

## PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DE CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS DE RECURSOS HUMANOS PELO MÉTODO DO DUPLO DIAMANTE DO DESIGN THINKING

### Autores

João Bosco de Oliveira Junior<sup>1</sup>

Henrique Martins Galvão<sup>2</sup>

Adriano José Sorbille de Souza<sup>3</sup>

Herlandi de Souza Andrade<sup>4</sup>

### Resumo

A Centralização de Serviços de Recursos Humanos tem se tornado cada vez mais um processo comum nas grandes empresas, tanto no Brasil quanto no exterior, com a principal finalidade da otimização dos processos de Recursos Humanos. A Central de Serviços Compartilhados de Recursos Humanos – CSC-RH constitui uma importante ferramenta de gestão de RH, posicionando a área no seu papel estratégico, pois contribui para a acurácia do fluxo de trabalho e das informações, rapidez no atendimento e na comunicação, com ganhos de produtividade, redução de custos e com agregação de valor para a empresa e colaboradores. Considerando esses aspectos, temos a questão: como promover a implementação de melhorias de processos em uma Central de Serviços Compartilhados de Recursos Humanos? A análise das necessidades e problemas e diferenciais no atendimento ao cliente interno é crucial para definição de metas para implementação de processos da Central de Serviços Compartilhados de Recursos Humanos. Face aos objetivos, a metodologia da pesquisa é de natureza qualitativa, do tipo exploratória e descritiva e, quanto aos meios, a pesquisa se baseia na pesquisa bibliográfica e pesquisa-ação. A abordagem metodológica norteia-se pelo *Design Thinking*, optando-se pelo método Duplo Diamante (*Double Diamond*), por se tratar de representação de fácil compreensão das etapas de melhoria da CSC-RH nas dimensões de análise da tecnologia, processos, pessoas e indicadores. O método também contribuiu para a organização da equipe e alinhamento das experiências, responsabilidade e ações por meio do processo de alinhamento das metas e projetos anuais. Os resultados evidenciados desse processo conduziram às propostas de melhorias dos serviços tanto para colaboradores quanto para a empresa, demonstrando a possibilidade de aplicação de tecnologia para diversos processos do departamento que geram melhor comunicação, agilidade nas tarefas, automatização de atividades repetitivas e otimização de análise de dados para tomada de decisão estratégica.

**Palavras-chave:** Recursos humanos. Central de serviços compartilhados. Tecnologia. Serviços de RH. Design thinking. Duplo diamante.

### IMPLEMENTATION OF IMPROVEMENTS IN A HUMAN RESOURCES SHARED SERVICES CENTER USING THE DOUBLE DIAMOND METHOD OF DESIGN THINKING

#### Abstract

*The Centralization of Human Resources Services has become an increasingly common process in large companies, both in Brazil and abroad, with the main purpose of optimizing Human Resources processes.*

<sup>1</sup> Mestrando no Programa de Mestrado Profissional em Design, Tecnologia e Inovação – PPG-DTI do Centro Universitário Teresa D’Ávila – UNIFATEA. E-mail: boscojr\_rh@yahoo.com

<sup>2</sup> Doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo – FEA-USP e docente Programa de Mestrado Profissional em Design, Tecnologia e Inovação – PPG-DTI do Centro Universitário Teresa D’Ávila – UNIFATEA. E-mail: galvaohm@gmail.com

<sup>3</sup> Doutorado em Tecnologias da Inteligência e Design Digital na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo-PUC-SP e docente no Programa de Mestrado Profissional em Design, Tecnologia e Inovação – PPG-DTI no Centro Universitário Teresa D’Ávila-UNIFATEA. E-mail: adriano.sorbille@gmail.com

<sup>4</sup> Pós-Doutorado em Ciências Sociais Aplicadas pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, UNESP e docente na Escola de Engenharia de Lorena (EEL) da Universidade de São Paulo (USP). E-mail: herlandi@usp.br

*The Human Resources Shared Services Center – CSC-RH constitutes an important HR management tool, positioning the area in its strategic role, as it contributes to the accuracy of the workflow and information, speed of service and communication, with productivity gains, cost reduction and added value for the company and employees. Considering these aspects, we have the question: how to promote the implementation of process improvements in a Human Resources Shared Services Center? The analysis of needs, problems and differences in internal customer service is crucial for defining goals for implementing processes in the Human Resources Shared Services Center. In view of the objectives, the research methodology is qualitative in nature, exploratory and descriptive and, regarding the means, the research is based on bibliographical research and action research. The methodological approach is guided by Design Thinking, opting for the Double Diamond method, as it is an easy-to-understand representation of the CSC-RH improvement steps in the dimensions of analysis of technology, processes, people and indicators. The method also contributed to the organization of the team and alignment of experiences, responsibilities and actions through the process of aligning annual goals and projects. The results evidenced from this process led to proposals for service improvements for both employees and the company, demonstrating the possibility of applying technology to various department processes that generate better communication, agility in tasks, automation of repetitive activities and optimization of data analysis. data for strategic decision making.*

**Keywords:** Human resources. Shared services center. Technology. HR services. Design thinking; Double diamond.

## INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, observa-se crescimento da adoção de Centros de Serviços Compartilhados - CSC por diversas organizações, tanto no Brasil quanto em outros países, tendo como principal finalidade a necessidade das empresas otimizarem seus processos e garantirem uma melhor qualidade em seus serviços centralizados de recursos humanos.

Os CSC de Recursos Humanos – CSC-RH surgiram na década de 80, nos Estados Unidos e, apesar de não se constituir em um conceito inédito na área de gestão de pessoas, seus elementos frequentemente figuram entre as tendências em pesquisas internacionais. A crescente adoção do modelo de Central de Serviços Compartilhados nas grandes organizações nos últimos anos é notável. Trata-se de modelo de trabalho que gera mudanças na forma de atuação dos profissionais envolvidos, na forma de realizar os processos para atendimento aos clientes internos e prazos para as entregas. Apontando para o aumento de aplicações e uso de tecnologias em processos transacionais.

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

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

A automatização de processos robotizados (*Robotic Process Automation* — RPA) reduz a necessidade de copiar e colar grandes quantidades de dados, trazendo um ganho considerável para as atividades do dia a dia, e liberam os empregados para realizarem um papel mais analítico para o setor. Por fim, a partir da padronização, é possível criar controles internos automatizados, isso garante a acuracidade do processo, bem como o atendimento de *compliance* da organização. Desse maneira, se reconhece que os Centros de Serviços Compartilhados de Recursos Humanos contribuem para aumentar a lucratividade do negócio com redução de custo, tendo como finalidade a busca por otimização dos processos.

