivo para a solução</b> .....	<b>36</b>
<b>3.3.3 Terceiro passo: projeção de artefatos para resolver o problema</b> .....	<b>37</b>
3.3.3.1 Mapa da Empatia .....	38
3.3.3.2 Criação de Personas.....	39
3.3.3.3 Mapa da Jornada do Funcionário .....	41
3.3.3.4 Plano de Ação .....	43
<b>3.3.4 Quarto passo: demonstração</b> .....	<b>45</b>
<b>3.3.5 Quinto passo: avaliação dos resultados</b> .....	<b>46</b>
<b>3.3.6 Sexto passo: comunicação dos resultados</b> .....	<b>47</b>
3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS .....	47
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	48
3.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	49

<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>50</b>
4.1 MAPA DE EMPATIA E A PERSONA DA ÁREA COMERCIAL .....	50
4.2 JORNADA DE TRABALHO DOS FUNCIONÁRIOS.....	59
4.3 PROPOSIÇÃO DE AÇÕES DE MELHORIAS.....	63
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>70</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>72</b>



## 1 INTRODUÇÃO

A competitividade entre as organizações, atualmente, está cada vez mais forte, levando as empresas a se reinventarem, buscando soluções e inovando para atingir seus objetivos. Nesse contexto, as empresas não estão olhando apenas para os seus clientes, mas também para a experiência dos seus funcionários, identificando a importância que colaboradores motivados, engajados e satisfeitos agregam na cadeia de valor da empresa, ajudando a satisfazer e a fidelizar o consumidor final. (LILEY; FELICIANO; LAURS, 2017).

Nesse sentido, surge o *Employee Experience Design*, do inglês, “Experiência do Funcionário”, uma evolução de diferentes tendências de *design thinking* e experiência do cliente, mas, agora, com olhar focado no fornecimento de serviços e ferramentas, para melhorar a experiência do funcionário no local de trabalho, de modo que a empresa entregue, de forma ágil, o que o funcionário realmente precisa para melhorar seu desempenho. (FREED, 2017).

Uma pesquisa desenvolvida pela Gallup, realizada em 2014, 2015 e 2016, em mais de 155 países, identificou que apenas 15% dos funcionários em todo o mundo estão engajados com seu trabalho, sendo que 67% não estão engajados e 18% estão ativamente desengajados, mostrando que as organizações estão passando por uma crise de engajamento. (GALLUP, 2016).

Analisando apenas o engajamento nas empresas, não é suficiente para se entender o que motiva os funcionários, diferenciando, assim, as percepções de envolvimento do funcionário e sua experiência, essa que tem um olhar mais abrangente para as condições de trabalho, oportunidades oferecidas para os trabalhadores expressarem suas opiniões e espaço para expandirem suas habilidades e aproveitarem seus pontos fortes. (STAFFBASE, 2016).

Na Índia, Estados Unidos, Reino Unido e Austrália, o “engajamento de funcionário” ainda está mais presente nos locais de trabalho do que a “experiência dos funcionários”. O Canadá, por outro lado, é o único país em que a “experiência dos funcionários” ultrapassou em quase 11% a visão sobre o “engajamento de funcionários”. (STAFFBASE, 2016).

A presente pesquisa foi realizada na empresa FERM, que assim será denominada ao longo dessa, para preservar o sigilo das informações e a identidade da organização estudada, estando situada no Rio Grande do Sul, com mais de 51

anos de atividade em produção de leite, iogurtes e doces de frutas. Conta, hoje, com fábrica de laticínios, fábrica de processamento de doces de frutas, unidades de resfriamento e captação de leite, seis supermercados e mais de mil funcionários e vinte mil cooperados.

Conforme dados da própria empresa pesquisada, o setor de lácteos, desde 2015, vem sofrendo retrações, levando, assim, as empresas do setor a se reinventarem, buscarem novos produtos e melhorarem seus processos para continuar levando um serviço de eficiência aos seus clientes. A rotatividade das pessoas e a necessidade de atrair e reter talentos, faz com que a empresa entenda a importância de compreender, como pode gerar uma melhor experiência para seus funcionários.

Como foco deste estudo, destaca-se a área comercial interna da empresa FERM, que tem como função dar suporte para as ações administrativas da empresa, inclusive da área comercial externa. Essa área atua dando suporte para processos de venda externos e requer um conhecimento importante sobre o negócio. Motivo pelo qual, é importante reter os talentos e engajá-los.

As empresas estão reconhecendo que devem reexaminar a experiência do funcionário no local de trabalho, como um caminho para melhorá-lo, assim como melhorar o desempenho e a vantagem competitiva sustentada, oferecendo aos funcionários condições de trabalho cada vez melhores, para que os próprios colaboradores sejam capazes de investir mais em si mesmos no local de trabalho. (IBM, 2016).

Nesse contexto, apostar na experiência do funcionário pode contribuir para a empresa FERM, auxiliando e identificando processos e melhorias, além de atrair talentos, promover o envolvimento da força de trabalho, melhorar a produtividade e a retenção, atrelando tudo isso ao bom atendimento aos clientes, o que afeta o desempenho financeiro da empresa. (LILEY; FELICIANO; LAURS, 2017).

Através de um estudo apoiado pelo método *Design Research*, no qual a unidade de análise foi a área comercial interna da empresa FERM, esse estudo analisou os processos internos e a jornada dos funcionários. Como resultado, espera-se contribuir para que a empresa possa, posteriormente, melhorar a experiência do funcionário no local de trabalho e entregar, de forma mais ágil, o que ele realmente precisa para melhorar seu desempenho.

Desta forma, o trabalho está estruturado em cinco capítulos. O capítulo 1 apresenta a introdução ao estudo, assim como os objetivos da pesquisa, sua

justificativa, escopo e delimitações do trabalho. No capítulo 2, apresenta-se a fundamentação teórica, descrevendo as principais teorias e conceitos acerca dos assuntos pesquisados. O capítulo 3 apresenta a metodologia utilizada nesse estudo, bem como os procedimentos para a realização dessa pesquisa. No capítulo 4, apresenta-se os resultados do trabalho e as discussões sobre os achados. Por fim, no capítulo 5, encontram-se as conclusões e as sugestões para trabalhos futuros, que aprofundem aspectos relevantes identificados no decorrer dessa pesquisa.

## 1.1 QUESTÃO DE PESQUISA

Para Kotler e Armstrong (2003), atrair e reter clientes pode ser uma tarefa difícil, em vez que hoje os clientes possuem à sua disposição uma grande variedade de escolha de produtos e marcas, preços e fornecedores. Para criar uma experiência de compra diferenciada, as empresas precisam também focar seus esforços nos seus próprios funcionários, uma vez que eles são um dos principais meios de contato entre cliente e empresa.

Contudo, o que mais se percebe nos últimos anos, são as empresas investindo em marketing e na melhor forma de melhorar a experiência de seus clientes. Tal prática visa não apenas focar esforços em seus produtos, mas sim em aperfeiçoar a experiência do cliente em relação à empresa, em todas as suas formas de interação com a marca, inclusive naquelas que envolvem funcionários. (DEL FIORENTINO, 2018).

No cenário atual da empresa FERM a direção compreende a importância de apoiar ações para identificar as lacunas existentes nas tarefas do dia a dia da área comercial interna. A empresa destaca que, até o presente momento não houve iniciativas de aplicar ferramentas para diagnosticar oportunidades de melhorias no desempenho das pessoas. Portanto, apesar de não ser ter dados comparativos, a presente pesquisa visa contribuir, propondo identificar melhorias nos processos, nas condições de trabalho e sugerir a adoção de indicadores que ajudarão nas tomadas de decisões. Contudo, esta pesquisa se torna viável também pelo fato de a autora trabalhar na área comercial interna da empresa, tendo acesso a dados e informações necessárias

Desta forma, a empresa FERM, através de seus gestores compreende que a necessidade de se analisar com a prática do *Employee Experience*, também

conhecida como experiência do funcionário, pode ser utilizada para alavancar a competitividade no setor comercial. A empresa FERM acrescenta que apoia a iniciativa de implementação deste estudo de forma a avaliar seus resultados para posteriormente aplicar em toda a organização.

O estudo realizado na tese de Del Fiorentino (2018) mostrou um olhar mais técnico ao apresentar as dimensões e os ciclos de vida da experiência do colaborador e como elas podem contribuir para que a empresa projetasse os componentes do ambiente de trabalho da área de vendas. Os resultados deste estudo inspiraram a realização da presente pesquisa, sugerindo a viabilidade de aplicação na área comercial interna da empresa FERM.

Portanto, a presente pesquisa visa demonstrar que a compreensão de que a experiência está no centro das discussões sobre atendimento ao cliente e os funcionários que trabalham na área comercial, também são responsáveis para ajudar a melhorar ou comprometer a experiência dos clientes. Essa visão de que a satisfação do cliente é formada em todas as interações com a empresa, denota a oportunidade de realização deste estudo e consolida a questão norteadora desta pesquisa: **Como a metodologia do *Employee Experience Design* pode contribuir para que a empresa FERM melhore a experiência dos funcionários da área comercial interna?**

## 1.2 OBJETIVOS

Neste item, são descritos o objetivo principal e os específicos da pesquisa.

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar como a metodologia *Employee Experience Design* contribuiu para que a empresa FERM projete melhorias no ambiente de trabalho da área comercial interna.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) aplicar o Mapa da Empatia e descrever a persona da área comercial interna da empresa FERM;
- b) mapear os processos e as etapas da jornada de trabalho dos funcionários da área comercial interna da empresa estudada;
- c) identificar as oportunidades de melhorias em relação ao trabalho na área comercial interna;
- d) propor um plano de ação estruturado que projete melhorias no ambiente de trabalho da área comercial interna da empresa FERM.

### 1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Somente será alvo desse estudo a análise da área comercial interna da empresa estudada. Logo, não faz parte do escopo dessa pesquisa a análise dos demais setores e segmentos da empresa, bem como da equipe externa de vendas.

Também não faz parte desse estudo a análise de aspectos culturais ou motivacionais dos funcionários, embora entenda-se sua importância. Todavia, buscou-se apenas analisar a possibilidade de aplicação de ferramentas do *Employee Experience Design* no contexto organizacional estudado, para que se possa auxiliar a empresa a visualizar as lacunas existentes nas tarefas do dia a dia da área comercial interna, possibilitando melhorias nos processos e nas condições de trabalho.

Na sequência, apresenta-se a justificativa para o estudo.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

Analisar e mapear a experiência do funcionário, contribuiu para atrair talentos, promover o envolvimento da força de trabalho, melhorar a produtividade e a retenção, o que, por sua vez, beneficia diretamente o desempenho financeiro da empresa. (LILEY; FELICIANO; LAURS, 2017).

Dessa forma, na empresa FERM, compreende-se que a valorização da experiência do funcionário surge como uma forma de aumentar a competitividade da empresa por meio da elevação dos níveis de satisfação e engajamento dos seus funcionários. O apoio da direção do presente trabalho teve como objetivo apoiar a investigação para descrever como a área comercial interna da empresa FERM pode

melhorar a experiência no local de trabalho utilizando a abordagem do *Employee Experience Design*.

Por meio da revisão bibliográfica buscou-se identificar estudos realizados nesta área, no entanto, poucos estudos foram encontrados até onde se leu. Isso denota uma oportunidade de pesquisa e a necessidade de ampliar estudos acadêmicos sobre o *Employee Experience Design*, o que justifica a realização desta pesquisa.

Conforme pesquisa realizada pela Deloitte (2017), quase 80% dos 10.000 líderes de RH e gestores de negócios de 140 países consideram a experiência do funcionário uma tendência importante ou muito importante e reconhecem que devem tratar seus funcionários tão bem quanto seus melhores clientes para a sobrevivência da organização. No Brasil, são quase 95% que consideram a experiência do funcionário uma tendência importante. (EXAME, 2017).

A partir da revisão bibliográfica identificou-se também, uma série de conceitos fundamentais para a implementação do *Employee Experience Design*, dentre eles as três dimensões da experiência do funcionário (espaço físico, cultura e tecnologia) e que é crucial envolver o próprio funcionário em projetos colaborativos para redesenhar sua experiência. Na empresa estudada, até o presente momento não foram realizados diagnósticos a respeito de oportunidade de melhorias no trabalho, denotando uma lacuna sobre o entendimento do que pode ser melhorado em termos de espaço físico, cultura e tecnologias.

Devido à importância e o interesse das empresas compreenderem o comportamento motivacional no trabalho, no decorrer destas últimas três décadas, o tema *Employee Experience Design* tem ganhado relevância no estudo da administração. Alguns autores propõem, de forma unânime, que muitas vezes o fracasso da maioria de nossas empresas não está na falta de conhecimento técnico, e sim na maneira de lidar com as pessoas. (BERGAMINI, 2013). Sob esse prisma que ganha força o fenômeno do *Employee Experience*.

A escolha do tema de pesquisa levou a pesquisadora a compreender conceitos até então não conhecidos sobre o *Employee Experience Design*. Para compreender a forma de aplicar seus princípios fundamentais houve a necessidade de esforço para a construção das ferramentas, o que somente viabilizou-se com o apoio de uma consultoria especialista no assunto. Essa oportunidade, mostra que o tema além de ser novo e inovador na área de Gestão de Pessoas, sugere a oportunidade de desenvolvimento de muitas pesquisas para explorá-lo.

Vale ressaltar que, o foco do presente trabalho foi nos funcionários da área comercial interna, os funcionários de outras áreas da empresa não foram selecionados neste primeiro momento de esforço de pesquisa, mas a empresa pretende incluí-los em outra oportunidade. A fala da direção sugere uma proposta de continuidade deste estudo, que contemplará a aplicação em toda a organização estudada.

A experiência do funcionário pode ser definida como a percepção holística do funcionário sobre o relacionamento com sua organização empregadora derivada de todos os encontros em pontos de contato ao longo da jornada do funcionário. Uma empresa deve realmente entender as necessidades de seus funcionários, tanto como indivíduos quanto como parte de grupos representativos, para pensar holisticamente sobre toda a experiência, em vez de apenas discretos eventos e reconhecer que a percepção do relacionamento começa antes que o funcionário se junte a empresa e persiste após a saída. (PLASKOFF, 2017).

Portanto, a presente pesquisa torna-se relevante para a continuidade de outros estudos sobre a experiência dos funcionários nas empresas. Pois envolver os funcionários em um projeto colaborativo de suas experiências para melhor atender às necessidades mais complexas de propósito, autonomia e domínio, bem como significado, confiança, respeito, sentimentos de valor e relacionamento, levam as empresas a inovação, engajamento e retenção. (PLASKOFF, 2016).

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No presente capítulo, aborda-se o referencial teórico que fundamenta o estudo sobre a aplicação de *Employee Experience Design* (Design da Experiência do Funcionário). Portanto, para compreender as etapas de aplicação, é necessário aprofundamento em temas como empatia, engajamento e Design da Experiência do Funcionário, a fim de conhecer as ferramentas que suportam as estratégias de construção do Mapa da Jornada da Experiência do Funcionário.

### 2.1 EMPATIA

Segundo Mersino (2009), a empatia no âmbito organizacional é fundamental para líderes na organização, pois um indivíduo que está dotado da capacidade de colocar-se no lugar do outro consegue entender a situação, e, assim, poder ajudar.

Desde a década de setenta, Mailhiot (1970) destacava que, criando empatia entre os colaboradores nas organizações, alcança-se ambientes de trabalho favoráveis e equipes de trabalho de alta performance, devendo haver solidariedade interpessoal entre os colaboradores e na satisfação do grupo.

A empatia foi definida primeiramente por Rogers (1975) como uma ação que busca perceber o padrão referencial interno de outra pessoa com clareza e, em seus componentes emocionais, como se o outro fosse a própria pessoa, mas sem nunca perder a condição “como se” complementarmente. Os autores Ickes, Marangoni e Garcia (1997) destacaram que a empatia requer identificar as expressões verbais e não-verbais em busca de entendimento do estado da pessoa-alvo. No entanto, estudiosos como Ringer (2004) acreditavam que, ao se investigar, de forma interpretativa, os motivos do comportamento, pode-se entender suas causas. Mais tarde, Falcone, Gil e Ferreira (2007) definem a empatia como um interesse genuíno em compartilhar sentimentos, experimentar compaixão, preocupação ou consideração pelo estado de outra pessoa. Contudo, para Weber (2012), a base do pensamento sobre a empatia está centrada na ideia de que o mundo social não pode ser compreendido da mesma forma que o mundo natural, pois as ciências sociais estão atentas para aquilo que é único, enquanto que as ciências naturais procuram se ocupar daquilo que se repete. No Quadro 1, as definições de empatia foram sintetizadas.



Quadro 1 – Síntese dos Conceitos de Empatia

Conceito da empatia	Autores
A empatia foi definida como uma ação que busca perceber o padrão referencial interno de outra pessoa com clareza e, em seus componentes emocionais, como se o outro fosse a própria pessoa, mas sem nunca perder a condição “como se”.	Rogers (1975)
A empatia requer identificar as expressões verbais e não-verbais, em busca do entendimento do estado da pessoa-alvo.	Ickes, Marangoni e Garcia (1997)
A empatia é a investigação de forma interpretativa dos motivos do comportamento, podendo entender suas causas.	Ringer (2004)
A empatia é um interesse genuíno em compartilhar sentimentos, experimentar compaixão, preocupação ou consideração pelo estado da outra pessoa.	Falcone, Gil e Ferreira (2007)
A empatia está centrada na ideia de que o mundo social não pode ser compreendido da mesma forma que o mundo natural, pois as ciências sociais são atentas para aquilo que é único, enquanto que as ciências naturais procuram se ocupar daquilo que se repete.	Weber (2012)

Fonte: elaborado pela autora (2019).

A empatia está relacionada à habilidade para experienciar e expressar tanto as emoções positivas, quanto as negativas. Deriva da percepção do estado ou condição de outra pessoa, sendo congruente com essa situação (EISENBERG; STRAYER, 1987). Difere-se da simpatia que, conforme Eisenberg (2000), é uma resposta emocional decorrente de apreensão ou compreensão de outro estado ou condição emocional, e consiste em sentimento de tristeza ou preocupação com o outro. Complementando Eisenberg (2000), Hoffmann (2002) diz que a simpatia é uma forma de aflição, caracterizada por sentimentos de preocupação com a aflição da outra pessoa, diferentemente da empatia, que é acompanhada pela consciência da outra pessoa.

Para este estudo, a definição de empatia escolhida foi escrita por Dubrin (2006), que a define como a capacidade individual de se colocar no lugar de outra pessoa, compreendendo seus sentimentos e tentando ajudá-la, sendo uma fonte de diferenças individuais que influencia o desempenho no trabalho e o comportamento do indivíduo.

Para estudiosos como Hoffmann (2002) e Decety e Jackson (2004), existem três principais tipos de empatia:

- a) **a cognitiva**, que está relacionada à forma de pensar, ao entendimento da situação, em que há uma separação entre o “eu” e a outra pessoa;

- b) **a emocional**, que, além de entender a forma de pensar, faz com que se sinta as emoções da outra pessoa, como se fossem suas; e,
- c) **a compassiva**, que, além de entender e sentir, o outro age, realizando alguma ação para ajudar o próximo.

Caruso e Salovey (2007) expressam que saber administrar as emoções refere-se a relacionar a cognição e o afeto para solucionar problemas. Sem a habilidade de unir pensamentos lógicos e sentimentos, perde-se parte das informações que podem ajudar a solucionar problemas. Portanto, pessoas que possuem a habilidade de inteligência emocional, juntamente com empatia, são mais propensas a solucionar problemas, ajudar pessoas e evitar conflitos.

Com efeito, as organizações que possuem colaboradores motivados e produtivos atingem melhores resultados; contudo, para respeitar a individualidade das pessoas, é preciso mostrar empatia em relação ao outro. (IVANCEVICH, 2008).

À medida que são satisfeitas as necessidades de inclusão, de controle e de afeição dos seus membros, há o equilíbrio de equipe. Quando o grupo demonstra prejuízo no fortalecimento das relações interpessoais, por existirem bloqueios ou filtros na comunicação interna, normalmente acontece por não haver confiança efetiva entre os integrantes do grupo de trabalho. (BITENCOURT et al., 2010).

Segundo Clegg, Kornberger e Pitsis (2011), líderes que demonstram empatia conseguem escutar e ajudar individualmente os membros de sua equipe e a equipe como um todo, a fim de buscar soluções para as necessidades grupais e individuais e desenvolver um melhor desempenho no trabalho.

Conforme os estudos supracitados, a empatia ajuda as organizações, promovendo satisfação entre os colaboradores e buscando melhores resultados para a organização. Para promover a empatia, existem ferramentas como o Mapa da Empatia e Criação de Personas, as quais são descritas no próximo tópico.

### **2.1.1 Ferramenta de mapeamento da empatia**

Para que as organizações consigam promover ações de empatia, foi desenvolvido o “Mapa da Empatia”, conforme pode ser visto na Figura 1. O Mapa da Empatia faz parte da metodologia CANVAS para negócios. (CANVAS ACADEMY, 2018).

Figura 1 – Mapa da Empatia



Fonte: adaptado de Quaiser (2018).

O Mapa da Empatia, da Canvas Academy (2018), pode ser construído a partir de perguntas específicas, que ajudam a analisar os 7 (sete) pontos de vista:

- sobre o que ele vê, programas de televisão que costuma assistir, sites que costuma entrar;
- o que ele pensa sobre a vida, sobre as notícias, se está feliz ou triste;
- o que ele ouve no seu dia, em programas de rádio, o que as pessoas falam para ele;
- o que ele fala, sobre quais assuntos ele fala, o que fala para as pessoas;
- quais atividades realiza, como passa seu dia a dia;
- quais as dores que sofre, do que reclama, insatisfação e frustrações que tem;
- quais são suas necessidades, qual o sonho que tem, o que é sucesso para ele.

Como resultado da aplicação do Mapa da Empatia, obtém-se a compreensão das “personas” existentes nas organizações. (CANVAS ACADEMY, 2018). A criação de personas é fundamental para conhecer a pessoa com quem estamos lidando. (ROCKCONTENT, 2018).

Consistindo de uma etapa posterior, a construção e a análise das características das personas permite mapear as informações sobre os funcionários. A forma como esse processo deve ser conduzido é apresentado na próxima seção.

### **2.1.2 Criação de personas**

As personas são representações fictícias, baseadas em dados reais, sobre características demográficas e comportamentais, bem como, também histórias pessoais, motivações, objetivos, desafios e preocupações relacionadas a um grupo de funcionários. (ROCKCONTENT, 2018).

A definição de persona difere da definição de público-alvo. Para Ogden e Crescitelli (2007), o público-alvo é mais amplo acerca das informações, é o resultado de processos de segmentação e seleção. As informações que o público-alvo traz são estado civil, formação, gênero, hábitos de compra, idade, profissão e região do país, que servem para criar uma segmentação de grandes massas. Já no caso das personas, os hábitos, os anseios, os desejos e os problemas acabam sendo incluídos, para trazer uma visão completa e detalhada da persona.

Para criar a persona, é preciso ter informações detalhadas, como idade, sexo, estado civil, escolaridade, onde mora, profissão, cargo/ocupação, onde trabalha, hábitos, frustrações, desafios, crenças, hobbies, estilo de vida, objetivos, quais mídias prefere, quem as influencia, quais tecnologias utiliza, onde busca informações, sempre com o objetivo de conhecer melhor sua persona. (SIQUEIRA, 2018). O Mapa da Empatia ajuda a responder algumas das perguntas necessárias para a criação de persona. Na Figura 2, é apresentada a ferramenta utilizada para responder todas as perguntas necessárias para se criar a persona.

Figura 2 – Ferramenta de Criação de Personas

**CRIE SUA PERSONA (avatar)**

Quais são os seus valores?

O que ele(a) faz no dia a dia?

Quais são suas metas?

O que ele(a) consome no dia a dia?

Quais são as marcas que costuma usar?

Insira uma foto/imagem

Qual é o seu sonho?

Quais são suas dores?

Quais as tecnologias que a persona utiliza?

- Idade?  
- Onde mora?  
- Onde trabalha?  
- Qual é seu cargo?  
- Fale sobre a educação e personalidade do avatar.

No quadro ao lado, você responderá questões sobre a sua persona.

Ao terminar, você terá mais informações para criar uma estratégia mais completa.

Fonte: Santos (2017).

Após respondidas as perguntas da ferramenta de criação de personas, consegue-se obter a persona, conforme pode ser visto no exemplo da Figura 3.

Figura 3 – Exemplo de Persona



Fonte: Santos (2017).

Com a criação das personas, torna-se possível obter informações e conhecer às necessidades dos funcionários, estas que auxiliarão no desenvolvimento do *Employee Experience Design*, tema abordado no próximo tópico.

## 2.2 EMPLOYEE EXPERIENCE DESIGN

A experiência do funcionário (EXD) é um tema em discussão em todas as áreas de Recursos Humanos (RH) e estratégias nas organizações. Para Freed (2017), o design da experiência do funcionário é uma abordagem programática, centrada no público, para fornecer ferramentas e serviços voltados para os funcionários, combinando o design da experiência do usuário com a colaboração multifuncional, a fim de fornecer soluções multimodais, multimídias e consistentes, de forma a entregar realmente o que o funcionário precisa, de uma maneira ágil, e sendo compatível com a marca da empresa.

A experiência do funcionário está centrada na evolução de tendências diferentes dos últimos anos, sendo as três principais delas citadas a seguir:

- a) a primeira, como sendo uma resposta às falhas comuns dos serviços voltados para os funcionários, como os fracassos de intranets e de locais de trabalho digitais, iniciativas de RH e comunicação interna, melhorias no ambiente de trabalho;
- b) a segunda foi a modificação da “experiência do cliente”; as organizações percebem que seus clientes criam percepções da marca em pequenos momentos, modificando, assim, as abordagens isoladas e desconexas para interações mais consistentes em toda a trajetória do cliente. Essa perspectiva da experiência do cliente ajudou na criação para experiências significativas de experiência no trabalho;
- c) a terceira etapa é o *design thinking* (pensamento de design), que significa pensar sobre a experiência dos usuários desde o início, conduzir pesquisas de usuários ao longo do caminho, encontrar soluções criativas para solucionar os problemas, estabelecer equipes multifuncionais, para maximizar inovação e entrega. (FREED, 2017).

Para esse estudo, a experiência do funcionário foi definida pela IBM Corporation (2016) como sendo um conjunto de percepções que os funcionários têm sobre suas experiências em trabalhar, em resposta às suas interações com a organização.

Conforme Jacob Morgan, autor de *The Employee Experience Advantage*, do inglês, “A Vantagem da Experiência do Funcionário”, o *Employee Experience Design* tem como objetivo fazer com que as organizações tentem criar um lugar onde os funcionários realmente queiram estar, e que não sejam obrigados a estar. Se difere de apenas engajar e envolver seus funcionários, forçando-os a trabalhar em práticas e ferramentas desatualizadas no local de trabalho, com muitos meios para a distração e não desempenho. (MORGAN, 2017).

Desde os anos 1990, as empresas se preocupam com o engajamento e envolvimento dos seus funcionários, mas estudos da Gallup, em 2016, mostraram que as empresas estão passando por uma crise de engajamento. A preocupação apenas com o envolvimento dos funcionários não é suficiente para entender o que os motiva, diferenciando, assim, as percepções de envolvimento do funcionário e a experiência do funcionário, que vem ganhando força entre as organizações. (STAFFBASE, 2016).

Para entendimento do limite do engajamento dentro das organizações, uma matéria na revista Harvard Business Review, de 2016, intitulada “*The Dark Side of*

*High Employee Engagement*” (do inglês, “O Lado Escuro do Alto Engajamento dos Funcionários”), diz que “enquanto o engajamento é um fator determinante importante de performance, a performance também é afetada por outros fatores, e, às vezes, esses fatores importam mais que o engajamento”. (GARRAD; CHAMORRO-PREMUZIC, 2016).

O *Employee Experience Design* para sua implementação é composto por três dimensões, dentre eles o espaço físico, cultura e tecnologia, que são fundamentais para a experiência do funcionário, tema abordado no próximo tópico.

### 2.2.1 Experiência do funcionário

Conforme pesquisa realizada pela IBM (2016), com mais de trinta indivíduos especializados em experiência do funcionário, constataram que vários fatores dão forma à experiência do funcionário, incluindo a formação e o desenvolvimento de conexões de relacionamentos baseados no trabalho, o design e o uso contínuo dos ambientes de trabalho físico dos funcionários e as ferramentas e plataformas disponíveis para realizar as tarefas do dia a dia. Conforme a Figura 4, observam-se os três componentes iniciais da experiência do funcionário.

Figura 4 – Componentes Iniciais da Experiência do Funcionário



Fonte: Liley, Feliciano e Laurs (2017).

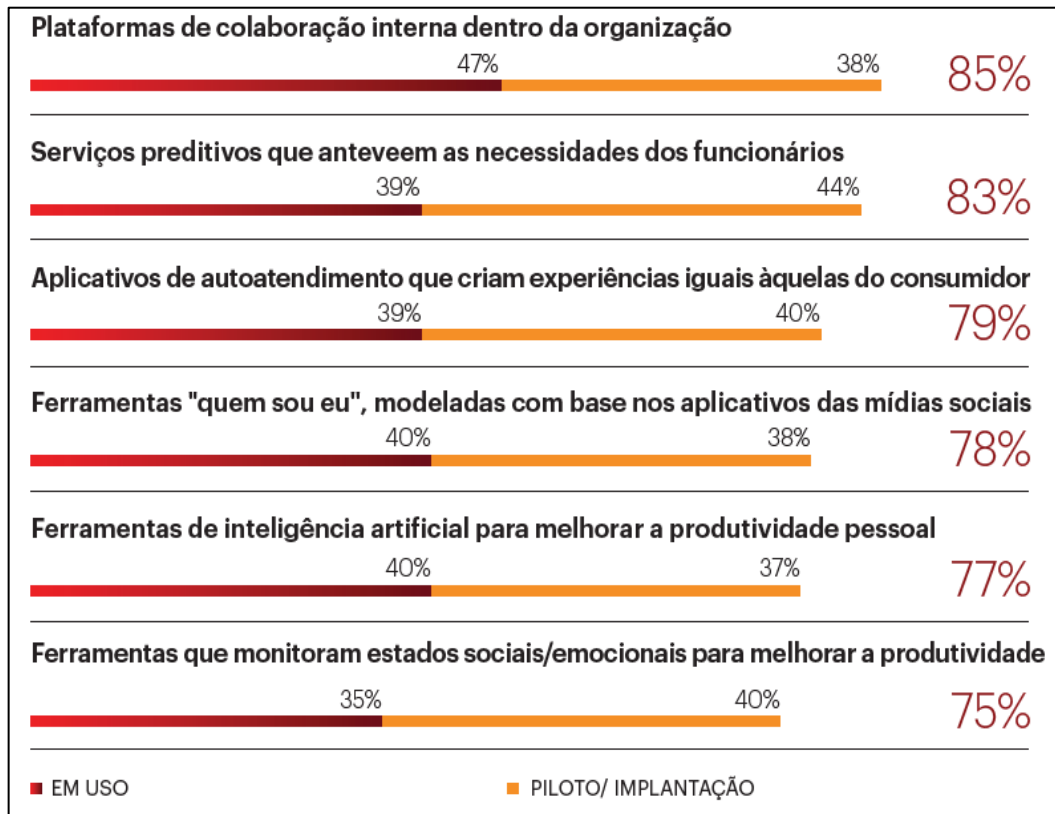
Um dos componentes da experiência do funcionário é sua experiência física no local de trabalho, sendo tudo que pode ouvir, tocar, cheirar. As organizações estão repensando o design de espaços de trabalhos, individuais e de equipe, aprimorando os espaços de trabalho, fornecendo móveis e equipamentos reconfiguráveis, espaços comunais que facilitam o fluxo de informações, como também espaços tranquilos para concentração. O design do espaço de trabalho físico pode impactar no bem-estar dos funcionários, pois a ergonomia adequada pode reduzir o estresse e limitar lesões



físicas. Mas, além da mobília, a organização deve se preocupar com todo o espaço de trabalho, como iluminação, controle de temperatura, ruído, ventilação, ou seja, todos os componentes que afetam a produtividade e a experiência do empregado. A experiência realizada pela IBM (2016) mostrou que as taxas de erros humanos aumentam quando a temperatura ambiente é muito baixa ou muito alta para o nível de conforto. (IBM, 2016).

Outro componente da experiência do funcionário são as tecnologias e ferramentas que podem promover uma melhor experiência com baixo custo e em grande escala. Conforme estudo da Accenture Strategy (2017), algumas empresas já estão testando ou usando tecnologias para aprimorar a experiência dos funcionários, incluindo ferramentas de colaboração interna (85%), tecnologias de serviços preditivos para funcionários, que antevêm a necessidade (83%), aplicativos de autoatendimento, que criam experiências semelhantes às do consumidor (79%). Na Figura 5, observa-se a utilização, dentro das empresas, das tecnologias para melhorar a experiência do funcionário, conforme a pesquisa da Accenture Strategy, repara-se que as empresas estão em sua maioria na fase de piloto e implantação de novas tecnologias, no entanto, percebe-se que temos empresas que já estão em fase de uso de tecnologias para aprimorar a experiência do funcionário. (LILEY; FELICIANO; LAURS, 2017).

Figura 5 – Tecnologia como Viabilizadora da Experiência do Funcionário



Fonte: Liley, Feliciano e Laurs (2017).