Tendo em vista o cenário das CSC-RH, a necessidade constante de desenvolvimento e melhoria dos serviços prestados às unidades e às pessoas, a busca constante por padronização e a aplicação de novas tecnologias dependem uma maior necessidade de criação dos profissionais dessa área. Além disso, há a necessidade do apoio da gestão em termos de investimentos em sistemas e softwares, inclusive a busca de novas tendências de mercado e investimento constante nas pessoas, em termos de desenvolvimento para criação, inovação e aplicação de novas ferramentas que atenderão de maneira eficiente às demandas do departamento. Nesse contexto, busca-se responder ao seguinte problema de pesquisa: como promover melhorias de processos em um Centro de Serviços Compartilhados de Recursos Humanos? O estudo tem como objetivo geral a implementação de processos de melhorias em uma Central de Serviços Compartilhados de Recursos Humanos no setor de recursos humanos.

A metodologia de pesquisa é de natureza qualitativa e do tipo exploratória e descritiva e, quanto aos meios, baseia-se em pesquisa bibliográfica, pesquisa-ação e estudo de caso. Adotou-se o método duplo diamante do design thinking nas etapas descoberta e definição (imersão), ideação, prototipação e teste.

Para tanto, introduz-se a fundamentação teórica sobre central de serviços compartilhados e design thinking, com enfoque no duplo diamante, apresenta-se o percurso metodológico, as análises e discussões, encerrando-se com as considerações finais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Gestão de Recursos Humanos**

Em uma economia globalizada, a gestão de recursos humanos está cada vez mais alinhada à estratégia da empresa em termos de atingimento das metas estipuladas, bem como à estratégia de mercado da organização. Para Chiavenato (2010, p. 80), a função estratégica do

setor de Recursos Humanos consiste no “planejamento estratégico de Gestão de Pessoas precisa ser formulado juntamente com o planejamento estratégico da empresa como se ambos fossem uma coisa só para poder garantir a plataforma a que nos referimos. Mas, apesar de atualmente a gestão de recursos humanos ter função estratégica, alguns líderes ainda entendem que o papel burocrático do departamento deve ser focado nas rotinas administrativas. Para Ulrich (2014, p. 241), “[...] os profissionais de RH devem tornar-se pensadores globais”, ou seja, tem-se a necessidade de tornar suas organizações mais globais no que se refere à mentalidade, aos processos e aos padrões”.

Nesse contexto, identifica-se que o departamento de recursos humanos naturalmente passa por uma necessidade de transformação, em que as necessidades operacionais se deparam com a exigência estratégica para melhores resultados organizacionais. Logo, tem implicações em necessidades tecnológicas voltadas aos projetos e às demandas burocráticas atuais, baseando-se em visão global cada vez mais exigida.

A estratégia geral do departamento de recursos humanos deve-se se concentrar nos processos que estão diretamente vinculados aos objetivos da organização, tais como: (1) recrutamento; (2) seleção; (3) admissão; (4) composição da folha de pagamento que inclui os diversos subprocessos de pagamentos, tais como, adiantamento quinzenal, férias, por exemplo; (5) contabilização; (6) treinamento e desenvolvimento; (7) remuneração; (8) benefícios. Dentre esses processos podem ser identificar diversos subprocessos que estão interligados e integram os diversos subsistemas, representados por: Recrutamento e Seleção; Treinamento e Desenvolvimento; Administração Pessoal; Relações Trabalhistas e Sindicais; Administração de Cargos e Salários; Benefícios; Higiene e Segurança do Trabalho; entre outros (CHIAVENATO, 2009; ELIAS, 2015; ULRICH; BECKER; HUSELID; 2011).

Dentre os diversos processos identificados acima, verificam-se processos que exigem uma maior ação humana, atividades repetitivas, que muitas vezes despendem grande tempo da equipe de trabalho. E, notadamente, a função de recursos humanos requer de sistema de informação conectando os níveis operacional, tático e estratégico. Conforme Laudon e Laudon (2011), no nível estratégico os gestores podem estabelecer planos e objetivos de longo prazo como Programa de Qualidade de Vida, a Comunicação Interna e Clima organizacional. No nível tático, os gerentes podem fazer uso do acompanhamento e análises dos processos. No nível operacional realizam atividades de processamento das informações e execução.

A área de Recursos Humanos oferece inúmeras oportunidades integrando sistemas e tecnologia, pode-se apontar, por exemplo, a utilização de transações automatizadas por meio de *self-service* ou automação de processos por robótica, perfis de colaboradores e dados

agregados de colaboradores a partir de dispositivos conectados e interfaces flexíveis para equipe operacional do RH e gerentes (PWC, 2017, p. 43). A adoção de tecnologias contribuem para o foco das entregas operacionais, garantindo um atingimento de metas e objetivos, observando-se a legislação vigente e, principalmente, mantendo-se o enfoque na estratégia da organização.

Uma vez que identificados os processos transacionais, que estão diretamente ligados a atividades operacionais do departamento, a liderança tem a oportunidade de padronizar os processos e aplicar ferramentas que podem atender às diversas unidades da empresa. Ressalta-se que alinhar o papel do profissional de recursos humanos a uma visão estratégica do negócio e focado em encontrar soluções tecnológicas para a otimização dos processos do departamento é essencial para alcance de diferencial competitivo dentro da organização (ELIAS, 2015, p. 10).

Considera-se uma gama de atividades do RH com suporte tecnológico necessário, ou seja, aplicação de tecnologia para otimização de processos (LAUDON; LAUNDON, 2011). Comumente, o termo “RH 4.0” associa-se às tecnologias que facilitam e transformam o desempenho do RH (ULRICH, 2014, p. 43). A área de Recursos Humanos oferece inúmeras oportunidades integrando sistemas e tecnologia, principalmente para agregar a proposta de valor centrada em dados (PWC, 2017). Pode-se apontar, por exemplo, a utilização de transações automatizadas por meio de *self-service* ou automação de processos por robótica, perfis de colaboradores e dados agregados de colaboradores a partir de dispositivos conectados e interfaces flexíveis para equipe operacional do RH e gerentes (PWC, 2017, p. 43).

Sustenta-se que a criação de uma Central de Serviços Compartilhados – CSC reúne e integra diversas soluções baseadas em tecnologias possibilitando ganhos em termos de qualidade, agilidade dos processos, *compliance* e redução de custos, além de otimizar processos. Por exemplo, Bittencourt e Silva (2016, p. 2) destacam a importância do CSC-RH, os quais “podem constituir uma ferramenta de gestão estratégica de RH que permite um reposicionamento do papel da área, a fim de que seja mais estratégica em nível corporativo e mais rentável no nível operacional”.