A cultura organizacional faz parte da estratégia da empresa, para alcance dos objetivos globais do negócio. Para a IBM, a cultura serve como um princípio orientador na concepção da experiência do funcionário. Definir esses princípios se faz necessário, para projetar experiências que não só correspondem às necessidades do indivíduo, mas estão alinhadas às prioridades organizacionais. (IBM, 2016).

Conforme estudo da Accenture Strategy (2017), com 950 diretores e seus subordinados, 59% das pessoas preferem trabalhar em empresas com um ambiente social divertido e positivo, mesmo com um salário mais baixo. (LILEY; FELICIANO; LAURS, 2017).

Para que a experiência do funcionário seja efetiva dentro das organizações, todos os colaboradores devem se sentir parte da organização em que trabalham, alinhando suas necessidades pessoais às da empresa. A individualidade e a cultura são fatores que afetam o desempenho e a coletividade. De acordo com o estudo realizado pela Always Designing for People (ADP, 2018), nos países europeus 34% dos trabalhadores sentiram-se discriminados por alguma razão no trabalho, sendo 10% em razão da idade, 8% por razão de gênero e 5% por suas origens. (ADP, 2018).

As organizações que entenderam que a cultura organizacional e o fortalecimento das relações humanas no local de trabalho não é uma responsabilidade apenas da área de Recursos Humanos (RH), mas de todos os departamentos, conseguirão, através da experiência dada aos seus funcionários, humanizar suas marcas e agregar valor ao seu negócio. (LILEY; FELICIANO; LAURS, 2017).

Uma das ferramentas utilizadas para identificar as oportunidades de aprimoramento da experiência do funcionário é o Mapa da Jornada do Funcionário, que compõe o *Employee Experience Design*, tema abordado no próximo tópico.

### **2.2.2 Mapa da jornada do funcionário**

Mapear a jornada do funcionário significa de acordo com a Enterprise Strategy (2016), como sendo a descrição visual de um funcionário enquanto ele tenta alcançar um objetivo. Retrata uma linha do tempo da experiência do funcionário, pontos de contato-chave, o que o funcionário está sentindo, pensando e fazendo, e pontos de dor e oportunidades.

Para realizar esse mapeamento foi desenvolvido pela Enterprise Strategy (2016) um mapa da jornada do funcionário, que é um processo de criação, conhecido como caminho adaptativo

A primeira etapa para desenvolver o mapa é descobrir a verdade, estudar o comportamento e as interações dos funcionários, realizar análise heurística do canal intranet, revisar dados e pesquisas existentes, realizar inquéritos, além de conversar com os funcionários através de entrevistas dirigidas.

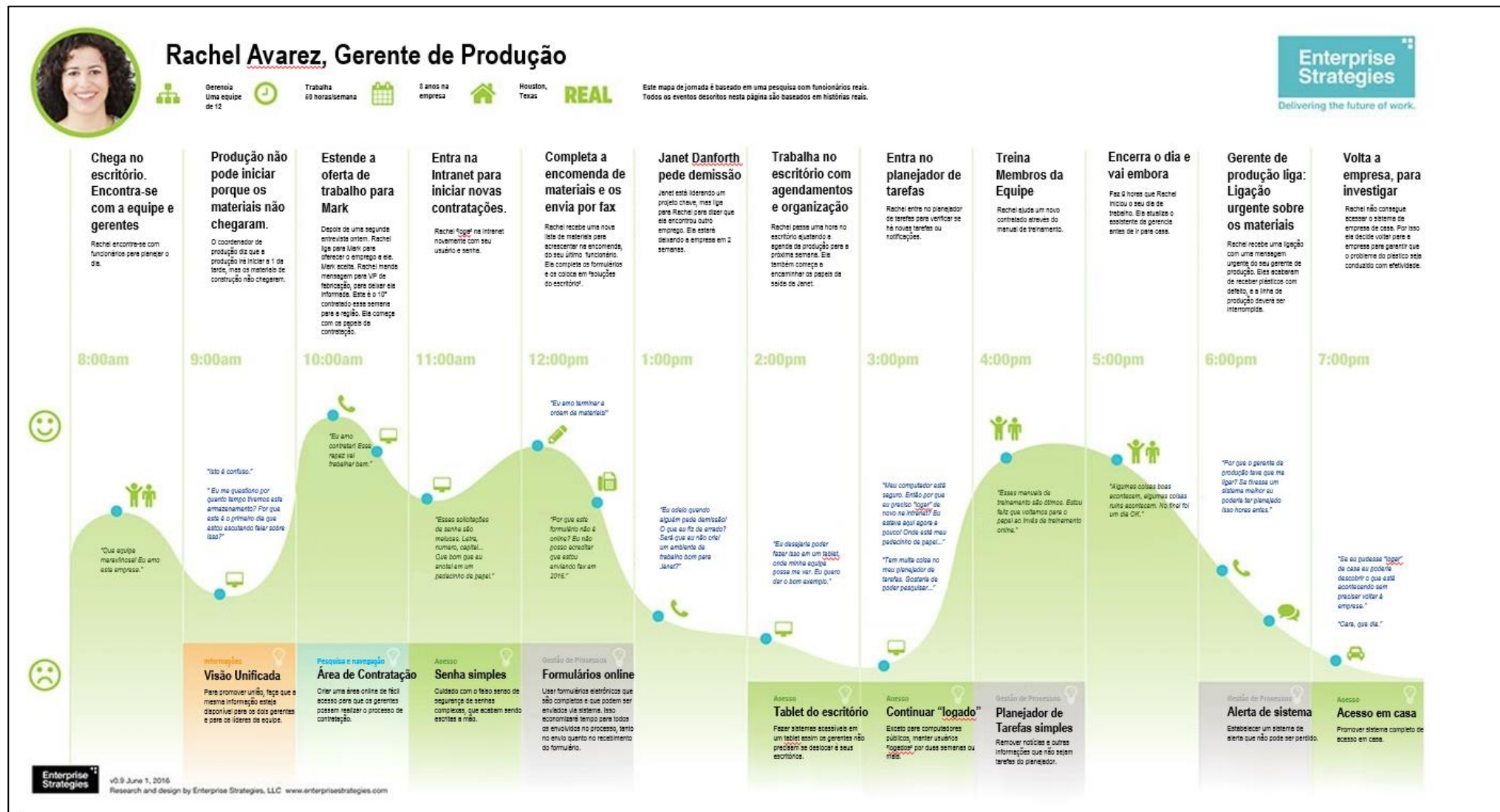
A segunda etapa do processo é realizar workshops, sintetizar colaborativamente *insights*-chave em um modelo da jornada do funcionário. Para isso, oficinas com as partes interessadas deverão ser conduzidas, para, em seguida, rever a pesquisa e criar um modelo do mapa do projeto da jornada do funcionário.

Logo após o design será realizado, para essa etapa, deverá ser contada uma história que crie empatia e compreensão. Nessa última etapa, deve-se trazer o mapa da jornada para a vida, levando os dados, mapas brutos e *insight* gerados nas etapas anteriores, para projetar histórias visuais convincentes para cada mapa. Após essas etapas, o mapa estará pronto para criar novas ideias e melhores experiências do funcionário. (ENTERPRISE STRATEGIES, 2016).

Para a Forrester Research (2016), o mapa da jornada do funcionário é uma ferramenta que auxilia a diagnosticar e a corrigir interações, ajuda a compreender experiências do cliente e do funcionário. É utilizado por profissionais de recursos humanos para mapear as jornadas de contratação, integração e avaliação de desempenho.

A Figura 6 apresenta um modelo da jornada do funcionário, retratando uma linha do tempo da jornada, como também as emoções e pensamentos desse funcionário.

Figura 6 – Modelo do Mapa da Jornada do Funcionário



Fonte: Enterprise Strategies (2016).

Na próxima seção apresenta-se a síntese do referencial teórico.

### 2.3 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO

Para cada objetivo definido para o desenvolvimento desta pesquisa, procurou-se pesquisar na literatura conceitos e teorias que fundamentassem a discussão dos achados. O Quadro 2 apresenta uma síntese da análise da literatura pesquisada.

Quadro 2 – Síntese do Referencial Teórico

<b>Objetivos</b>	<b>Principais autores</b>	<b>Dimensões analisadas</b>
Aplicar o Mapa da Empatia e descrever a persona da área comercial interna da empresa FERM	Rogers (1975); Hoffmann (2002); Decety e Jackson (2004); Dubrin (2006); Falcone, Gil e Ferreira (2007); Quaiser (2018); Siqueira (2018)	Empatia
Mapear os processos e as etapas da jornada de trabalho dos funcionários da área comercial interna da empresa estudada	Forrester Research (2016); Gallup (2016); Enterprise Strategies (2016)	Mapa da Jornada
Identificar as oportunidades de melhorias em relação ao trabalho na área comercial interna	IBM (2016); Staffbase (2016); Liley, Feliciano e Laurs (2017); Freed (2017)	<i>Employee Experience Design</i>

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Com base nessas teorias, foi possível aprofundar o conhecimento e entender melhor os conceitos sobre empatia, persona, experiência do funcionário e mapa da jornada do funcionário, os quais suportam a análise posterior dos achados encontrados no estudo.

A metodologia empregada é o tema abordado no próximo capítulo.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo, descreve-se a metodologia que foi utilizada nesse estudo, a qual é de grande importância para compreender como atingir os objetivos do trabalho. Nos próximos tópicos, descrever-se-á a forma como o presente estudo foi desenvolvido.

#### 3.1 DELINEAMENTO

O método do estudo permite investigar com o propósito de preservar características significativas dos eventos reais, incluindo processos organizacionais e administrativos, ou seja, comparando a estratégia com o problema de pesquisa. (YIN, 2001).

No estudo, optou-se pelo método de *Design Science Research (DSR)*. Conforme Silva et al. (2016), a *Design Science Research* tem como objetivo a busca do conhecimento dos participantes, suas limitações e capacidades, abordando suas características e como essas influenciam a pesquisa, tendo foco nas necessidades dos participantes.

A opção pelo método ocorreu em virtude da necessidade de compreensão e conhecimento do problema ao longo da construção e aplicações de artefatos, em que a pesquisadora esteve envolvida nos processos do trabalho e trabalhando em conjunto com os participantes da pesquisa.

Apesar de não haver consenso, a *Design Science* tem sido visto por alguns autores como uma metodologia adequada à condução de pesquisas em informação, tecnologia, engenharia e gestão com relevância e rigor científico. (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JUNIOR, 2015).

A condução da pesquisa pelo método *Design Science Research (DSR)*, usada neste trabalho, se baseia em Wieringa (2009). As ideias principais são o uso do ciclo regulador e da estrutura alinhada ao problema.

Para isso foi fundamental definir o que são problemas práticos e o que são problemas teóricos (ou questões de conhecimento). Problemas práticos são destinados à solução de um problema do mundo, ou seja, necessariamente o mundo deverá ser mudado e o conhecimento será adquirido a partir dessa mudança. Soluções desses problemas envolvem a investigação dos objetivos, o alcance de

metas estipuladas e a avaliação das soluções pelos *stakeholders* (interessados). Questões de conhecimento, por sua vez, são problemas que não demandam uma mudança no mundo, mas a mudança no conhecimento sobre o mundo. São proposições enunciadas e verificadas como verdadeiras ou falsas para a geração de conhecimento. Resumindo, os problemas práticos alteram o estado do mundo e obtêm conhecimento com a mudança; as questões de conhecimento modificam o estado do conhecimento e o aplica no mundo real para validar a alteração. (WIERINGA, 2014).

Para alcançar os objetivos desta pesquisa, acrescentou-se outras metodologias, que foram usadas em conjunto com o método DSR.

A pesquisa teve uma abordagem qualitativa. A pesquisa qualitativa lida com a interpretação das realidades sociais, de acordo com Gonçalves (2007), sendo mais adequada para a investigação de valores, atitudes, percepções e motivações do público pesquisado, com o objetivo de compreendê-lo, em toda a sua profundidade.

O paradigma qualitativo na aplicação da metodologia *Employee Experience Design* justifica-se como o mais condizente para o alcance dos objetivos da presente pesquisa, porque a investigação se desenvolverá numa ótica predominantemente compreensiva e interpretativa, o que exige da pesquisadora uma postura crítica no que tange à percepção e assimilação de informações que auxiliarão na clarificação das várias óticas do problema de pesquisa.

A abordagem da pesquisa foi descritiva, com o objetivo de descrever as características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis. (GIL, 1994). No entanto, devido ao uso do DSR, tem-se também o caráter prescritivo presente, através da concepção dos artefatos. Quanto à natureza, pode-se dizer que esta pesquisa possui também características de pesquisa aplicada, uma vez que foram concebidos artefatos para se resolver uma situação real, presente numa organização real.

Wazlawick (2009) explica que, para não se chegar a conclusões errôneas e se basear somente na fundamentação teórica e no princípio da autoridade, o empirismo é adequado e recomendado nas pesquisas, para coexistir a teoria com a prática. “A pesquisa aplicada objetiva a geração de resultados de aplicação prática para as organizações e caracteriza-se pelo interesse prático, isto é, que os resultados sejam aplicados na solução de problemas que ocorrem na realidade”. (WAZLAWICK, 2009, p. 45). Já Vergara (2009), apresenta que a pesquisa aplicada tem a finalidade prática,



ao contrário da pesquisa pura, motivada pela curiosidade intelectual do pesquisador sobre o assunto.

No entanto, os artefatos analisados geraram oportunidades de melhorias, mas não serão, de fato, implantados no âmbito dessa pesquisa, até mesmo porque uma avaliação de resultados reais demandaria um tempo incompatível com o tempo disponível para a elaboração deste estudo. Entende-se, no entanto, que os artefatos produzidos e os conhecimentos gerados pela pesquisa possibilitarão que isso seja feito em trabalhos futuros.

Esta primeira seção apresentou a metodologia empregada na pesquisa. No próximo tópico, descrever-se-á a unidade de análise que foi utilizada no presente estudo.

### 3.2 DESCRIÇÃO DO CASO E UNIDADE DE ANÁLISE

A empresa pesquisada no presente estudo está localizada no Rio Grande do Sul, com mais de 51 anos de atividades em produção de leite, iogurtes e doces de frutas. Conta hoje com fábrica de laticínios, fábrica de processamento de doces de frutas, unidades de resfriamento e captação de leite, mais de mil funcionários e vinte mil cooperados.

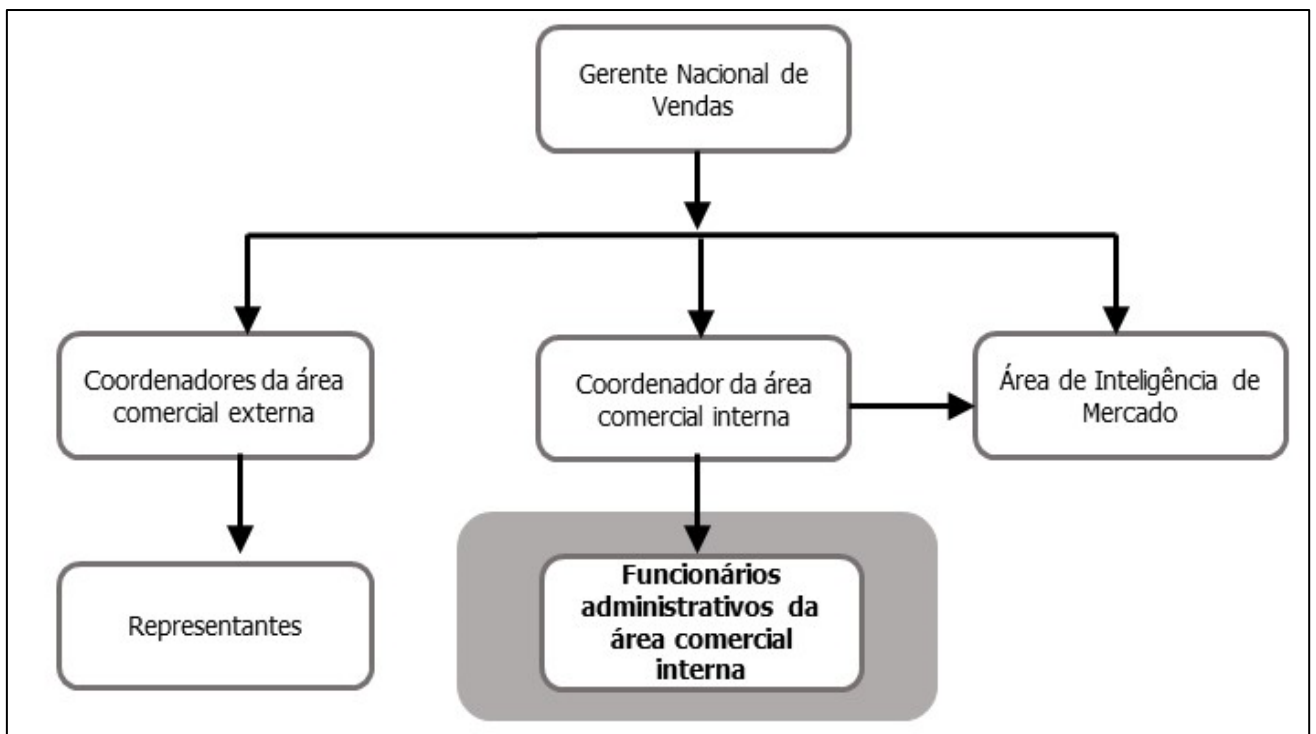
O maior foco da organização é a venda de laticínios, contando com 162 itens em seu portfólio, entre eles o leite longa vida, iogurtes, bebidas lácteas, doces de fruta e de leite, queijos e bebidas vegetais. A área de atuação de vendas são os estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e São Paulo.

O presente estudo desenvolveu-se na área comercial interna da empresa FERM, que conta com subdivisões de tarefas, sendo essas a área de inteligência de mercado, responsável por metas, orçamentos de vendas, *pricing*, análises quantitativas de clientes, itens, auxiliando a tomada de decisões do gerente nacional e coordenadores de áreas do comercial externo.

As demais funções desempenhadas pela área comercial interna são tarefas mais administrativas do dia a dia, como alterações de preços nos pedidos, alterações e manutenção de tabelas de preços, manutenção dos pedidos, digitação de pedidos, comissão de vendas dos representantes, cadastros de clientes, cadastros de itens, controle e manutenção de verbas de investimentos e devoluções, previsão de vendas, lançamentos de notas fiscais de devoluções.

A área comercial interna não realiza vendas, apenas auxilia, em funções administrativas e burocráticas, os andamentos dos processos internos, de acordo com as políticas e metodologias da empresa. Na Figura 7, encontra-se o organograma da área comercial da empresa FERM, com identificação da área comercial interna, que foi o objetivo de estudo desse trabalho.

Figura 7 – Organograma da Área Comercial



Fonte: elaborada pela autora (2019).

A unidade de análise foram os processos e rotinas de trabalho dos funcionários da área comercial interna da empresa FERM, sendo que a pesquisa envolveu onze participantes que trabalham na área comercial interna. A escolha deste público ocorreu por interesse da autora, que trabalha nesta área, e por isso, possui acesso às informações necessárias para a realização deste estudo.

Para preservar o sigilo das informações e a identidade da organização estudada, ela foi denominada apenas como empresa FERM, seguindo essa denominação ao longo da pesquisa.

Para preservar o sigilo das informações e a identidade dos participantes, foram denominados de P1 (Participante 1), P2 (Participante 2), P3 (Participante 3) e assim

sucessivamente, seguindo essa denominação ao longo da pesquisa. O Quadro 3 apresenta os participantes que fizeram parte do estudo.

Quadro 3 – Perfil dos Participantes

<b>Participante</b>	<b>Idade</b>	<b>Gênero</b>	<b>Tempo de empresa</b>	<b>Função</b>	<b>Escolaridade</b>
P1	28	Masculino	5 anos	Analista comercial	Superior completo
P2	19	Masculino	1 ano e 6 meses	Auxiliar comercial	Superior em andamento
P3	30	Feminino	1 ano e 9 meses	Auxiliar comercial	Superior completo
P4	32	Feminino	15 anos	Analista comercial	Superior completo
P5	36	Feminino	3 anos e 6 meses	Auxiliar comercial	Superior em andamento
P6	22	Masculino	7 anos e 10 meses	Auxiliar administrativo	Superior em andamento
P7	36	Masculino	4 anos e 4 meses	Gerente comercial	Superior completo e MBA em gestão empresarial
P8	19	Feminino	4 anos e 9 meses	Auxiliar administrativo	Superior em andamento
P9	31	Feminino	3 anos	Auxiliar administrativo	Ensino médio completo
P10	41	Feminino	8 anos	Coordenadora administrativa comercial	Superior completo
P11	26	Feminino	2 anos	Auxiliar administrativa	Ensino médio completo

Fonte: elaborado pela autora (2019).

A escolha desses participantes teve como objetivo aprofundar o conhecimento sobre as lacunas existentes nas tarefas do dia a dia da área comercial interna, possibilitando melhorias nos processos e nas condições de trabalho. Foram envolvidos na pesquisa todos os 11 (onze) funcionários que atuam na área.

### 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A definição das técnicas de coleta de dados fundamenta-se nos objetivos que se pretende alcançar por meio de respostas dos dados levantados nessa pesquisa.

Com a técnica de observação direta na coleta de dados, o pesquisador atua de forma espontânea para a obtenção de aspectos da realidade pesquisada, sempre com imparcialidade, agindo com os sentidos e examinando fatos além do que se deseja estudar (GIL, 2010). Neste estudo a pesquisadora aplicou e conduziu a criação dos artefatos, desta forma pode realizar a observação direta na coleta de dados.

Para apoiar a realização da pesquisa, adotou-se *Design Science Research Methodology* (DSRM), através do método proposto por Pfeffers et al. (2007), para conferir relevância e rigor às pesquisas concebidas sob o paradigma de DSR. Esse método consiste em seis passos, conforme demonstrado nos tópicos a seguir.

#### 3.3.1 Primeiro passo: identificação do problema

O primeiro passo proposto em DSRM consiste na identificação do problema e da motivação para resolvê-lo. Para a coleta de dados foi realizada uma reunião com a gestão da área para identificar as necessidades da área comercial interna, bem como para explicar os objetivos desta pesquisa. Foi informado pela gestão que até o presente momento não houve iniciativas de aplicar as ferramentas para diagnosticar oportunidades de melhorias no desempenho das pessoas da área. Além disso, a empresa não possui um canal de comunicação com os funcionários para que se obtenha conhecimento sobre eventuais melhorias nos processos e nas condições de trabalho. Portanto, o problema inicial identificado consolidou a questão norteadora desta pesquisa: **Como a metodologia do *Employee Experience Design* pode contribuir para que a empresa FERM melhore a experiência dos funcionários da área comercial interna?**

Na Figura 8, é apresentado o fluxo do primeiro passo proposto em DSRM, que consistiu na identificação do problema prático junto ao gestor da área.

Figura 8 – Lógica para Construção das Classes de Problemas



Fonte: elaborado pela autora (2019).

Soluções para problemas práticos envolvem a investigação dos objetivos, o alcance de metas estipuladas e a avaliação das soluções pelos *stakeholders* (interessados). (WIERINGA, 2014).

### 3.3.2 Segundo passo: definição de um objetivo para a solução

O segundo passo foi a definição de um objetivo para a solução. Neste momento a pesquisadora, de posse do problema identificado, pensa nas possíveis formas de resolvê-lo. A primeira ação foi verificar o estado da arte, analisando através da literatura pesquisada, o que já foi estudado sobre o assunto em questão e quais soluções já foram propostas pra problemas semelhantes.

Nesta pesquisa optou-se por uma revisão sistemática da literatura, a qual foi conduzida através de pesquisas, consistindo em 3 (três) dimensões apresentadas no Quadro 4.

Quadro 4 – Dimensões Encontradas

Dimensões analisadas	Principais autores
Empatia	Rogers (1975); Hoffmann (2002); Decety e Jackson (2004); Dubrin (2006); Falcone, Gil e Ferreira (2007); Quaiser (2018); Siqueira (2018)
Jornada	Forrester Research (2016); Gallup (2016); Enterprise Strategies (2016)
Experiência	IBM (2016); Staffbase (2016); Liley, Feliciano e Laurs (2017); Freed (2017)

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Em geral, pode seguir duas linhas de raciocínio na definição do objetivo, propor algo que já existia, neste caso é preciso identificar onde a solução é melhor que as existentes, ou utilizar uma abordagem ainda não utilizada. (PFEFFERS et al., 2007).

### 3.3.3 Terceiro passo: projeção de artefatos para resolver o problema

O terceiro passo foi projetar o artefato com o objetivo de resolver a questão inicial de pesquisa. Para cada dimensão analisada (Empatia, Jornada e Experiência) foram aplicadas ferramentas com base na metodologia *Employee Experience Design*. O processo consistiu na aplicação de quatro ferramentas conforme Quadro 5.

Quadro 5 – Ferramentas para Análise das Dimensões

Dimensões analisadas	Ferramentas	Principais autores
Empatia	Ferramenta Empatia Ferramenta Persona	Rogers (1975); Hoffmann (2002); Decety e Jackson (2004); Dubrin (2006); Falcone, Gil e Ferreira (2007); Quaiser (2018); Siqueira (2018).
Jornada	Ferramenta Mapa da Jornada do Funcionário	Forrester Research (2016); Gallup (2016); Enterprise Strategies (2016).
Experiência	Ferramenta Plano de Ação	IBM (2016); Staffbase (2016); Liley, Feliciano e Laurs (2017); Freed (2017).

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Há diferentes tipos de artefatos, sendo que as únicas restrições são que o artefato deve ser utilizado na pesquisa e sua utilização deve contribuir para alcançar um objetivo. É nesta etapa que o pesquisador precisa estabelecer as conjecturas teóricas que considera chaves para a solução do problema, sendo que tais conjecturas fundamentam o design do artefato (por isso que o uso do artefato possibilita investigar a adequação de tais conjecturas). É preciso, também, que a concepção de um artefato tenha algum elemento inovador, pois é através da inovação que o pesquisador contribuirá com novidades para o corpo de conhecimento em seu campo de pesquisa. (HENVER; CHATTERJEE, 2010).

Para que este método de pesquisa fosse bem executado e para que o artefato fosse realmente avaliado e o rigor desta pesquisa mantido, as ferramentas utilizadas

pela pesquisadora foram orientadas e criadas por um profissional especialista na aplicação de *Employee Experience Design*. Nos próximos tópicos descreve-se o processo de aplicação de cada uma das quatro ferramentas.

### 3.3.3.1 Mapa da Empatia

A primeira ferramenta aplicada foi o Mapa da Empatia, utilizou-se neste caso a ferramenta criada por Quaiser (2018), conforme apresentado na Figura 9.

Figura 9 – Ferramenta Mapa da Empatia



Fonte: Quaiser (2018).

O processo de aplicação ocorreu no dia 23 de março de 2019 e levou em torno de 8 horas. Estavam presentes todos os onze funcionários da área comercial interna da empresa FERM.

A pesquisadora apresentou o objetivo do encontro aos participantes e como seria conduzido o processo, bem como as ferramentas que seriam utilizadas. Em seguida a pesquisadora solicitou ao grupo que se dividissem em duplas e em trios, os participantes então formaram quatro duplas e um trio. Para iniciar a atividade, a pesquisadora distribuiu para as quatro duplas e o trio a ferramenta Mapa da Empatia, em folha A3, para que iniciassem o preenchimento.

As instruções passadas aos participantes sobre o preenchimento da ferramenta Mapa da Empatia foi primeiramente seu objetivo, que visava promover a empatia no grupo, colocar-se no lugar do outro e conhecer seus colegas. Para alcançar este objetivo, as duplas e o trio foram instruídos pela pesquisadora a responder as questões encontradas na ferramenta, apenas interagindo e se comunicando dentro da sua dupla e trio, sem poder interagir com os demais grupos. Para responder as questões, foi instruído aos grupos que conversassem e discutissem sobre o que eles pensavam, sobre o que viam, o que escutavam, o que eles falavam, dentro da realidade de cada participante, para que então respondessem as questões juntos, de forma que representasse a realidade de cada grupo. Para o preenchimento desta ferramenta foi disponibilizado aos grupos duas horas de discussão e interação.

Após a conclusão da primeira ferramenta, elas foram expostas na parede para que todos pudessem visualizá-las e refletir sobre a construção. Na sequência a pesquisadora convidou os participantes para preencherem a segunda ferramenta.

### 3.3.3.2 Criação de Personas

A segunda ferramenta aplicada foi a Criação de Personas, utilizou-se a ferramenta desenvolvida pelo profissional especialista em *Employee Experience Design*, conforme pode ser visto na Figura 10.



Figura 10 – Ferramenta Criação de Personas

<b>PERFIL</b> Quem é nossa persona?	<b>OBJETIVOS</b> Razões para mudar de emprego?	<b>HABILIDADES (SKILLS)</b> Suas habilidades primarias e atributos?	<b>PERSONALIDADE</b> Quais os principais traços de personalidade?	<b>MOTIVAÇÃO</b> O que motiva?
<b>BACKGROUND</b>	<b>CITAÇÃO</b>	<b>COMPORTAMENTO</b> Como agem no trabalho?	<b>UM DIA PERFEITO</b>	<b>UM DIA TERRÍVEL</b>
<b>INFLUENCIADORES</b> O que influencia suas decisões?	<b>CONTEÚDOS E RECURSOS</b> Em quais informações confia?		<b>FRUSTRAÇÕES</b> O que frustra?	
<b>PERSONA</b>				

Fonte: Rb Learning (2019).

A pesquisadora apresentou o objetivo da ferramenta aos participantes e como seria conduzido o processo de preenchimento. Em seguida foi solicitado aos participantes que retornassem aos mesmos grupos que preencheram a primeira ferramenta Mapa da Empatia.






As instruções passadas aos participantes sobre o preenchimento da ferramenta Criação de Personas, foi o objetivo desta ferramenta, que busca conhecer em detalhes os funcionários da empresa. Para realizar o preenchimento, foi solicitado que cada grupo criasse uma persona que representasse todos os funcionários da área comercial interna da empresa. Para responder as questões de como seria esta persona, também foi instruído pela pesquisadora que não tentassem criar a imagem perfeita da persona e de como gostariam de ser, cada grupo deveria utilizar dados e informações reais de como realmente são, para responder perguntas como, do que a persona gosta, o que ela estudou, como é a sua personalidade, quais são seus *hobbys*, imaginando como seria esta persona no trabalho e em casa, personificando a persona em alguém real que conseguissem se identificar, para esta construção foi disponibilizado uma hora aos grupos.

Após a conclusão da segunda ferramenta, elas também foram expostas na parede para que todos pudessem visualizá-las, neste momento a pesquisadora questionou aos grupos se existiam 5 (cinco) personas diferentes na área comercial interna e solicitou aos participantes que discutissem sobre o enxergavam em cada umas das ferramentas ali expostas. Neste ponto, os participantes concluíram que existiam similaridades nas ferramentas expostas e que conseguiriam agrupar as informações, transformando as 5 (cinco) ferramentas Mapa da Empatia e as 5 (cinco) ferramentas preenchidas da Criação de Personas, em 1 (uma) Ferramenta Mapa da Empatia e 1 (uma) Ferramenta Criação de Persona. Para esta atividade de construção das 2 (duas) ferramentas todos os participantes se reuniram e analisaram as respostas em conjunto, todos participando ativamente das construções. Na sequência a pesquisadora convidou aos participantes para preencherem a terceira ferramenta.

### 3.3.3.3 Mapa da Jornada do Funcionário

A terceira ferramenta aplicada foi a Ferramenta Mapa da Jornada do Funcionário, para a construção desta atividade todos foram instruídos a refletir sobre os resultados da Ferramenta Criação de Personas. Utilizou-se a ferramenta desenvolvida pelo profissional especialista em *Employee Experience Design* conforme pode ser visto na Figura 11.

Figura 11 – Ferramenta Mapa da Jornada do Funcionário

Persona: _____	<b>JORNADA</b>				
ETAPAS / FASES					
RESPONSABILIDADE					
AÇÕES / SITUAÇÕES					
PROBLEMAS					
EXPERIÊNCIA EMOCIONAL					
PENSAMENTOS					
OPORTUNIDADES					

Fonte: Rb Learning (2019).

A pesquisadora apresentou o objetivo da ferramenta aos participantes e como seria conduzido o processo de preenchimento. Em seguida o grupo foi comunicado que esta terceira ferramenta seria preenchida em conjunto em um workshop.

As instruções passadas aos participantes sobre o preenchimento da ferramenta Mapa da Jornada do Funcionário, foram o objetivo, que visava descrever a jornada de trabalho do funcionário, para identificar as lacunas existentes dos processos do dia a dia. Para a realização desta atividade a pesquisadora se baseou no caminho adaptativo criado pela Enterprise Strategies (2016), conforme apresentado na fundamentação teórica. A primeira etapa foi realizar um workshop com todos os participantes para conseguir sintetizar colaborativamente insights-chave da jornada do funcionário. A segunda etapa visa contar uma história que crie empatia e compreensão, neste momento a pesquisadora utilizou as ferramentas Mapa da Empatia e Criação de Persona preenchidas nas etapas anteriores e solicitou aos participantes que descrevessem como é o dia de trabalho da persona que eles criaram, qual cargo ela ocupa na área comercial, quais são as tarefas ela precisa desempenhar, suas obrigações e responsabilidades, o que ela gosta de fazer, os problemas que ela precisa enfrentar no seu dia. A última etapa da construção do mapa

da Jornada do Funcionário, é trazer o mapa para a vida para isso, a ferramenta foi preenchida, levando os dados e *insights* gerados nas etapas anteriores, para projetar a jornada real do funcionário que trabalha na área comercial interna da empresa FERM e fosse identificados as lacunas dos processos ao longo desta jornada. Para esta construção foram utilizadas duas horas para concluir o preenchimento da ferramenta.