## **2.2 Central de Serviços Compartilhados de Recursos Humanos – CSC-RH**

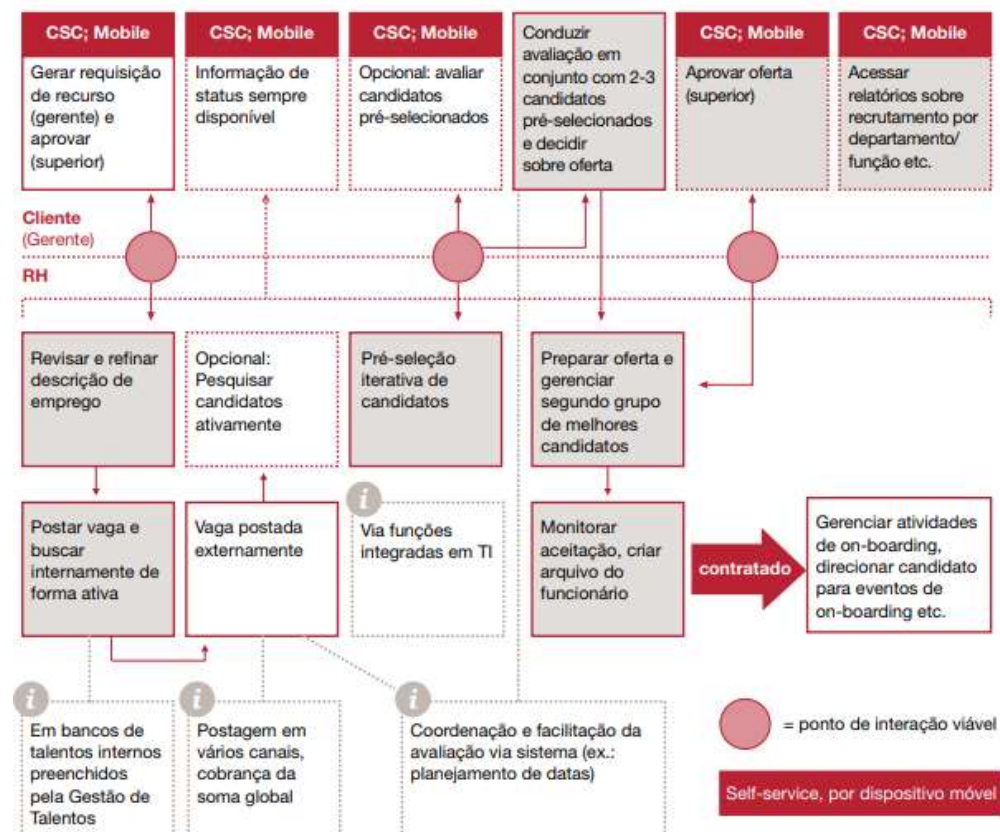
As Centrais de Serviços de Compartilhados têm se tornado cada vez mais comuns nas grandes empresas, tanto no Brasil quanto no exterior, muito disso, por representar e desempenhar função estratégica, agregam valor e são orientadas para pessoas e para os resultados organizacionais.

Conforme Magalhães (2013, p. 169) “Organizações de serviços compartilhados estão continuamente focando em melhorar desempenho através da padronização de processos,

melhorar os níveis de serviço, e garantir um melhor de medição e operações”. No entanto, encontra-se, resistências à implantação do CSC, pois é um processo de mudança do ponto de vista de negócio para o departamento em que será aplicado.

Saavedra (2014, p. 1) observa que as organizações para manter sua competitividade, independente do porte, “sofrem muitas pressões nos dias de hoje e isso faz com que os líderes tenham inúmeros desafios de gestão, para melhorar processos, reduzir custos, aumentar produtividade etc.”. E, nesse caso, os CSC contribuem para gerar valor com olhar para os processos e setores e, portanto, torna-se fundamental o mapeamento das atividades. Durante o processo de mapeamento, são levantadas todas as tarefas realizadas, os procedimentos e os processos locais, de legislação, bem como regras internas que interfiram nesses processos. Após realização e documentação de todo material colhido no mapeamento entre os envolvidos, chega a fase de padronização e escopo da forma em que o CSC irá atuar para atendimento das diversas localidades. Tendo em vista o CSC de RH, o foco maior das atividades administradas serão as atividades transacionais, ou seja, as tarefas menos estratégicas em primeiro momento. Àquelas atividades com potencial de otimizar tornam-se projetos para o CSC. A Ilustração 01, a seguir, demonstra inúmeros processos estabelecidos em ambiente de um Centro de Serviços Compartilhados de Recursos Humanos, integrados com sistemas de informação e tecnologias.

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



Fonte: PWC (2017, p. 44)

O modelo genérico na Ilustração acima, traz a perspectiva de processos de recrutamento e seleção, podendo implicar no redesenho de processos, incluindo soluções de interação digital, mas poderia incluir (BITTENCOURT; SILVA, 2016): controle e gestão de pessoal; folha de pagamento, férias e rescisões; controles de processos legais; processos e gestão dos benefícios; gestão de orçamento; gestão de terceiros; automação de processos de RH; e, documentação e avaliação. Esses processos representam atribuições de uma Central de Serviços Compartilhados e podem compor as implementações numa perspectiva de melhoria contínua.

O CSC de RH tem um papel de fornecedor para a organização, nesse caso, passa a fornecer ou vender as atividades que foram mapeadas. O atendimento é realizado por meio de abertura de chamados e em paralelo desenvolver maneiras de respostas automatizadas, por exemplo, centrais de dúvidas, chats automatizados, central de atendimento, ente outros.

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

Dentre os principais indicadores, pode se incluir: acuracidade; retrabalho e exceções; redução de custos; atendimento de chamados; disponibilidade de sistemas; utilização de autoatendimento; despesas reais x despesas planejadas; e, volume de atividades ou transações. Além dos demais indicadores que já fazem parte da rotina do departamento de Recursos Humanos, os indicadores do CSC são extremamente importantes para busca de melhoria contínua do departamento.

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

### **2.3 Design Thinking e Modelo Duplo Diamante**

O termo *Design Thinking* nos remete às ações de pensar e fazer e, nesse caso, pode-se considerar que, consciente ou inconscientemente, a relação entre o pensamento e ação está

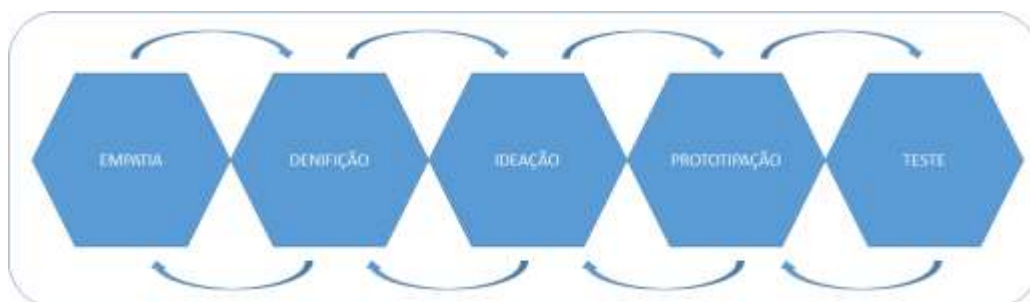
presente na sociedade há milênios (CANFIELD, 2021, p. 225), mas trata-se de um dualismo que na prática ocorre o desafio de convergir a prática de projetar com a reflexão sobre a resolução de problemas. Inicialmente, Hinnig, Merino e Gontijo (2015, p. 39) observam que o termo *design* “pode ser entendido tanto em relação aos seus conceitos quanto aos seus processos, considerando os momentos históricos e culturais de determinadas épocas”.