Após a conclusão desta terceira ferramenta, foi exposto na parede para que todos pudessem visualizar e refletir sobre a construção desta ferramenta. Na sequência a pesquisadora convidou aos participantes para preencherem a quarta ferramenta.

O resultado de aplicação da Ferramenta Mapa da Jornada do Funcionário gera insumos para o preenchimento da última ferramenta, que visa identificar as oportunidades de melhorias para a área comercial interna da empresa FERM e propor um plano de ação.

#### 3.3.3.4 Plano de Ação

A quarta ferramenta foi o Plano de Ação. Para a construção desta atividade todos foram instruídos a refletir sobre os resultados das ferramentas anteriores, mas principalmente sobre o Mapa da Jornada do Funcionário. Apresentou-se a todos a ferramenta que foi desenvolvida pelo profissional especialista em *Employee Experience Design* conforme pode ser visto na Figura 12.

Figura 12 – Ferramenta Plano de Ação

<b>PLANO DE AÇÃO</b>						
OPORTUNIDADES DE MELHORIA	ETAPA/PROCESSO DE APLICAÇÃO	QUAL KPI PODE SER INFLUENCIADO?	QUAL O IMPACTO DE ENTREGAR UMA NOVA EXPERIÊNCIA?	RESPONSÁVEL	PRAZO	IMPEDIMENTOS COMUNS

Fonte: Rb Learning (2019).

A pesquisadora apresentou o objetivo desta última ferramenta aos participantes e como seria conduzido o processo de preenchimento. O processo de preenchimento foi em conjunto com o grupo sem a divisão de duplas e trio.

As instruções passadas aos participantes sobre o preenchimento da ferramenta Plano de Ação, foi primeiramente seu objetivo, que visa identificar as oportunidades de melhorias ao longo de todo o processo de preenchimento das ferramentas anteriores. Para que a construção dessa ferramenta, os participantes analisaram e refletiram sobre todas as ferramentas expostas e discutiram em um único grande grupo sobre as melhorias que enxergam como sendo essências para um bom ambiente de trabalho. A identificação destas melhorias ocorreu através da avaliação de todo o processo de trabalho e jornada que acontece diariamente com todos os participantes. Neste momento, todos os onze participantes tiveram a oportunidade de expor suas avaliações e as oportunidades de melhorias que enxergam como sendo essenciais para um bom ambiente de trabalho. Para a construção desta ferramenta foi disponibilizado aos participantes três horas.

Após a conclusão desta última ferramenta, também foi exposta na parede para que todos pudessem visualizá-la. Na sequência a pesquisadora convidou aos

participantes para avaliar todo o processo de construção para ter a certeza que as ferramentas atingiram seus objetivos e representaram a realidade da área comercial interna da empresa FERM.

Os resultados dos preenchimentos das ferramentas geraram artefatos para demonstração, conforme apresentado no Quadro 6.

Quadro 6 – Síntese dos Artefatos Produzidos

Artefatos	Definição
Mapa da Empatia	Tem como objetivo responder perguntas específicas para conhecer a pessoa e promover a empatia.
Persona	Tem como objetivo criar uma persona baseada em dados reais, com informações detalhadas, sobre seus sonhos, frustrações, medos e objetivos para um conhecimento detalhado do funcionário.
Design do Processo	Tem como objetivo conhecer a jornada do funcionário, para auxiliar a diagnosticar e a corrigir interações do funcionário.
Plano de Ação	Visa propor um plano de melhorias, identificadas ao longo do processo.

Fonte: elaborado pela autora (2019).

A etapa de demonstração é apresentada na próxima seção que compreende o quarto passo do DSR.

### 3.3.4 Quarto passo: demonstração

No quarto passo, chamado de Demonstração, os artefatos gerados no passo anterior foram aplicados para demonstrar que de fato são úteis para a resolução do problema. Os artefatos podem ser utilizados em experimentos, estudos de caso, simulações ou qualquer outro método de pesquisa em que o artefato se encaixe e produza algum tipo de resultado. (HENVER; CHATTERJEE, 2010).

O Quadro 7 apresenta a síntese da aplicação das ferramentas de *Employee Experience Design*.

Quadro 7 – Aplicação das Ferramentas de *Employee Experience Design*

Dimensão	Artefatos	Definição	Objetivo de uso na pesquisa	Autores
Empatia	<b>Mapa da Empatia</b>	Tem como objetivo responder perguntas específicas para conhecer a pessoa e promover a empatia.	Promover a empatia entre os funcionários e conhecê-los melhor.	Rogers (1975); Hoffmann (2002); Decety e Jackson (2004); Dubrin (2006); Falcone, Gil e Ferreira (2007);
Empatia	<b>Persona</b>	Tem como objetivo criar uma persona baseada em dados reais, com informações detalhadas, sobre seus sonhos, frustrações, medos e objetivos para um conhecimento detalhado do funcionário.	Identificar os objetivos e frustrações da área comercial interna.	Quaiser (2018); Siqueira (2018).
Jornada	<b>Design do Processo</b>	Tem como objetivo conhecer a jornada do funcionário, para auxiliar a diagnosticar e a corrigir interações do funcionário.	Identificar possíveis lacunas nos processos do dia a dia, desempenhados pelos funcionários.	Forrester Research (2016); Gallup (2016); Enterprise Strategies (2016)
Experiência	<b>Plano de Ação</b>	Visa propor um plano de melhorias identificadas ao longo do processo.	Propor um plano de melhorias identificadas nas tarefas do dia a dia da área comercial interna, possibilitando melhorias nos processos e nas condições de trabalho.	IBM (2016); Staffbase (2016); Liley, Feliciano e Laurs (2017); Freed (2017).

Fonte: elaborado pela autora (2019).

### 3.3.5 Quinto passo: avaliação dos resultados

No penúltimo passo foi feita a avaliação dos resultados. Nesta fase os resultados auferidos através da aplicação das quatro ferramentas geraram artefatos. Neste estudo o resultado após a aplicação das ferramentas constituíram um plano de ação que mostra a oportunidade de melhorias para serem implementadas no futuro na área comercial interna da empresa FERM. Para a construção do plano de ação, os onze participantes juntamente com a pesquisadora, avaliaram e discutiram cada oportunidade identificada, assim, para cada oportunidade foi pensado num plano de ação que melhora os processos e o ambiente de trabalho para os funcionários.

A validação do plano de ação foi realizada com os gestores da empresa FERM, onde foi exposto o plano de ação construído com os participantes e avaliado se o

plano de ação se adequa a cultura da empresa e às necessidades dos funcionários. Contudo a aplicação das melhorias identificadas nessa etapa não está compreendida dentro do escopo e do tempo de realização deste estudo.

### **3.3.6 Sexto passo: comunicação dos resultados**

No último passo, os resultados da pesquisa devem ser comunicados. Este é um passo importante em qualquer pesquisa científica, incluindo pesquisas em DSR que contribuam para o corpo de conhecimento da área em termos de *design* e de teoria (nova e válida). (VAISHNAVI; KUECHLER; 2004).

A comunicação dos resultados é realizada para os gestores da empresa FERM e *stakeholders* envolvidos na pesquisa. Após a validação com o grupo de onze funcionários da área comercial interna, o plano de ação foi comunicado a gestão. Os resultados apresentados foram validados pelos gestores da empresa FERM para que sejam aplicados posteriormente.

## **3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS**

A técnica de análise dos dados em DSR pode ocorrer através de diversos métodos de avaliação dos artefatos segundo Herver, March e Park (2004).

Os métodos empregados neste estudo para avaliação dos artefatos foi o descritivo. Utilizou-se a informação das bases de conhecimento de estudos realizados por outros artigos e teses. Os resultados serão validados pelos stakeholders, onde a avaliação pondera a integração e utilidade do artefato com o ambiente do negócio.

A utilidade, qualidade e eficácia do *design science* devem ser demonstradas rigorosamente por meio de métodos precisos para avaliação do resultado produzido. Avaliação é um componente crucial do processo de pesquisa. A avaliação do resultado do design Science é frequentemente fundamentada nas exigências empresariais que ocorrem no contexto da utilidade, qualidade, beleza (estilo) do artefato produzido. A avaliação inclui também a integração do artefato com a infraestrutura técnica do ambiente de negócio. (HENVER et al. 2004).

Portanto o DSR assume um importante papel com meio de aproximação entre teoria e prática, entre academia e sociedade, e entre acadêmicos e praticantes. Por outro lado, sua execução ainda pouco explorada e às vezes mal compreendida com



relação a qualidade e valor científico. Neste estudo procurou-se documentar todas as fases e explicar o seu valor e rigor para garantir o cumprimento da observância das seis diretrizes da abordagem DSR.

### 3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

A metodologia escolhida para esta pesquisa conota algumas limitações no que se refere à coleta de dados e o tratamento de dados, sendo que mesmo assim não invalidaram o caminho escolhido para alcançar os objetivos desta pesquisa, buscando sempre superar essas limitações.

Alguns autores, como Yin (2010) e Gil (2008), apontam que as principais limitações do método do estudo de caso são: (i) altamente sujeitos às análises intuitivas e incontroláveis; (ii) exige maior atenção e habilidade do pesquisador; (iii) a amostra em geral é pequena, dificultando, dessa forma, um levantamento estatístico.

Apesar desses itens apontados, os autores ressaltam que o método de estudo de caso é de grande valia e permite uma compreensão profunda dos dados coletados na pesquisa.

Como o presente estudo utilizou também o método do *Design Science Research*, autores como Sordi, Meireles e Sanches (2011) apontam as principais dificuldades encontradas, sendo elas: (i) a observação e consideração das diretrizes da *Design Research* pelo pesquisador é desafiante; (ii) demanda competências do pesquisador, como percepção do problema e de sua importância; (iii) exige bom discernimento do artefato proposto; (iv) exige do pesquisador profundo conhecimento da área que o problema e o artefato estão inseridos; (v) exige boa comunicação do pesquisador para levar os resultados alcançados.

Apesar das dificuldades apresentadas, os autores ressaltam que o método da *Design Science Research* tem importante papel na sociedade, como meio de aproximação da teoria com a prática, além de apresentar grande potencial para a valorização da produção científica em termos de aplicação, o que torna a opção muito atrativa para a resolução de problemas.

### 3.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Esse estudo apresenta algumas limitações. Sua aplicação ocorreu em um contexto específico de uma área específica de uma empresa do segmento de laticínios, não existe a garantia de que seus resultados e ferramentas utilizadas possam ser aplicadas na íntegra de outras organizações.

A aplicação de ferramentas do *Employee Experience Design* na área comercial interna da empresa FERM, precisou ser limitada a proposição do plano de ação, logo não fez parte do escopo desta pesquisa analisar a viabilidade de aplicação do plano de ação, pois o tempo disponível para esta análise foi um limitador, deixando oportunidades de pesquisa para serem feitas em trabalhos futuros.

A seguir, serão apresentados os principais resultados da pesquisa.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

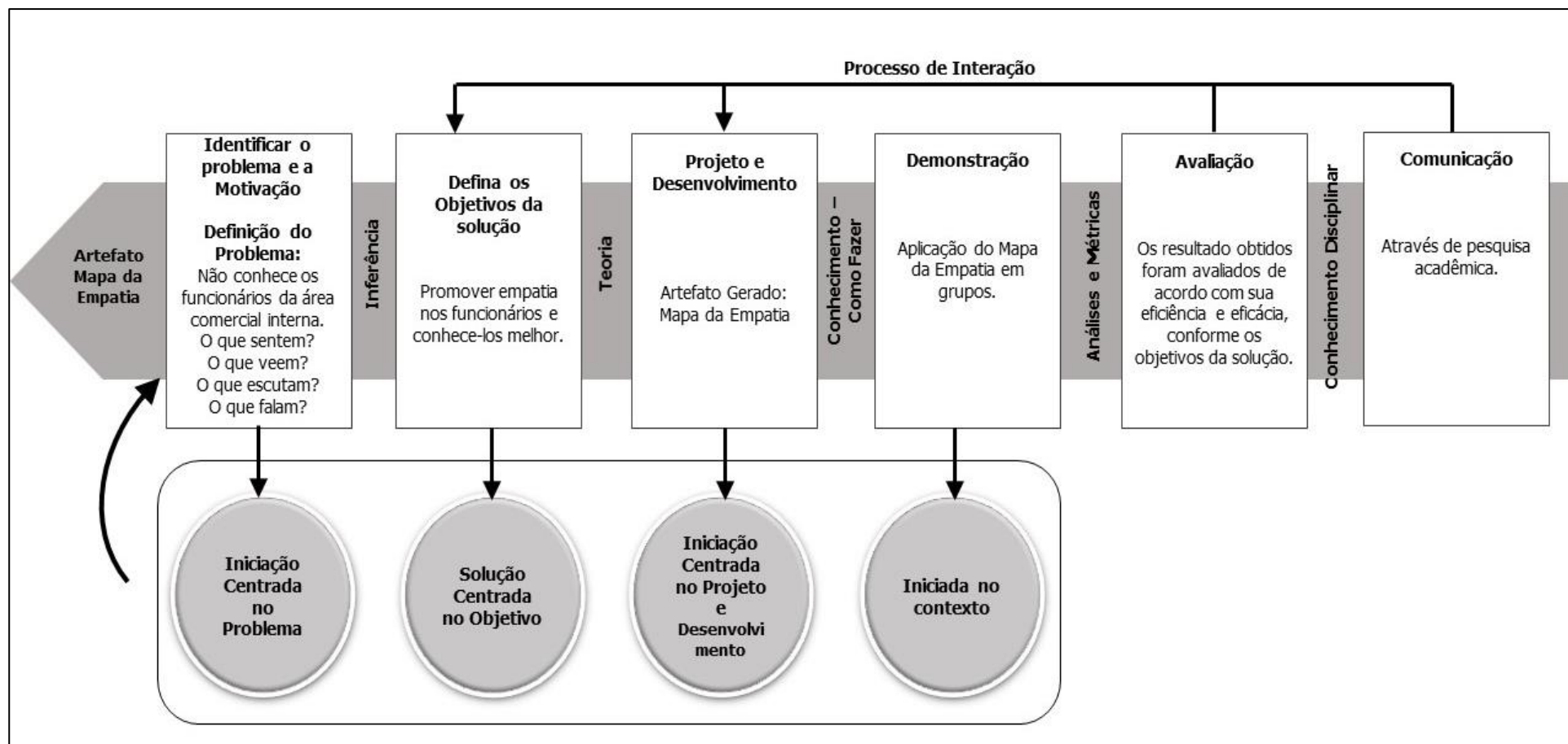
Neste capítulo, apresenta-se a análise e discussão dos resultados desta pesquisa. A análise iniciou-se após a aplicação das ferramentas com os participantes, quando a pesquisadora foi identificando os achados. Posteriormente os achados foram cruzados com o referencial teórico para alcançar os objetivos deste estudo e responder à questão de pesquisa. Os resultados obtidos, são apresentados na ordem conforme foram definidos os objetivos específicos desta pesquisa.

### **4.1 MAPA DE EMPATIA E A PERSONA DA ÁREA COMERCIAL**

O primeiro objetivo do estudo visava aplicar o Mapa da Empatia e a descrever a persona da área comercial interna da empresa FERM. Para alcançar este objetivo, investigou-se, junto aos participantes, através da aplicação das ferramentas do Mapa da Empatia e da Criação de Personas.

O fluxo de aplicação das ferramentas obedeceu aos seis passos para a geração de artefatos do DSRM, conforme o fluxo de construção do Mapa da Empatia apresentado na Figura 13.

Figura 13 – Fluxo da Ferramenta Empatia

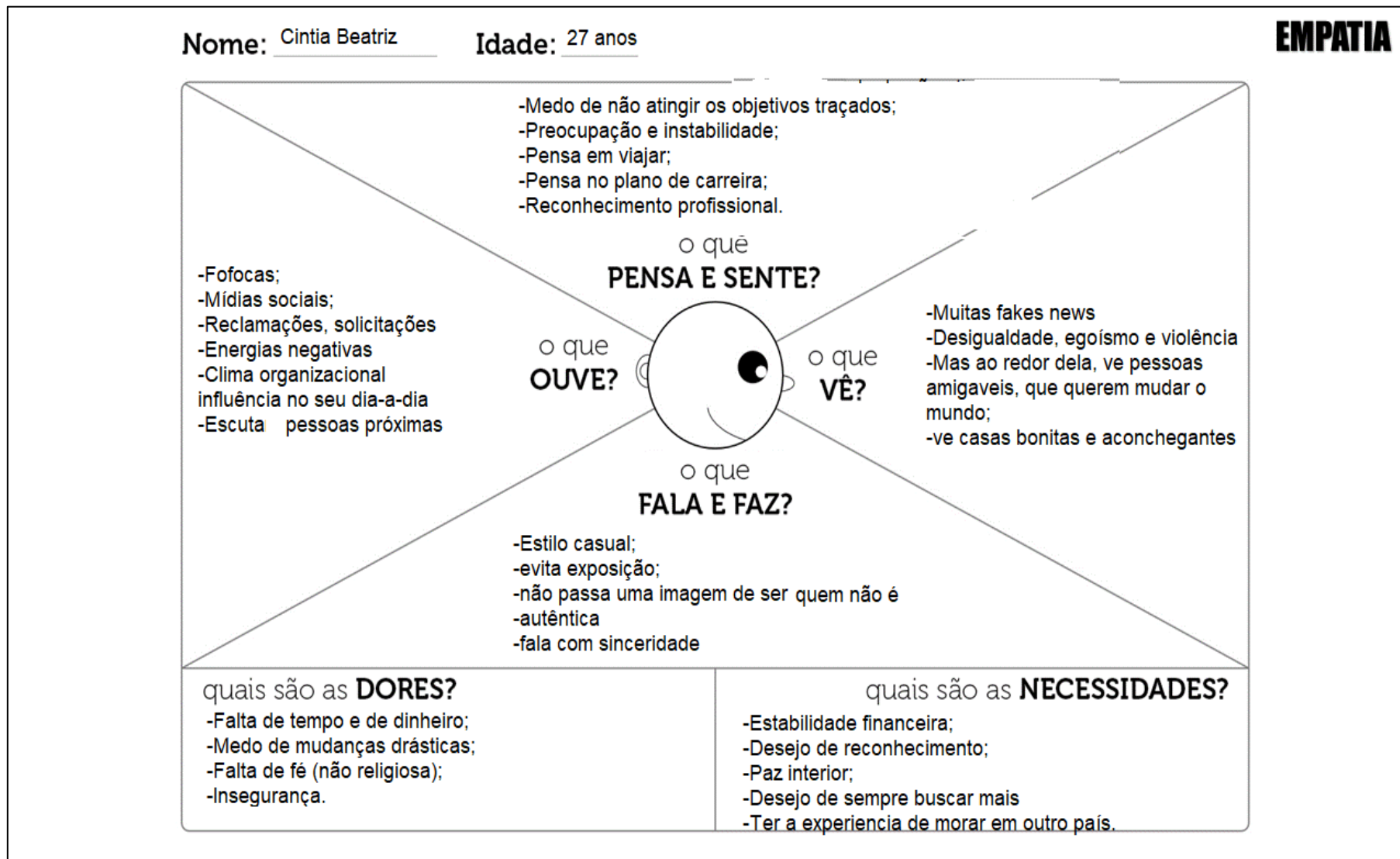


Fonte: elaborado pela autora com base em Pfeffers et al. (2007).

O objetivo esperado com a aplicação do Mapa da Empatia, visava promover a empatia no grupo e aproximar a equipe da área comercial interna, sendo o artefato empatia a comprovação que foi possível alcançar o objetivo através da aplicação do Mapa da Empatia. Dos resultados espera-se uma equipe que demonstra empatia com os colegas e consegue se colocar no lugar do outro, ajudando os colegas quando necessário. Assim, os resultados auxiliariam a promover um clima organizacional mais agradável e de mais companheirismo, resultando em menos fofocas e brigas entre colegas.

O resultado da aplicação do Mapa da Empatia, gerou o artefato Empatia, este artefato foi desenvolvido pelos onze participantes, em que iniciaram a atividade em duplas e trio e puderam perceber que haviam similaridades entre todos os mapas até então preenchidos. Ao observar estas confluências, conclui-se que era possível realizar um único artefato que contivesse todas as informações geradas ao longo do processo. Este resultado está apresentando na Figura 14.

Figura 14 – Artefato Empatia



Fonte: elaborada pela autora (2019).

Durante a atividade a pesquisadora realizou anotações e fez as seguintes observações que vão ao encontro do objetivo proposto: “existe grande aproximação da equipe; os participantes se colocaram no lugar do outro; mesmo sem conversar existem muitos preenchimentos iguais”.

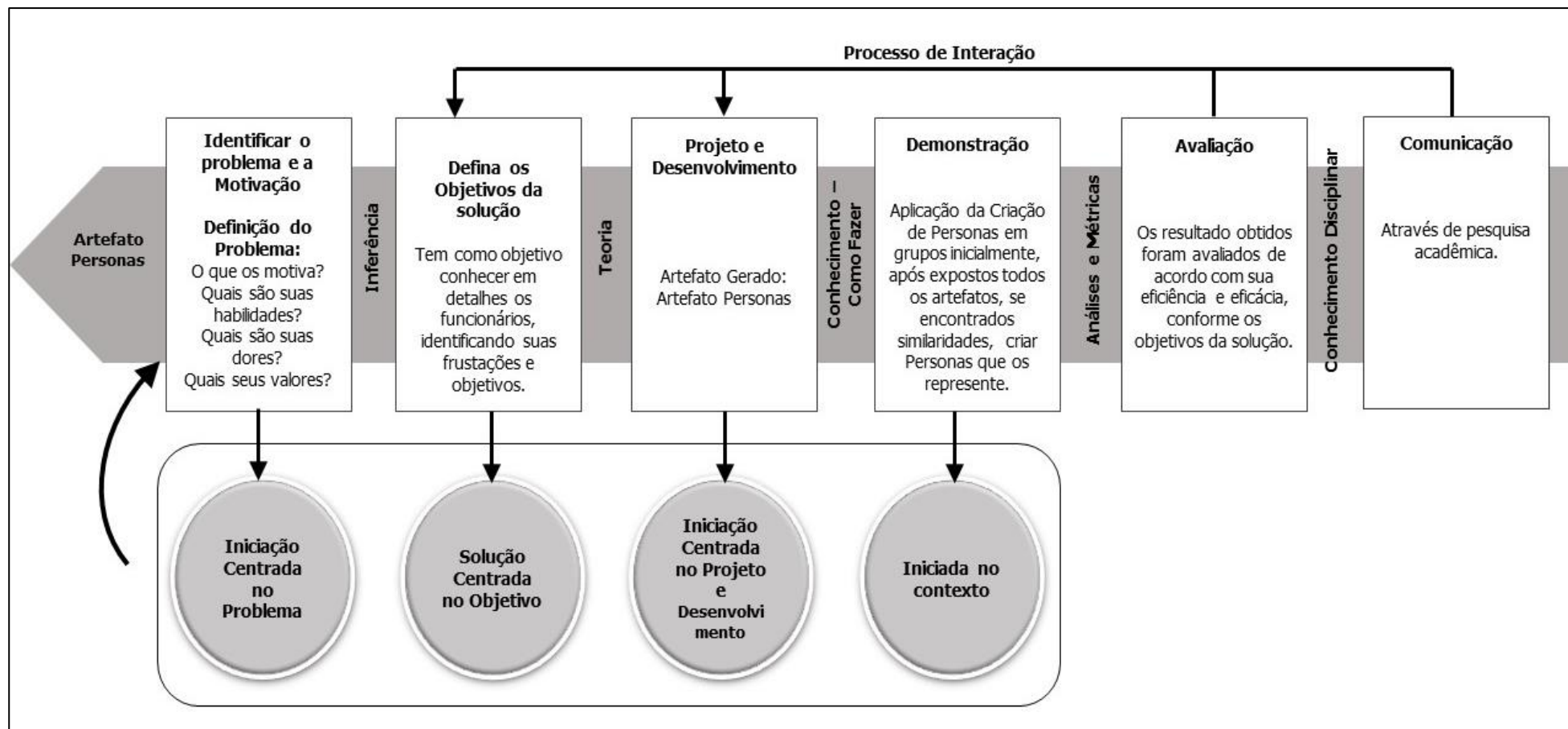
Conforme os autores Caruso e Salovey (2007), pessoas que possuem a habilidade de inteligência emocional, juntamente com a empatia, são mais propensas a solucionar problemas, ajudar pessoas e evitar conflitos.

Os autores anteriormente citados, comprovam que através do artefato empatia a equipe será mais propensa a partir da atividade realizada a se ajudarem e a evitarem conflitos, como os citados no artefato nas partes de “o que ouve”, como fofocas e reclamações e “o que vê”, como desigualdade e egoísmo.

Após a conclusão do artefato Empatia, os participantes foram instigados a construir uma Persona, que é uma representação fictícia baseada em dados reais dos funcionários, cujo objetivo é conhecer em detalhes os funcionários da área comercial interna da empresa FERM.

Para alcançar o objetivo da criação da Persona, utilizou-se a ferramenta Criação de Personas, que obedeceu aos seis passos para a geração de artefatos, conforme o fluxo de aplicação do DSRM, apresentado na Figura 15.

Figura 15 – Fluxo da Ferramenta Criação de Personas



Fonte: elaborado pela autora com base em Pfeffers et al. (2007).



O objetivo esperado com a aplicação da Criação de Persona, visava conhecer o perfil da persona que trabalha na área comercial interna. Dos resultados, espera-se conseguir identificar os sonhos, frustrações, *hobbys* e objetivos dos funcionários e traçar o perfil da persona que trabalha na área comercial interna. Estes resultados auxiliariam a identificar algumas das necessidades dos funcionários, o que possibilitaria a empresa promover maior satisfação no grupo.

O resultado da aplicação da Criação de Personas, gerou o artefato Persona, este que foi desenvolvido pelos onze participantes, que iniciaram a atividade em duplas e trio, cada um preenchendo sua ferramenta, após expostos as personas criadas por cada grupo, percebeu-se que haviam perfis de personas iguais em todas as ferramentas até então preenchidas. Ao observar estas similaridades, o grupo concluiu que era possível realizar um único artefato Persona que descrevesse um perfil que englobe características de todos os funcionários da área comercial interna. Sendo o artefato Persona a comprovação que foi possível alcançar o objetivo através da aplicação da ferramenta Criação de Personas. Os onze participantes conseguiram eleger a Persona, como sendo uma mulher com nome de Cintia Beatriz, com 27 anos, que é assistente administrativa da área comercial interna da empresa FERM, é formada em administração, gosta de sair com os amigos, é comunicativa e tem um estilo casual, conforme apresentado na Figura 16.

Figura 16 – Artefato Persona

<p><b>PERFIL</b> Quem é nossa persona?</p> <p>Mulher, 27 anos, solteira, trabalha 8:30 por semana como assistente administrativa. Prática atividades físicas, gosta de momentos de lazer, de comer e sair com os amigos.</p>	<p><b>OBJETIVOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Baixa remuneração;</li> <li>-Falta de reconhecimento;</li> <li>-Oportunidades melhores;</li> <li>-Clima organizacional;</li> <li>-Receber feedback</li> </ul> <p>Para alcançar seus objetivos, iria para uma empresa que daria suporte ao crescimento profissional.</p>	<p><b>HABILIDADES (SKILLS)</b> Suas habilidades primarias e atributos?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Comunicativa;</li> <li>-Focada;</li> <li>Concentrada;</li> <li>-Tem preocupação com o todo.</li> </ul>	<p><b>PERSONALIDADE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Sabe se expressar;</li> <li>-Organizada;</li> <li>-Centrada;</li> <li>-Comprometida;</li> <li>-Timida;</li> <li>-Retraída;</li> <li>-Não aceita bem críticas</li> <li>-Teimosa</li> </ul>	<p><b>MOTIVAÇÃO</b> O que motiva?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Possibilidade de crescimento na área;</li> <li>-Independência financeira;</li> <li>-Status/reconhecimento;</li> <li>-Novos desafios</li> <li>-Trabalhar com pessoas legais</li> </ul>
<p><b>BACKGROUND</b></p> <p>Família tradicional;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Formada em Administração;</li> <li>-Teve experiências profissionais anteriores</li> </ul>	<p><b>CITAÇÃO</b></p> <p>As ações boas ou ruins, não deixam de ter consequências;</p> <p>-Frase mais dita "Não é de Deus.. Aff"</p>	<p><b>COMPORTAMENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-É comprometida;</li> <li>-Cumpre demandas, atende solicitações, sempre dando retorno.</li> <li>-Educada</li> <li>-Amigável</li> <li>-Gosta de trabalhar em equipe.</li> <li>-Executa as tarefas com tranquilidade;</li> <li>-Faz fofocas</li> <li>-Depois que perde a timidez, conversa muito</li> </ul>	<p><b>UM DIA PERFEITO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Estar na praia;</li> <li>-Sem transito;</li> <li>-Tudo ocorrendo dentro da rotina, sem imprevistos</li> <li>-Quando tem confraternizações</li> </ul>	<p><b>UM DIA TERRÍVEL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cheio de pressão;</li> <li>-Stress no trabalho;</li> <li>-Ser cobrada de algo que não depende dela;</li> <li>-Dores Físicas;</li> <li>-Clima pesado;</li> <li>-Não conseguir finalizar as tarefas no dia;</li> <li>-Não chegar pontualmente.</li> </ul>
<p><b>INFLUENCIADORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Carga emocional, ambiente</li> <li>-Familiares</li> <li>-Dinheiro</li> <li>-Tempo</li> <li>-Experiencia de pessoas que admira</li> <li>-Benefícios</li> <li>-Regras e normativas da empresa.</li> </ul>	<p><b>CONTEÚDOS E RECURSOS</b> Em quais informações confia?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Documentos;</li> <li>-Sites acadêmicos;</li> <li>-Jornais</li> <li>-Conteúdo de fontes confiáveis</li> <li>-Livros</li> <li>-pessoas próximas</li> </ul>		<p><b>FRUSTRAÇÕES</b> O que frustra?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Demora na implementação de melhorias;</li> <li>-Falta de profissionalismo</li> <li>-Mau-humor e má educação;</li> <li>-Não atingir as metas;</li> <li>-Não reconhecimento;</li> <li>-Receber um não;</li> <li>-Falta de empatia.</li> </ul> <p style="text-align: right;"><b>PERSONA</b></p>	

Fonte: elaborada pela autora (2019).

No artefato Persona observa-se informações similares ao artefato Empatia, por isso o grupo conseguiu unir as características em apenas um único artefato. O objetivo de conhecer os funcionários e suas necessidades foi alcançado através da Persona criada, em que conseguiu-se identificar suas frustrações, conforme a demora na implantação de melhorias e a falta de reconhecimento. Os objetivos que esta Persona espera alcançar também foram traçados, como receber *feedback* e possibilidade de crescimento. Estes *insights* do perfil ajudam a empresa a entender mais profundamente o perfil dos seus funcionários, incluindo suas expectativas e frustrações, por exemplo. O que possibilita o desenvolvimento de soluções e melhorias, para que o funcionário realmente queira estar e trabalhar na empresa, sentir-se satisfeito, motivado e engajado.

Durante a atividade a pesquisadora observou que além das características já citadas da Persona, os participantes relataram que falta mais espaços como este, para que possam expressar seus sentimentos, como fizeram em toda esta atividade, percebendo assim seu papel dentro da empresa contando com a empatia e apoio dos gestores.

A pesquisadora entende que a criação da Persona, ajuda os gestores a identificar os sonhos, objetivos, frustrações e personalidade de seus funcionários, criando empatia para com eles.

Conforme relato do próprio gerente nacional da área comercial, que esteve presente na atividade de criação de Persona, “não sabia que tantos funcionários não se sentiam reconhecidos no local de trabalho”. O que comprova que a criação de Personas pode servir como apoio para que os gestores conheçam melhor seus funcionários, aprimorando o ambiente e a forma de trabalho.

O desenvolvimento deste artefato está de acordo com os autores Clegg, Kornberger e Pitsis (2011), que dizem que, líderes que demonstram empatia conseguem escutar e ajudar individualmente os membros de sua equipe e a equipe como um todo, buscando soluções para as necessidades grupais e individuais e assim desenvolver um melhor desempenho no trabalho.