De acordo com *The Industria Design Foundation in Sweden — SVID* (2023), *design* é “um processo de trabalho para desenvolver soluções de forma consciente e inovadora onde são incluídos requisitos funcionais e estéticos com base nas necessidades do usuário e do planeta”. No contexto da Era Industrial, o *design* industrial associa-se ao desenho industrial. O *design* é influenciado pelas mudanças ocorridas na sociedade e configurando-se pela capacidade de criatividade, conceituação, tendências, estética, aspectos sociais e culturais. Nesse sentido, os movimentos artísticos e culturais iniciados nas primeiras décadas do séc. XIX contribuíram para a difundir o *design*, principalmente, a partir da Escola de Artes de Bauhaus, na Alemanha (ALVES; LANDIM, 2014; LANDIM, 2010).

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

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

#### Ilustração 02 - O processo do *Design Thinking*



Fonte: Plattner (2023).



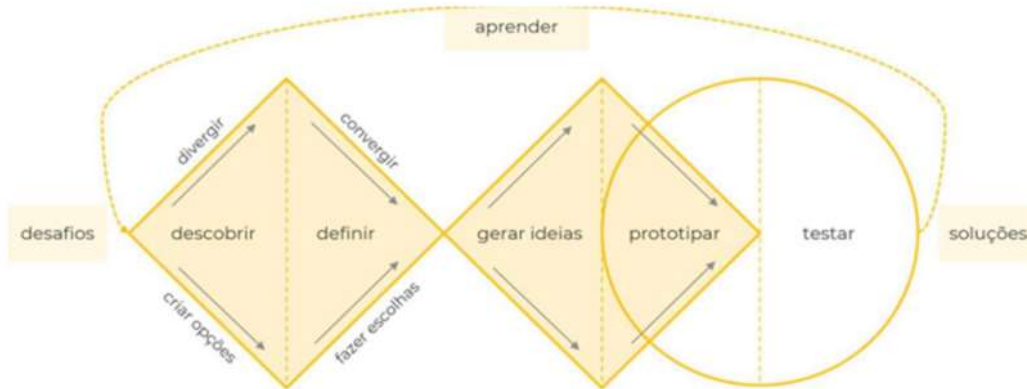
A Empatia consiste na atividade realizada para entender as pessoas ou usuários em um contexto pré-estabelecido, procurando compreender o modo como agem, o porquê de fazerem, quais são as suas necessidades, desejos ou problemas, ou seja, o foco naquilo que é importante. A etapa da Definição é o processo daquilo que se aprendeu na perspectiva do usuário, inclui a compreensão da informação coletada, tornando claros os desejos, as necessidades ou os problemas, mas com foco na busca da solução almejada. A Ideação é a etapa que se concentra na geração e seleção de ideias, de modo a combinar pensamentos racionais e imaginação. A Prototipagem busca gerar artefatos que, de forma iterativa, auxiliem a responder questões e, assim, aproximar-se da solução final. O Teste é uma resposta inicial ao protótipo ou artefato criado e que responde aos desejos, necessidades ou problemas no contexto real do usuário e visando, principalmente, o refinamento ou a modelagem das soluções (PLATTNER, 2023).

Brown (2010, p. 3) explica que que o *Design Thinking* é uma metodologia amplamente eficaz e direta que pode ser utilizada nos diversos aspectos dos negócios e da sociedade como um todo, podendo ser utilizada tanto por indivíduos separadamente, como por grupos na busca por soluções inovadoras. O *Design Thinking* também pode ser relacionado à gestão de empresas, de acordo com Mozota (2003), a gestão do *design* é incorporada às organizações em três níveis, a saber: estratégico, tático e operacional. Cada um possui diversas características, que vão desde o primeiro contato que as organizações têm como o *design* (operacional), até a integração do *design* às estratégias organizacionais (estratégico). O nível estratégico se baseia na análise interna e externa da organização, com os fatores culturais, bem como com a análise da capacidade competitiva e de seus recursos financeiros (MOREIRA; BERNARDES; ALMENDRA, 2016). Esses aspectos são fundamentais para a eficiência do gerenciamento do *design*, desde o nível estratégico.

Assim como o modelo do *Hasso Plattner Institute of Design* da Universidade de Stanford (PLATTNER, 2023; 2010), o *Council of Design* do Reino Unido (2015) propõe o modelo do Duplo Diamante, o qual é visto como aplicação de uso estratégico que possibilita, de forma visual, o desenvolvimento do processo de *design* e aplicado à resolução de problemas.

De acordo com a ilustração a seguir, o modelo permite desenvolver soluções com base em dois diamantes, sendo: diamante de problemas e diamante de soluções. Ambos exploram a partir do gatilho, a descoberta, a definição, o desenvolvimento e a entrega, com vistas em atingir os resultados. O gatilho possibilita a observação, escuta e questionamentos que se traduzem nos desafios que conduzirão na descoberta e na definição (primeiro diamante), mas em um processo de divergências e de convergências.

**Ilustração 03** - Modelo do Duplo Diamante



Fonte: Silva e Angelo (2022 adaptado de Design Council UK, 2023).

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

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

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

solução e desenvolvimento das propostas e que conduzem à fase de testes das soluções identificadas como as mais viáveis. Além disso, ressalta-se que em todas as etapas do design thinking aplicam-se diversas ferramentas ou técnicas (PLATTNER, 2023; 2010).

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este estudo, quanto à sua natureza, é qualitativa, e quanto aos objetivos caracteriza-se do tipo exploratória e descritiva, baseando-se nos métodos de pesquisa bibliográfica e pesquisa-ação. Soma-se aos procedimentos, a aplicação do duplo diamante do design thinking.

Para Santos, Rossi e Jardimino (2000 p. 20), a pesquisa qualitativa “se preocupa fundamentalmente com a compreensão e a interpretação do fenômeno” com a finalidade de compreender, explorar e especificar o fenômeno, pressupondo que a relação de causas e efeitos sofre influência de variáveis baseadas na percepção, sentimentos e valores nos dados coletados. Em estudos exploratórios Gil (2008) explica que têm a finalidade de “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos”, proporcionando a melhor compreensão a respeito de determinado fato. Em relação à pesquisa descritiva, o pesquisador observa, registra, analisa e correlaciona fatos e ou fenômenos.

Para os meios empregados nesse estudo, adota-se a pesquisa bibliográfica, a qual subsidiou a fundamentação teórica sobre os temas levantados, exclusivamente a partir de fontes bibliográficas, proporcionando ao pesquisador a familiaridade quanto ao problema e aos objetivos da investigação (SANTOS; ROSSI; JARDILINO, 2000; GIL, 2002; 2008). Por considerar a participação do pesquisador nos métodos empregados nas melhorias da Central de Serviços Compartilhados de Recursos Humanos, esse estudo se caracteriza pela pesquisa-ação. Vergara (2005, p. 203) explica que esse método visa a “resolução de problemas por meio de ações definidas por pesquisadores e sujeitos envolvidos com a situação sob investigação”.

Desse modo, tem-se a intervenção dos sujeitos da pesquisa de forma coletiva e participativa. Para esse método, adota-se a abordagem do *Design Thinking* e, em especial, o modelo Duplo Diamante, por representar maior facilidade de compreensão do processo.

O tema investigado, Central de Serviços Compartilhados, delimita-se aos Recursos Humanos, cujo produto final ocorre por meio de procedimentos sistematizados pela abordagem do *Design Thinking*. A presente pesquisa se desenvolve no contexto do Departamento de Recursos Humanos, em uma empresa de grande porte do setor metalúrgico, tendo nove unidades no Brasil e a matriz localizada na região do Vale do Paraíba, no estado de São Paulo.

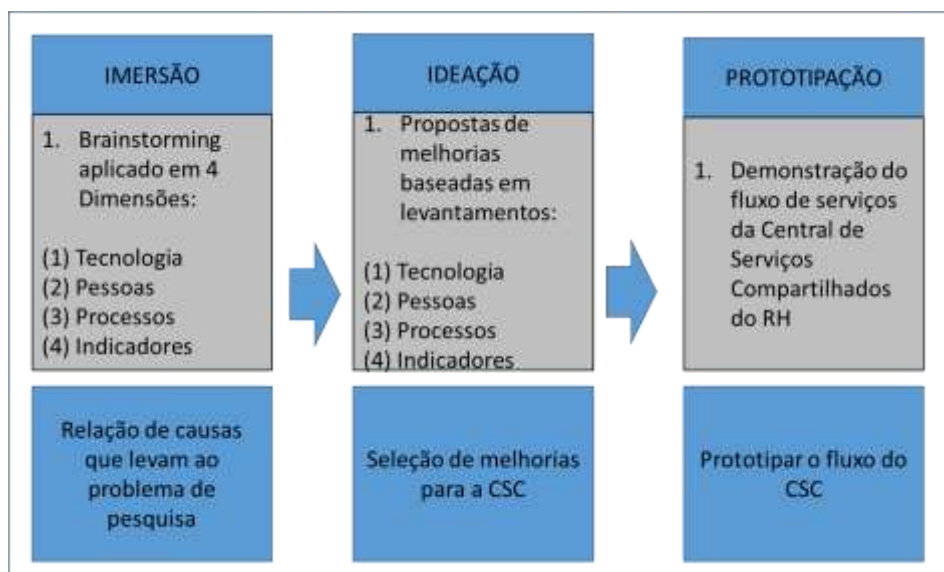
Para atingir os objetivos propostos, esse estudo aplica ao método, à abordagem do *Design Thinking*, baseando-se nas fases de Imersão, Ideação e Prototipação. Adicionalmente,

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

### 3.1 Método

A Figura 01, abaixo, demonstra as etapas do projeto, baseando-se nas três etapas do *Design Thinking*, tendo como premissas a tecnologia, pessoas, processos e indicadores, nas etapas de (1) Imersão e (2) Ideação, os quais são estabelecidos como atributos essenciais alinhados aos objetivos estratégicos da organização e, por fim, a etapa (3) Prototipação.

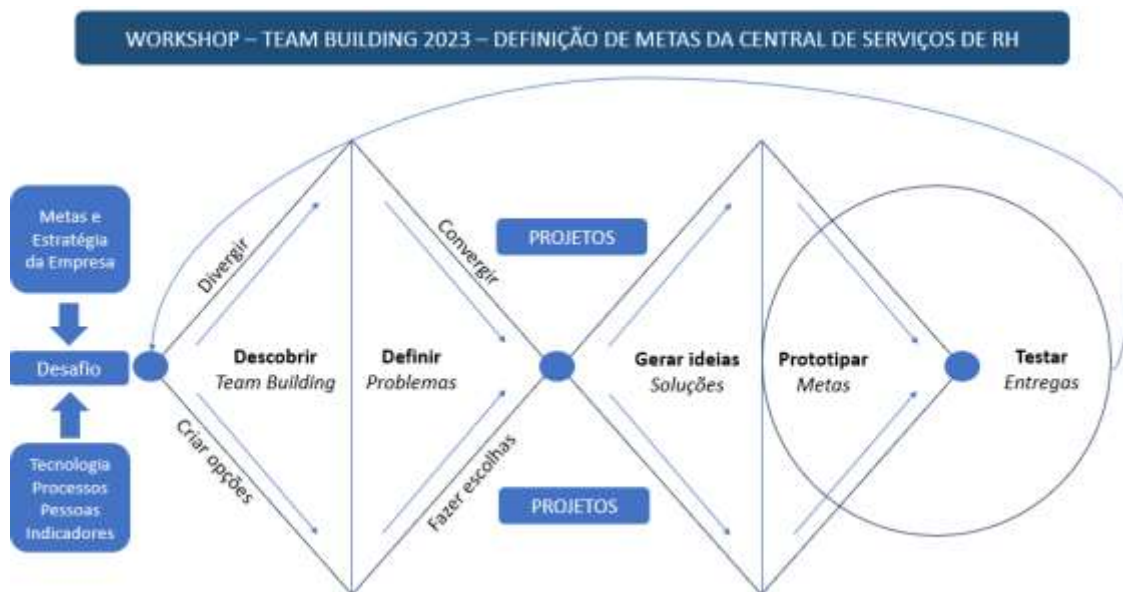
**Figura 01** - Etapas do projeto



Fonte: os autores (2024).

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

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



Fonte: os autores (2024).

Na ilustração acima é demonstrada a aplicação do método Duplo Diamante com a equipe do CSC de Recursos Humanos, seguindo os passos do processo, e observando as etapas do método, a partir da necessidade de definição de metas e projetos da equipe que serão chave para a melhoria contínua do departamento, bem como do desenvolvimento profissional e pessoal do time.