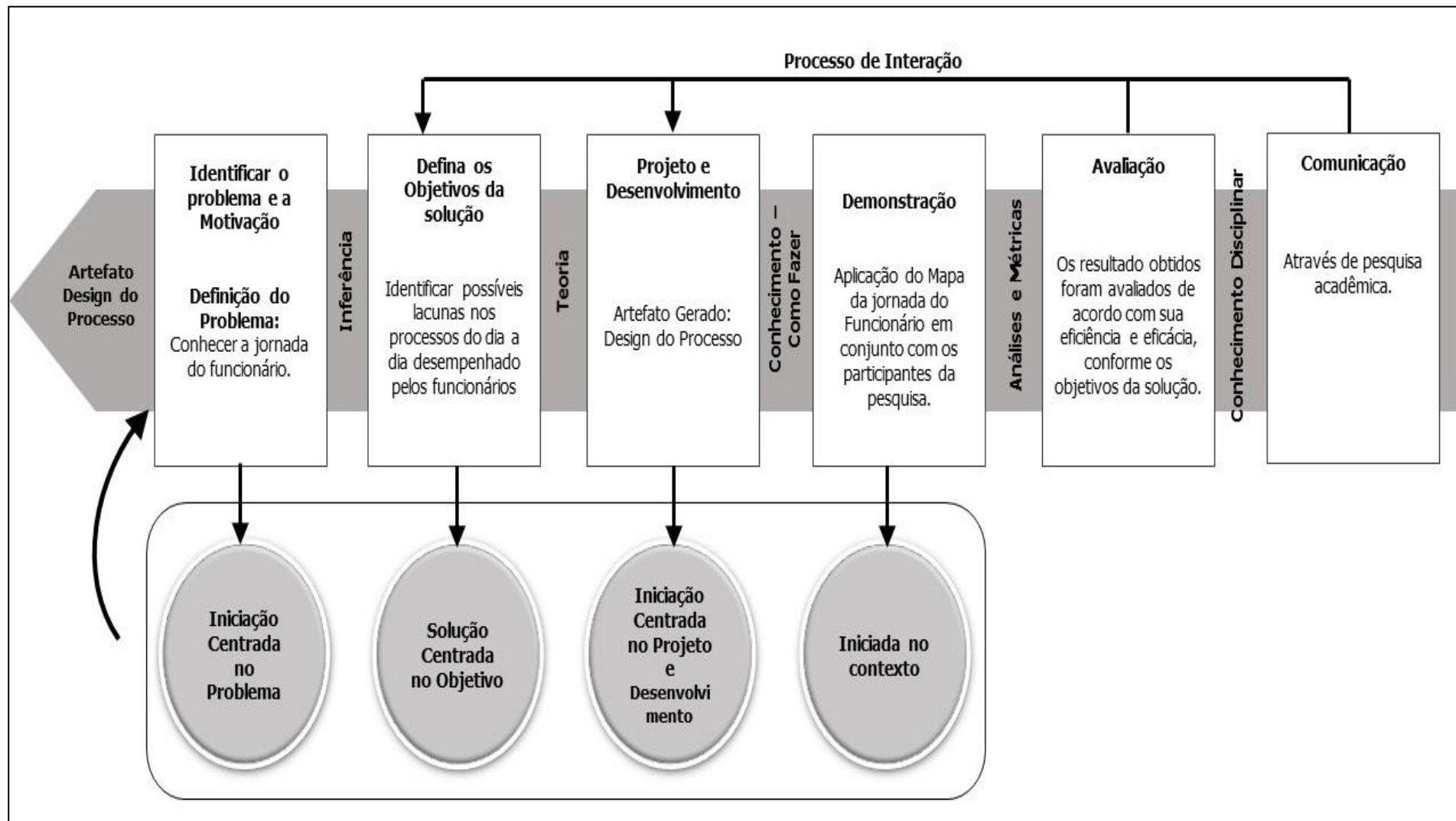
Com a finalização da Persona, consegue-se dar prosseguimento aos achados da jornada de trabalho dos funcionários, estes resultados serão apresentados no próximo tópico.

## 4.2 JORNADA DE TRABALHO DOS FUNCIONÁRIOS

Para descrever o segundo objetivo dessa pesquisa, que visava ao mapeamento dos processos e das etapas da jornada de trabalho dos funcionários da área comercial interna da empresa estudada, investigou-se junto aos participantes através da aplicação da ferramenta Mapa da Jornada dos Funcionários.

O fluxo da aplicação da ferramenta obedeceu aos seis passos para a geração de artefatos do DSRM, conforme o fluxo de construção do Mapeamento da Jornada do Funcionário, apresentado na Figura 17.

Figura 17 - Fluxo da Ferramenta Mapa da Jornada do Funcionário



Fonte: elaborado pela autora com base em Pfeffers et al. (2007).

A ferramenta do Mapa da Jornada do Funcionário teve como objetivo identificar as lacunas existentes dos processos do dia a dia realizados pela área comercial interna. Espera-se, através desta atividade, conseguir identificar quais são estas lacunas dos processos e melhorá-las a partir das necessidades dos funcionários e assim utilizar as oportunidades identificadas para aprimorar a experiência do funcionário no local de trabalho.

O resultado da aplicação da ferramenta Mapa da Jornada do Funcionário, gerou o artefato Design de Processo, que foi realizado pelos onze participantes em conjunto em que descreveram as atividades laborais da Persona baseada em suas próprias atividades diárias, conforme apresentado na Figura 18.

Figura 18 – Artefato Design do Processo

Persona: <u>Cintia Beatriz, Auxiliar administrativa do setor comercial.</u>					<b>JORNADA</b>
ETAPAS / FASES					
RESPONSABILIDADE	Chega ao escritório 07:30	Recebe E-mail para cadastro de cliente 09:00	Logística liga que tem pedidos trancados	Representante envia uma solicitação de Troca de NF	Relatório das Notas Fiscais de Devolução 17:30
AÇÕES / SITUAÇÕES	Abre os e-mails e não sabe por onde começar. Confere se os pedidos estão entrando corretamente no sistema.	Os representantes enviam por e-mail o novo cadastro do cliente, preenchido no excel.	Verificar o item e o pedido, encaminhar e-mail solicitando liberação para o Gerente e copiar o price para proceder com a liberação após aprovação. Muitas vezes o pedido trava por erro de digitação na alteração de preços, pois são muitos e-mails de solicitação que devem ser feitos logo.	Recebo um e-mail com a solicitação da troca de NF Logística já coloca pressão para autorizarmos para conseguir entregar.	Gerar o relatório no sistema e conferir se os dados estão fechando. Se está ok, encaminhar o relatório para o financeiro para liberar os abatimentos das NFD para os clientes.
PROBLEMAS	Quando os pedidos não estão entrando, e o sistema e e-mails está lento	Quando a ficha de cadastros não está com os dados completos	Gera ligações e muitos e- mails. Demora para receber a aprovação. Atrasa o faturamento da carga	Não tem padrão de solicitação e falta muitos dados para autorizar.	Quando a logística lança as NF de avaria incorretamente, gerando 2 abatimentos ao cliente
EXPERIÊNCIA EMOCIONAL	Boa	Muito Boa	Ruim	Péssima	Boa
PENSAMENTOS	Gosto quando o dia começa normal	Gosto de fazer os cadastros de clientes, pois gera uma venda nova	Porque os CRV's não cuidam o limite do price que tem antes de autorizar a rebaixa de preço.	Sempre preciso ficar correndo atras das informações de erros que os Representantes cometem.	Preciso ficar concertando os erros dos outros
OPORTUNIDADES	Criar um planejador de tarefas, para enxergar as prioridades do dia.	Criar uma ficha de cadastros online, em que não consigam enviar sem ter os dados completos.	Criar uma liberação no sistema de pedidos, para não gerar tantas ligações e atrasos no processo.	Criar um padrão de envio e dar treinamentos aos representantes de como o sistema funciona, para evitar erros que gerem trocas de NF.	Para não ter erros de lançamento, restringir o acesso aos campos que não podem ser modificados.

Fonte: elaborada pela autora (2019).

Conforme relatos dos próprios participantes durante a atividade, foi constatado que a jornada de trabalho do grupo segue certa rotina, mesmo que os funcionários tenham diferentes tarefas e funções eles já sabem o que devem fazer no seu dia. Por isso, perceberam que poderia ser descrito apenas um dia de trabalho da Persona, com atividades comuns do grupo que são essenciais para o andamento da área comercial interna.

Durante a atividade a pesquisadora realizou anotações e fez as seguintes observações que vão ao encontro do objetivo proposto: “sentem-se frustrados, pois parecem ser funcionários apagadores de incêndios; não se preocupam com a causa do problema apenas as consequências; sistema ERP e e-mail sempre estão lentos ou travados; ferramentas disponíveis não são intuitivas por isso a demora para realização das tarefas”.

Conforme a Forrester Research (2016) e a Enterprise Strategy (2016), o mapa da jornada do funcionário auxilia a diagnosticar e a corrigir interações, ajudando a compreender as experiências do funcionário, o que ele está sentindo, pensando, fazendo, suas frustrações e as oportunidades de melhorias. Também, segundo a IBM (2016), vários fatores dão forma à experiência do funcionário, sendo um deles as ferramentas e plataformas disponíveis para realizar as tarefas do dia a dia.

Os autores anteriormente citados, comprovam que através do artefato Design de Processo as necessidades da equipe se tornam mais visíveis, o que poderá auxiliar a empresa a diagnosticar e corrigir as interações, como as citadas no artefato nas partes de “problemas” e “oportunidades”.

Com as identificações dos pontos chave de problemas diagnosticados no artefato Design de Processo, a empresa conseguirá melhorar e aprimorar as ferramentas disponibilizadas para a realização das tarefas diárias, além de solucionar os problemas que afetam o desempenho da equipe, entregando ao funcionário o que realmente precisa para uma boa performance. O artefato Design de Processo gerou insumos que auxiliaram a identificação de algumas das oportunidades de melhorias presentes no artefato Plano de Ação, tema abordado no próximo tópico.

#### 4.3 PROPOSIÇÃO DE AÇÕES DE MELHORIAS

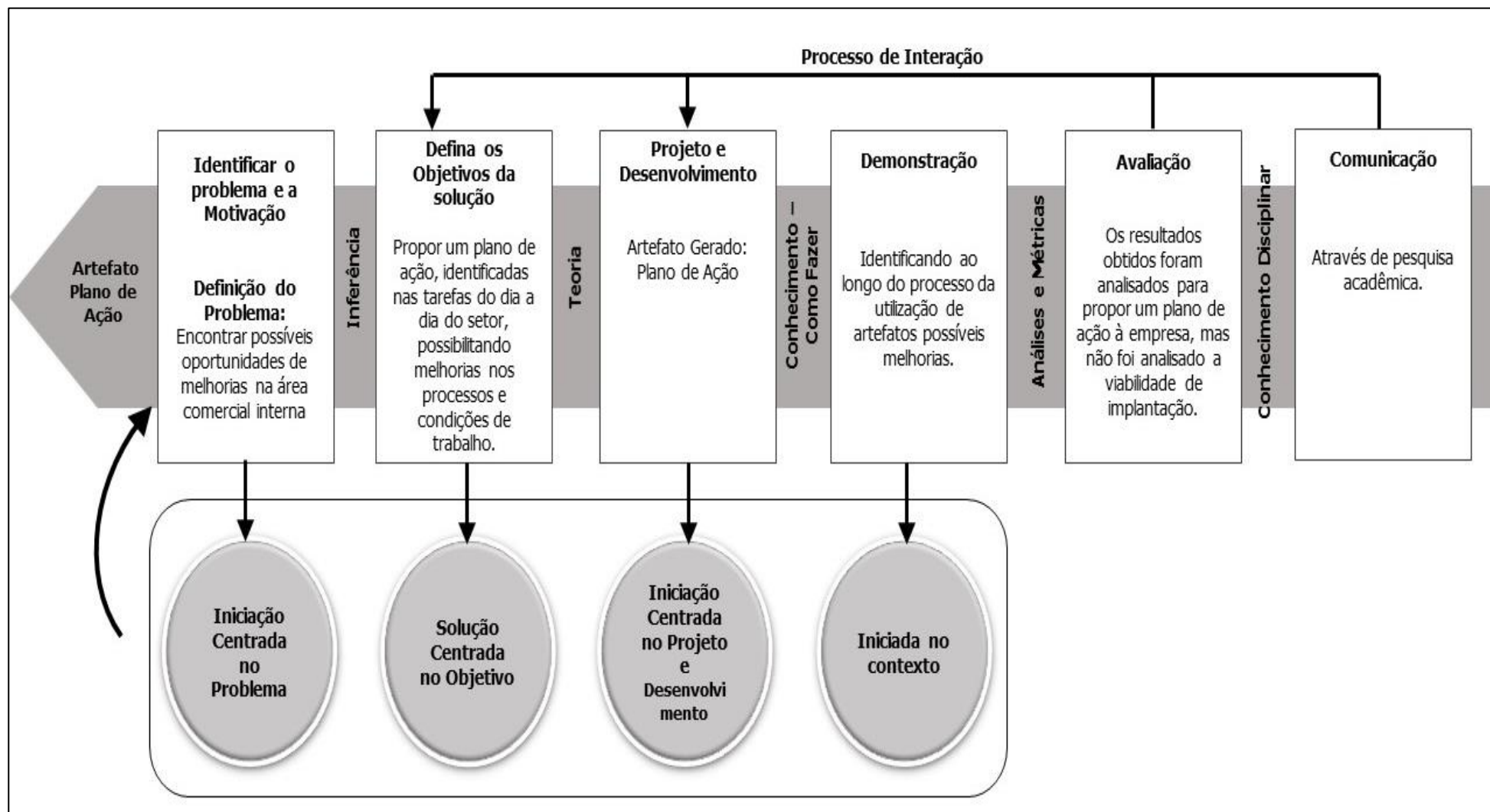
O quarto objetivo deste estudo visava propor um plano de ação estruturado que projete melhorias no ambiente de trabalho da área comercial interna da empresa



FERM. Para alcançar este objetivo investigou-se, junto aos participantes através da aplicação da ferramenta Plano de Ação.

O fluxo de aplicação da ferramenta obedeceu aos seis passos para a geração de artefatos do DSRM, conforme o fluxo de construção do Plano de Ação, apresentado na Figura 19.

Figura 19 – Fluxo da Ferramenta Plano de Ação



Fonte: elaborado pela autora com base em Pfeffers et al. (2007).

Com a aplicação da ferramenta Plano de Ação, esperava-se atingir o objetivo de propor um plano de ação estruturado que identifique as oportunidades de melhoria no ambiente e condições de trabalho. Esperava-se obter resultados tangíveis para incentivar a implantação de práticas do *Employee Experience* na área comercial interna da empresa estudada. Estes resultados serão utilizados para contribuir na sugestão e adoção de indicadores que ajudarão nas tomadas de decisão e na realização de diagnósticos de desempenho e satisfação dos funcionários, para auxiliar a empresa a alavancar suas vendas.

O resultado da aplicação da ferramenta Plano de Ação, gerou o artefato Plano de Ação que foi desenvolvido pelos onze participantes da pesquisa em conjunto, analisando e discutindo todos os artefatos construídos anteriormente para então propor um plano de ação. Esse plano compreende todas as oportunidades identificadas ao longo do processo, o que lhes permitiu preencher um único artefato que contivesse todas as informações para propor um plano de ação estruturado. O artefato Plano de Ação está apresentado na Figura 20.

Figura 20 – Artefato Plano de Ação

<b>PLANO DE AÇÃO</b>						
<b>OPORTUNIDADES DE MELHORIA</b>	<b>ETAPA/PROCESSO DE APLICAÇÃO</b>	<b>QUAL KPI PODE SER INFLUENCIADO?</b>	<b>QUAL O IMPACTO DE ENTREGAR UMA NOVA EXPERIÊNCIA?</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>	<b>PRAZO</b>	<b>IMPEDIMENTOS COMUNS</b>
Melhorar a organização das tarefas e gerenciar as demandas	Processos diários das tarefas a serem realizadas no dia a dia.	Clima Organizacional	Melhor qualidade no trabalho e satisfação em realizar as tarefas com maior tranquilidade.	Gestores Comerciais	Curto Prazo	Falta da criação de manuais de processos
Melhorar as fichas de cadastros dos clientes	Cadastro de Clientes	Atingimento das Metas de faturamento e positividade.	Maior agilidade na execução, acelerando o processo.	Gestores Comerciais e TI	Curto Prazo	Custos e Suporte TI
Melhorar sistema ERP e ferramentas disponibilizadas pela empresa	Todos as etapas dos processos das tarefas realizadas no dia a dia.	Clima Organizacional/Atingimento das metas	Funcionários mais felizes e deixando-os mais confortáveis para pensar em novas soluções de melhorias.	TI	Longo Prazo	Custos
Melhorar a comunicação entre setores e funcionários	Todos os setores	Clima Organizacional	Melhores relações e interações de trabalho, promovendo a empatia e a colaboração, humanizando suas marcas e agregando valor ao seu negócio.	Todos os setores da empresa	Longo Prazo	Acordo entre todos os setores
Promover o reconhecimento dos funcionários	Desde a contratação e retenção de talentos	Clima Organizacional/Indicador de Turnover da empresa	Criando lugar de trabalho em que os funcionários realmente queiram estar, melhora da produtividade e desempenho no trabalho, entregando melhores resultados a empresa.	Gestores Comerciais e RH.	Médio Prazo	Relação entre a cultura da empresa e necessidades dos funcionários.

Fonte: elaborado pela autora (2019).