#### 4 RESULTADOS E ANÁLISES

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

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

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

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

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

Durante a aplicação do processo do *Design Thinking*, atividade realizada no mês de março de 2023, estiveram reunidos 12 colaboradores, sendo 10 da área de Recursos Humanos e 2 da área Jurídica, incluindo o gerente de Recursos Humanos. Trata-se de encontro utilizado para as fases da imersão e da ideação com duração 10 (dez) horas.

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

As dificuldades encontradas foram vinculadas às metas do time e descritas seguindo o modelo SMART e reportadas no sistema para acompanhamento anual de metas. O sistema Global de Gestão de Pessoas, denominado de *Employee Central*, de modo a compartilhar todas as contribuições, em termos do que é “específico”, “mensurável”, “atingível”, “relevante” e “temporal” — (*Specific, Measurable, Attainable, Relevant e Time based*). Finalizado o compartilhamento das ideias, o time ficou responsável por colocar o projeto no escopo definido, ou seja, realizar a prototipação, a partir do modelo predefinido, no qual se encontram as principais características do projeto de sucesso.

Desse modo, os trabalhos dos colaboradores repercutiram na definição dos escopos de melhorias, sendo: (1) inovação; (2) competitividade; (3) compliance; e, (4) finanças. Todos

relacionados com o propósito de melhoria da Central de Serviços Compartilhados de Recursos Humanos da empresa. Conforme a ilustração abaixo, cada uma das fases principais do projeto foi subdividida em subprojetos.

**Ilustração 05 - Escopos do projeto de melhoria da CSC do RH**

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

Fonte: os autores (2024).

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

**Ilustração 06 - Template do Team Building dos projetos**



Fonte: os autores (2024).

Em síntese, as fases da (1) Imersão e (2) Ideação do *Design Thinking* foram desenvolvidas pela equipe, resultando em 14 subprojetos, representados por: robotização, assinatura eletrônica, módulo jurídico, *dashboards*, procedimentos, padronização de benefícios, expansão do setor, livro de cálculos, controles internos, auditoria contínua, dupla checagem de folha de pagamento, LGPD, revisão de despesas, renegociações e novos investimentos.

Nessa etapa inicial - imersão e ideação - tiveram as seguintes características de desenvolvimento: **(1) Imersão** — na fase de imersão, o time da Central de Serviços de RH

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

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

As sugestões de melhorias, definidas ao longo das etapas de aplicação do *Design Thinking* e utilização do método baseado em Tim Brown e do Duplo Diamante, demonstradas abaixo, na Ilustração 7, de forma que foram feitas as divisões dos 14 projetos de melhoria da Central de Serviços do RH por meio das metas baseadas nos pilares de:

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



despesas realizadas e planejadas.

**Ilustração 07** – Conexões entre escopos de melhoria e subprojetos do CSC-RH

INOVAÇÃO	COMPETITIVIDADE	COMPLIANCE	FINANÇAS
<b>Tecnologia</b> 1 - robotização	<b>5 - Procedimentos</b> – eliminação de atividades manuais e repetitivas (robotização)	<b>9 – Controles Internos</b> a) Confiabilidade dos processos; b) monitoramento integral dos processos, principalmente de cálculos por colaborador; c) controles integrados das unidades no CSC	<b>13 – Revisão de Despesas</b> a) Análise contínua de rotinas, processos, sistemas com enfoque financeiro, legal/trabalhista, tecnológico
<b>Pessoas</b> 2 - Assinatura eletrônica	<b>6 – Padronização de benefícios</b> a) adequação e alinhamento de benefícios entre as Unidades b) – Agilidade, segurança e redução de custos	<b>10 – Auditoria Contínua</b> a) Criação de relatórios diversos b) Compartilhamento de relatórios com Setor de Auditoria	<b>14 – Renegociações e novos investimentos</b> a) Controle de contratos de serviços de terceiros e análises de novos investimentos (sistemas, robotização, assinatura eletrônica)
<b>Processos</b> 3 - Módulo jurídico	<b>7 – Expansão do Setor</b> a) Incorporação do Ponto eletrônico no CSC; b) Implementação total da Folha de pagamento na CSC; c) Otimizar processos jurídicos por meio do sistema (análises e controles) integrado com RH das Unidades	<b>11 – Dupla Checagem de FOPAG</b> a) Conferências, comparações de cálculos e eliminação de inconsistências b) Inclui FOPAG, Férias, 13º. Salário e Rescisões	
<b>Indicadores</b> 4 - Dashboards	<b>8 – Livro de Cálculos</b> a) Criação de E-book de todos os cálculos de verbas de cálculos de folha de pagamento (são mais de 500 verbas realizadas) b) Dashboards – implementação para acompanhamento dos processos transacionais das unidades. c) Indicadores: absenteísmo; acuracidade; turn-over; quadro de pessoal; utilização de auto-atendimento; chamados; custos de FOPAG.	<b>12 - LGPD</b> a) Criação de E-book e avisos orientativos da LGPD	

Fonte: os autores (2024).

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

Num processo de melhoria contínua, outras atividades mais complexas tenderão a serem incorporadas. De acordo com a PWC (2017), tarefas transacionais com alto potencial de automação de RH é menos frequente quando comparado com outras áreas da empresa, no entanto, a tendência indica que aumento da segregação de atividades, a exemplo de atividades

relacionados com desenvolvimento organizacional ou de recrutamento e seleção (PORTO, 2015, p. 99).

#### 4.1 Propostas para Prototipação dos Projetos da CSC do RH

Na etapa de prototipação do *Design Thinking*, foi criado um escopo específico para descrição pela equipe responsável após divisão dos projetos a serem realizados. Prosseguiu-se de maneira a estruturar cada um dos projetos por meio de um escopo específico no qual as equipes do time, analisaram e registraram as principais iniciativas necessárias para atingimento da meta, tendo em vista questões de pessoas, financeiras, de tempo e caminho a ser percorrido ao longo do projeto, bem como a oportunidade de identificar o vínculo de cada projeto ao dos colegas. Também possibilitou oferecer suporte ou entender em que momento um projeto irá integrar alguma outra tarefa ou se não fará sentido seguir em determinado momento.

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

**Figura 02 - Prototipagem dos projetos**

Data:		Fora do prazo		Em prazo		No prazo		Fases do Projeto					
Líder:	Titular:	Status	Período	Tempo Engajado	ACFT	Investimento necessário	Retorno esperado	Protótipo	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Go-Live	
Ações								Prazo	Status %				
Entregues						Preocupações							
Destques (ultimos 90 dias)						Ação Chave							

Fonte: os autores (2024).

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

andamento do projeto. Os campos de cada formulário protótipo para as metas ficaram padronizados e cada líder tem a oportunidade de informar, analisar e pedir suporte ao seu gestor ou ao time no decorrer do ano. O formulário protótipo conta com os campos: **(1) Líder e time do projeto** — onde é possível descrever o nome dos responsáveis pelo projeto, é importante descrever tanto os participantes da equipe de trabalho quanto o suporte de consultorias externas que podem demandar inclusive um investimento extra e que devem ter sido levantados durante o plano de despesas anual do departamento; **(2) Status** — o líder descreve se o projeto está fora do prazo, em risco ou se está dentro do prazo que foi estipulado; **(3) Pesquisa** — identificar qual campo de pesquisa o projeto está envolvido, em qual dos pilares o projeto terá impacto para o departamento; **(4) Time engajado** — informar quais os departamentos farão parte do projeto, considerando o projeto ponta a ponta, considerando inclusive empresas de consultoria e terceiros se for o caso; **(5) Planejamento financeiro e investimento** — assinalar se o projeto estava previsto no plano anual e informar o valor de investimento necessário para entrega do projeto; **(6) Retorno esperado** — informar o retorno esperado no projeto, considerando o valor investido, no caso o *Payback*, onde será possível verificar o tempo de retorno sobre o investimento. Essa é uma das principais informações solicitadas pelos gestores, tendo em vista ser um fator crucial para decisão de embarcar ou não em determinado projeto.

As fases do projeto deverão ser preenchidas de acordo com o decorrer das etapas e nelas informar se o projeto está seguindo nos trilhos de acordo com o que foi estipulado ou se será necessária uma reavaliação.

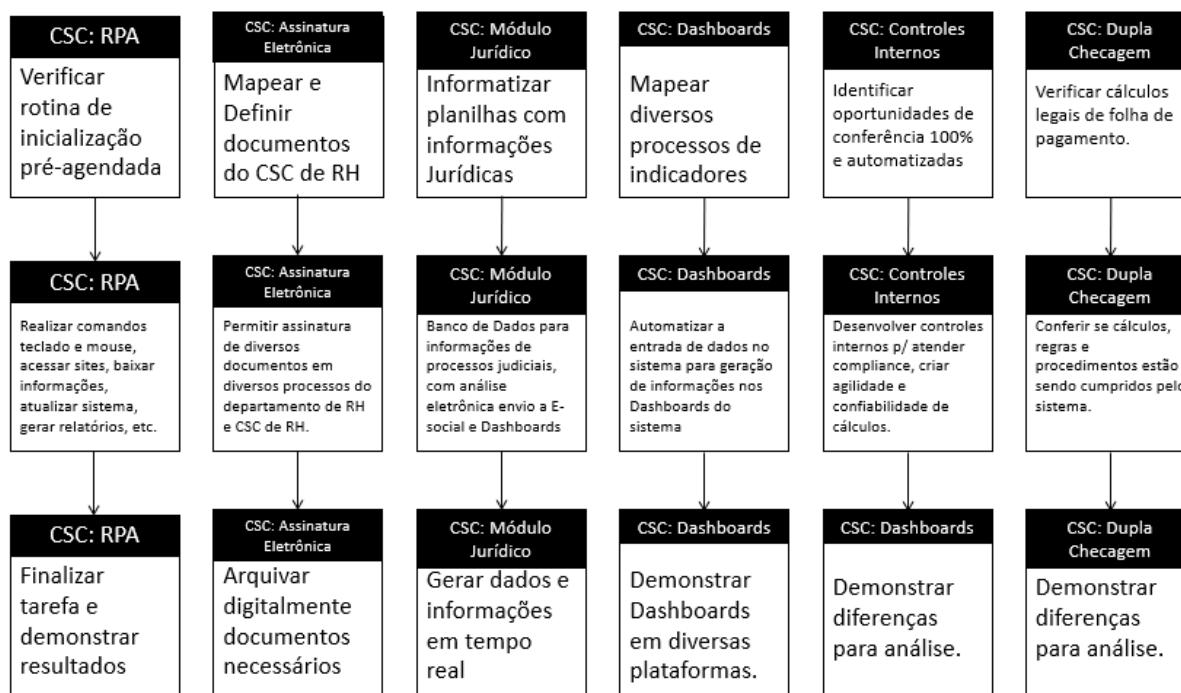
Por fim, o líder do projeto, alinhado ao time, deverá descrever suas etapas de acordo com o andar das etapas do projeto para atingimento das metas. Informando o que foi entregue nos últimos 90 dias, as principais preocupações, informações que podem ter surgido no decorrer do projeto e que não estavam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

#### 4.2 Análise do Protótipo CSC-RH

Os resultados obtidos são baseados nas ideias que surgiram com a aplicação das metodologias e por meio do acompanhamento dos projetos ao longo do ano. E, considerando os pilares de inovação, competitividade, compliance e valor, foram criados 14 subprojetos, robotização, assinatura eletrônica, módulo jurídico, *dashboards*, procedimentos, padronização

de benefícios, expansão do setor, livro de cálculos, controles internos, auditoria contínua, dupla checagem de Folha de Pagamento, Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), revisão de despesas, renegociações e novos investimentos. Alguns dos projetos estão diretamente voltados ao desenvolvimento de tecnologias e esses podem ser descritos na ilustração abaixo:

**Ilustração 08** – Demonstração de projetos com uso de tecnologia



Fonte: os autores (2024).

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

Com relação ao desenvolvimento das atividades e distribuição de tarefas, em termos de suporte em tecnologia, a definição dos recursos ou “fábrica” que serão desenvolvidos os processos, é importante esse alinhamento entre os membros da equipe, para destinar cada desenvolvimento ao responsável adequado a sua especialidade, verificando possibilidades de desenvolvimentos internos a organização com suporte em consultorias ou se haverá investimento em consultorias externas diretamente.

Criar uma esteira de desenvolvimento pode ajudar tanto no *input* quanto no *output* dos projetos, se é possível destinar o desenvolvimento para *experts* de cada área, é recomendado que seja feito dessa maneira para garantir a entrega de maneira ágil e com maior confiabilidade

de funcionalidade das ferramentas.

**Figura 03** – Fila de Desenvolvimento



Fonte: os autores (2024).

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

Em termos de Robotização, RPA (*Robotic Process Automation*), o processo tem sido utilizado cada vez mais para tratar e automatizar operações repetitivas em diversas áreas, tarefas que exigem tempo e repetição dos analistas e não têm um grande retorno ao negócio. Nesse item, foi aplicado um projeto voltado à automatização de lançamentos de informações para folha de pagamento. Nesse ponto, o analista, ao iniciar as atividades do dia, inicia apenas o processo de conferência e análise dos resultados já apresentados pelo Robô. Após a conferência do analista, ele segue com as atividades do processo de folha de pagamento, dessa forma, considera-se um ganho de tempo, uma maior eficiência para o setor, liberando o analista para tarefas mais nobres que poderão trazer mais resultado ao CSC de RH.