O artefato Plano de Ação foi realizado através das informações obtidas ao longo do processo de construção dos artefatos anteriores, considerando principalmente as oportunidades identificadas no artefato Design do Processo, sendo que foi o ponto inicial para a proposta do plano de ação.

Todos os artefatos anteriores estavam expostos na parede, para que todos os participantes pudessem visualiza-los e discuti-los para a elaboração do plano de ação. Durante esta atividade, a pesquisadora realizou anotações e fez as seguintes observações com base nos comentários dos participantes: “melhorar a organização e gerenciamento das demandas; ficha de cadastro de cliente é ultrapassada; melhorar sistema e ferramentas disponíveis; comunicação péssima; não somos reconhecidos”.

Estas observações feitas pela pesquisadora foram expostas aos demais participantes da atividade que concordaram que muitas destas oportunidades já foram localizadas na construção dos artefatos anteriores, elegendo assim a importância de se propor um plano de ação através destas oportunidades de melhorias.

A pesquisadora entende que o artefato Plano de Ação atingiu o objetivo proposto, pois através dele se conseguiu enxergar e identificar as melhorias que poderão auxiliar a empresa e gestores, a partir deste momento, a entregar uma melhor experiência aos seus funcionários. Concordando com o pensamento do autor Freed (2017), que diz que melhorar a experiência do funcionário é entregar o que o funcionário realmente precisa.

A primeira ação proposta desenvolvida através da construção do artefato Plano de Ação é melhorar o sistema ERP e as ferramentas disponíveis para a execução das tarefas, pois, ao aprimorar as tecnologias fornecidas, pode-se implementar uma ficha de cadastros de clientes online. Isso auxiliará, também, na organização das tarefas e no gerenciamento das demandas, que poderão se tornar mais simples e executadas de forma mais ágil, garantindo um ambiente de trabalho mais prazeroso para o funcionário.

A segunda ação proposta visa melhorar a comunicação entre os setores. Recomenda-se a realização de manual padrão dos setores, com todas as etapas dos processos descritos, diminuindo, assim, os ruídos de comunicação. Além disso, aprimorar as intranets, para que se tornem um canal de comunicação simples, com informações claras e objetivas das novidades e comunicados que a empresa deseja apresentar aos seus funcionários, sem ficar na dependência dos coordenadores e gestores para repassar as informações.

Conforme a *Always Designing for People* (ADP, 2018), para que a experiência do funcionário seja efetiva dentro das organizações, todos os colaboradores devem se sentir parte da organização em que trabalham, alinhando suas necessidades pessoais às da empresa. A individualidade e a cultura são fatores que afetam o desempenho e a coletividade.

Baseado no pensamento da ADP (2018), confirmou-se a importância de promover o reconhecimento no local de trabalho, para que os funcionários se sintam parte da organização. O plano de ação para esta melhoria, primeiramente, é desenvolver o indicador de clima organizacional dentro da área comercial interna, para identificar se os funcionários realmente se sentem parte da empresa.

Para dar continuidade à esta proposta de melhoria, é interessante, também, criar os *feedbacks* entre os gestores e seus funcionários, buscando dados da avaliação do clima organizacional para conseguir alinhar as necessidades dos funcionários com as da empresa. Seria válido promover uma experiência significativa no local de trabalho, com suporte diferenciado dos gestores, focando no desenvolvimento de cada funcionário e tornando o ambiente de trabalho mais inclusivo, que abrace a diversidade e encoraje os funcionários a se desafiarem constantemente.

E, para o fechamento do plano de ação de ação, propor um plano de carreira que vá ao encontro da cultura da empresa e às expectativas e objetivos dos funcionários, alcançando um ambiente corporativo com funcionários satisfeitos e felizes, que agreguem valor e elevem o nível de excelência da empresa, engajando-se com naturalidade a novos desafios.

O artefato do Plano de Ação atingiu o objetivo de apresentar um plano de melhorias para a empresa, mostrando como a utilização das ferramentas do *Employee Experience Design* podem contribuir para melhorar a experiência do funcionário no local e nas condições de trabalho. A utilização da metodologia *Employee Experience Design*, apresentou observações relevantes para o presente estudo que serão apresentadas nas considerações finais no próximo capítulo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado na empresa FERM apresentou observações relevantes quanto às contribuições do *Employee Experience Design*. Como o objetivo principal, preocupou-se em analisar como a metodologia *Employee Experience Design* contribui para que a empresa FERM projete melhorias no ambiente de trabalho da área comercial interna, aprimorando a experiência dos funcionários no local de trabalho. Para isso, foram aplicadas quatro ferramentas (Mapa da Empatia, Criação de Persona, Mapa da Jornada do Funcionário e Plano de ação) com base na metodologia do *Employee Experience Design*, para expor as etapas dos processos realizados na área comercial interna da empresa, de acordo com os objetivos específicos do presente estudo.

O primeiro objetivo visava promover a empatia no grupo por meio do preenchimento do Mapa da Empatia, sendo que já durante a atividade observou-se que o objetivo estava sendo alcançado e como resultado conseguiu-se construir o artefato Empatia. Através da promoção da empatia, conseguiu-se criar a Persona da área comercial interna, para alcançar este objetivo foi preenchido a Criação de Personas, que resultou no artefato Persona, onde foi identificado o perfil dos funcionários que trabalham na área comercial interna, como seus sonhos, objetivos frustrações e *hobbys*, resultando num maior entendimento por parte dos gestores sobre seus funcionários.

O segundo objetivo se preocupou em mapear a jornada dos funcionários, para identificar as lacunas existentes nas tarefas do dia a dia, para atingimento deste objetivo utilizou-se a ferramenta Mapa da Jornada dos Funcionários onde descreveu-se um dia de trabalho da Persona criada no objetivo anterior, foi possível utilizar a Persona, pois a mesma compreendia características do perfil de cada funcionário da área comercial interna. Durante a atividade percebeu-se algumas oportunidades de melhorias que poderiam auxiliar a empresa a promover uma melhor condição de trabalho, estas identificações serviram como base para propor um plano de ação.

O último objetivo visava identificar as oportunidades de desenvolvimento e propor um plano de ação estruturado que projetasse melhorias no ambiente de trabalho da área comercial interna da empresa FERM. Foi realizado o preenchimento da ferramenta Plano de Ação, cujo objetivo era discutir a situação do ambiente do trabalho, o que se percebeu como problemas comuns e como estes problemas

poderão ser resolvidos para valorizar a experiência dos funcionários. Constataram melhorias a serem realizadas nas ferramentas e no sistema disponibilizados pela empresa para que os funcionários executem suas tarefas diárias, na comunicação da empresa, no gerenciamento de demandas e no reconhecimento dos funcionários.

Por fim, foram propostas, através do artefato Plano de Ação, as oportunidades de melhorias utilizando o *Employee Experience Design*, sendo elas, melhorar as tecnologias e ferramentas disponibilizadas pela empresa, criar manual padrão dos processos para melhorar a comunicação, aprimorar a intranet para ser um canal simples de comunicação com todos, criar indicador de clima organizacional, promover feedbacks entre gestores e funcionários e, ainda, realizar um plano de carreiras, como reconhecimento aos funcionários.

A análise dos processos e a identificação das melhorias decorreu através do método *Design Science Research*, que possibilitou a criação de artefatos para resolver um problema, seguindo o fluxo de aplicação dos seis passos para a geração de artefatos do DSRM.

Como resultado, verificou-se que o *Employee Experience Design* pode contribuir para uma melhor experiência dos funcionários. Se a empresa focar nas necessidades dos seus funcionários, poderá identificar as melhorias a serem realizadas e, assim, entregar a eles o que realmente precisam para melhorar o desempenho, satisfação e realização no trabalho, aumentando a competitividade da empresa.

Para a continuidade da presente pesquisa, sugere-se a reflexão sobre novas oportunidades de aplicação do *Employee Experience Design*, além de estudos sobre a viabilidade e o retorno efetivo que o *Employee Experience Design* pode proporcionar às empresas, sendo que este estudo preocupou-se apenas em propor um plano de ação.



## REFERÊNCIAS

- ALWAYS DESIGNING FOR PEOPLE (ADP). **The workforce view in Europe 2018**. Reino Unido, 2018. Disponível em: <<https://www.adp.co.uk/assets/vfs/Domain-3/Workforce-View-2018/ADP-Workforce-View-2018.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2018.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4. ed. – 9. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2013
- BITENCOURT, Claudia et al. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- CARUSO, D. R.; SALOVEY, P. **Liderança com inteligência emocional: liderando e administrando com competência e eficácia**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 2007.
- CLEGG, Stewart; KORNBERGER, Martin; PITSIS, Tyrone. **Administração e organizações: uma introdução à teoria e a prática**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- Saiba como a era do funcionário-cliente está mudando o RH. **Revista Exame**. 2017. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/saiba-como-a-era-do-funcionario-cliente-esta-mudando-o-rh/>. Acessado em: 27 mai. 2019.
- DECETY, Jean; JACKSON, Philip L. The functional architecture of human empathy. **Behavioral and Cognitive Neuroscience Reviews**, v. 3, n. 2, p. 71-100, jun. 2004. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/51369194\\_The\\_Functional\\_Architecture\\_of\\_Human\\_Empathy](https://www.researchgate.net/publication/51369194_The_Functional_Architecture_of_Human_Empathy)>. Acesso em: 16 nov. 2018.
- DEL FIORENTINO, Maria Fernanda. **Experiência do funcionário: uma análise empírica no varejo**. 2018. Dissertação (Mestrado) – Fundação Getúlio Vargas. Escola de administração de empresas. São Paulo, 2018.
- DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES JUNIOR, J. A. V. **Design Science Research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Thomson, 2006.
- EISENBERG, N. Emotion, regulation and moral development. **Annual Review of Psychology**, v. 51, p. 665-697, 2000.
- EISENBERG, N.; STRAYER, J. Critical issues in the study of empathy. 1987. In: \_\_\_\_\_. **Empathy and its development**. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.
- ENTERPRISE STRATEGIES. **Employee journey mapping for intranets and the digital workplace**. [S.l.], 06 abr. 2017. Disponível em:

<<http://enterprise-strategies.com/2017/04/06/journey-mapping-for-intranets/>>. Acesso em: 12 nov. 2018.

FALCONE, E. M. O.; GIL, D. B.; FERREIRA, M. C. Um estudo comparativo de frequência de verbalização empática entre psicoterapeutas de diferentes abordagens teóricas. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 24, n. 4, p. 451-461, 2007.

FORRESTER RESEARCH. **Mapping the employee journey**. Cambridge, USA, 12 jul. 2016. Disponível em: <<https://www.forrester.com/report/Mapping+The+Employee+Journey/-/E-RES123362>>. Acesso em: 16 nov. 2018.

FREED, Ephraim Julius. **Whats is employee experience design EXD?** Definition, origins, examples. Advanced Learning Institute, Chicago, USA, 24 jul. 2017. Disponível em: <<https://www.aliconferences.com/employee-experience-design/>>. Acesso em: 18 nov. 2018.

GALLUP. **State of the global workplace**. Washington, D.C., USA, 2016. Disponível em: <<https://www.gallup.com/services/178517/state-global-workplace.aspx>>. Acesso em: 18 nov. 2018.

GARRAD, Lewis; CHAMORRO-PREMUZIC, Tomas. **The dark side of high employee engagement**. Revista Harvard Business Review. Nova Iorque, 16 ago. 2016. Disponível em: <<https://hbr.org/2016/08/the-dark-side-of-high-employee-engagement>>. Acesso em: 18 nov. 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, C. A. (Org.). **Metodologias qualitativas em pesquisa**. Belo Horizonte: Universidade FUMEC, 2007.

HEVNER, Alan; CHATTERJEE, Samir. **Design Research in information systems**. Springer, USA: Science+Business Media, LLC, 2010.

HENDER, A. R.; MARCH, S.; PARK, J. **Design science in information systems research**. Management information systems quarterly, 28, 75 – 105, 2004.

HOFFMANN, M. **Desarrollo moral y empatía implicaciones para la atención and la justicia**. Barcelona: Idea Books, 2002.

IBM. **Designing employee experience**: how a unifying approach can enhance engagement and productivity. IBM Institute for Business Value, fev. 2016. Disponível em: <<https://www.ibm.com/downloads/cas/ZEND5PM6>>. Acesso em: 18 nov. 2018.

‘\_\_\_\_\_. **The employee experience index**: a new global measure of a human workplace and its impact. IBM Smarter Workforce Institute, set. 2016. Disponível em:

<[https://www.globoforce.com/wp-content/uploads/2016/10/The\\_Employee\\_Experience\\_Index.pdf](https://www.globoforce.com/wp-content/uploads/2016/10/The_Employee_Experience_Index.pdf)>. Acesso em: 18 nov. 2018.

ICKES, W.; MARANGONI, C.; GARCIA, S. Studying empathic accuracy in a clinically relevant contexto. In: ICKES, W. (Org.). **Empathic accuracy**. New York, USA: Guilford, 1997. p. 282-310.

IVANCEVICH, J. M. **Gestão de recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

JACOB, Morgan. **The employee experience advantage**: how to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate. 1. ed. John Wiley & Sons, 2017.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LILEY, Michael; FELICIANO, Patricia; LAURS, Alex. Repense a experiência do funcionário. Accenture Strategy, 2017. Disponível em: <[https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-72/Accenture-Employee-Experience-portuguese.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-72/Accenture-Employee-Experience-portuguese.pdf)>. Acesso em: 08 set. 2018.

MAILHIOT, G. B. **Dinâmica e gêneses dos grupos**. São Paulo: Duas Cidades, 1970.

MERSINO, A. C. **Inteligência emocional para gerenciamento de projetos**. Tradução de Roger Maioli dos Santos. São Paulo: Makron Books, 2009.

OGDEN, James R.; CRESCITELLI, Edson. **Comunicação integrada de marketing**: conceitos, técnicas e práticas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

PFEFFERS, Ken et al. A Design Science Research methodology for information systems research. **Journal of Management Information Systems**, v. 24, n. 3, p. 45-77, 2007.

PLASKOFF, J. **Employee experience**: the new human resource management approach. Strategic HR Review. 16, 3, 136-141, May 2017.

QUAISER, Paula. **Mapa da Empatia**: o que é? Canvas Academy, São Paulo, 2018. Disponível em: <<http://canvasacademy.com.br/mapa-de-empatia-2/>>. Acesso em: 08 set. 2018.

RINGER, F. **A metodologia de Max Weber**: unificação das ciências culturais e sociais. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2004.

ROCKCONTENT. **Guia para criação de personas**. 2018. Disponível em: <<https://materiais.rockcontent.com/novo-template-personas>>. Acesso em: 12 nov. 2018.

ROGERS, C. R. Emphatic: an unappreciated way of being. **The Counseling Psychologist**, v. 5, n. 2, p. 2-10, 1975.

SANTOS, Barbara. **Como criar uma persona para seu negócio**: um guia prático para compreender seu cliente ideal. Blog Hotmart, 08 maio 2017. Disponível em: <<https://blog.hotmart.com/pt-br/como-criar-persona-negocio/>>. Acesso em: 12 nov. 2018.

SILVA, Daniel et al. Abordagem utilizando o Design Science Research para o desenvolvimento de sistema colaborativo assistivo. **Revista de Informática Aplicada**, v. 12, n. 1, 2016.

SIQUEIRA, André. **Persona**: como e por que criar uma para sua empresa. Resultados Digitais, set. 2018. Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/blog/persona-o-que-e/>>. Acesso em: 12 nov. 2018.

SORDI, José; MEIRELES, Manuel; SANCHES, Sida. Design Science aplicada às pesquisas de administração: reflexões a partir do recente histórico de publicações internacionais. **RAI – Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 10-36, 2011.

STAFFBASE. **Employee engagement vs. employee experience**: a comparative study. 2016. Disponível em: <[https://insights.staffbase.com/hubfs/Whitepaper/EBook\\_Employee-Experience-vs-Employee-Engagement.pdf?hsLang=en](https://insights.staffbase.com/hubfs/Whitepaper/EBook_Employee-Experience-vs-Employee-Engagement.pdf?hsLang=en)>. Acesso em: 12 nov. 2018.

VAISHNAVI, V.; KUECHLER, B.; PETTER, S. **Design Science Research in information systems**. Association for Information Systems, 20 dez. 2017. Disponível em: <<http://desrist.org/design-research-in-information-systems>>. Acesso em: 10 maio 2019.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WAZLAWICK, R. S. **Metodologia de pesquisa para ciência da computação**. São Paulo: Elsevier, 2009.

WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa. 4. ed. São Paulo: Editora da Universidade de Brasília, 2012.

WIERINGA, R. **Design science as nested problem solving**. New York: ACM, 2009.

\_\_\_\_\_. **Design science methodology**: for information systems and software engineering. New York: Springer, 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 1. ed. Tradução de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.