O projeto de assinatura eletrônica de documentos é destinado a sistematizar o processo de assinatura de documentos diversos, para o RH, pode ser aplicado em diferentes documentações, tanto etapas de admissão, quanto solicitações diversas do empregado, por exemplo, nas férias. As etapas que anteriormente envolviam impressão de diversos documentos, utilização de caneta para assinatura da documentação, passa a ser um processo em que o empregado ou gestor visualiza um documento através do computador, notebook, celular

ou um dos quiosques disponibilizados pela empresa, onde se identifica com usuário e senha pessoal, confere os dados da documentação e realiza a assinatura eletrônica, aprovando, receberá uma cópia digital da documentação assinada.

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

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

O Centro de Serviços de RH tem o papel de atender diversas unidades, que podem estar localizadas em diferentes regiões do país e inclusive em outros países. Quando um projeto de padronização surge como demanda, o primeiro papel da Central é realizar um mapeamento com cada unidade. Esse mapeamento tem a finalidade de descrever todos os detalhes de determinado processo, tratando-se de benefícios oferecidos aos empregados o desafio é grande, pois cada região é influenciada pelo meio em que se encontra, o pacote de benefícios oferecido é estrategicamente ligado à atração e retenção de pessoal à organização.

A expansão da Central de Serviços de RH é possível quando nem todos os processos estão centralizados, a exemplo de um livro de cálculos de verbas de folha de pagamento, o qual tem a finalidade de registrar por verba de folha de pagamento, a documentação técnica deve conter a fórmula e descrição do processo que a verba atende, das incidências que devem ser consideradas para o cálculo. Além de ser um registro importante para consultas e auditorias, essa documentação também pode ser utilizada como um procedimento de trabalho para o caso de necessidade de consulta da finalidade de determinado cálculo.

Os controles internos são utilizados com a finalidade de recalculando dados realizados por determinado sistema. Pode ser utilizado, por exemplo, o Microsoft Excel com a expertise de conferir todos os cálculos possíveis de forma a atingir uma conferência 100% dos processamentos realizados por determinado sistema, buscando, de maneira facilitada, onde o processo requeira apenas a geração de relatórios básicos em que seja possível realizar por meio de fórmulas de cálculos e macros a conferência de maneira automatizada. Também é possível

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

Quando o setor de CSC de RH tem ciência de seu atendimento em termos de compliance e cria uma parceria e transparência com a auditoria da empresa, é possível que alguns relatórios sejam enviados com maior frequência para serem base de auditoria, porém o envio manual por uma analista torna-se algo moroso e que necessita de constante *follow-up* em termos de envio e recebimento de dados. O suporte à Lei Geral de Proteção de Dados deve ser uma constante no setor de Recursos Humanos, pois o atendimento obrigatório aos critérios da lei deve ser respeitado e o departamento deve estar alinhado em seus processos.

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

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

Por fim, na fase testar ficou definido com a equipe que os testes poderiam ser realizados ao longo do desenvolvimento do projeto. Ao testar as soluções, o time verificou projetos que estavam prontos para serem entregues, alguns precisaram passar novamente por *brainstorming* devido atrasos durante o processo de desenvolvimento. No geral, a maioria dos projetos apresentados contribuem de maneira significativa para o processo de melhoria contínua da Central de Serviços de Recursos Humanos.

## CONCLUSÕES

Os resultados desse estudo permitiram evidenciar que os objetivos pretendidos foram alcançados. A aplicação do método Duplo Diamante do *Desing Thinking* contribuíram para o *Team Building* anual definir metas para o CSC-RH. Nas fases do primeiro diamante, descobrir e definir, e nas fases do segundo diamante, gerar ideias e prototipar. A fase de testar demonstrou

demonstrou que os projetos estavam prontos para serem testados. Os principais pontos relacionados aos resultados dizem respeito ao envolvimento das pessoas do time no dia do evento do *Team Building*, demonstrando engajamento e interesse em entender com empatia as dores de cada um dos envolvidos no processo, tendo em vista principalmente a solução de problemas diversos, relacionados a atividades manuais, gastos de tempo, pontos fracos do departamento, problemas de atendimento ao cliente e compliance.

A realização do workshop de imersão do *Design Thinking* realizado com os profissionais de RH foi de extrema importância, considerando que o evento foi realizado em lugar diferente do que o empregado está focado no dia a dia, mas trazendo de cada um e compartilhando o cenário vivenciado. A fase de imersão envolveu a descoberta e a definição estabelecendo os parâmetros para a geração de ideias. Nessas fases construiu-se os escopos do projeto de melhoria da CSC do RH em termos de inovação, competitividade, compliance e finanças, os quais conduziram aos quatro pilares para as propostas de projetos do CSC-RH, baseados em: tecnologia; pessoas; processos; e, indicadores. Posteriormente desdobrou-se nos catorze subprojetos, cujas conexões se relacionam entre escopos de melhoria e, respectivamente, aos subprojetos do CSC-RH. Na fase do protótipo optou-se por sintetizar cada um dos projetos agrupados em: CSC-RPA; CSC-Assinatura eletrônica; CSC-Módulo jurídico; CSC-Dashboards; CSC-Controles internos; e, CSC-Dupla checagem.

Adicionalmente, o processo de aplicação do *Design Thinking* não é uma ferramenta comumente adotada pela organização atualmente, normalmente adotam-se outras ferramentas de qualidade, porém, apesar de não ter tanta clareza aos profissionais de RH que participaram do *Team Building*, foi perceptível por todos que a eficiência da aplicação trouxe resultados superiores a anos anteriores.

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

## REFERÊNCIAS

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



- BITTENCOURT, J. P. SILVA, G. Implementação de um centro de serviços compartilhados de recursos humanos: estratégia de uma multinacional brasileira em contexto de fusão. São Paulo: **Revista Internext**, v. 11. n. 2, p. 81-93, mai-ago 2016. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/307871549\\_Implementacao\\_de\\_um\\_centro\\_de\\_servicos\\_compartilhados\\_de\\_recursos\\_humanos\\_Estrategia\\_de\\_uma\\_multinacional\\_brasileira\\_em\\_contexto\\_de\\_fusao](https://www.researchgate.net/publication/307871549_Implementacao_de_um_centro_de_servicos_compartilhados_de_recursos_humanos_Estrategia_de_uma_multinacional_brasileira_em_contexto_de_fusao). Acesso em: 25 nov 2023.
- BROWN, T. Design thinking. **Harvard Business Review**, Boston, v. 86, n. 6, p. 84, 2008.
- BROWN, T. **Design thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CANFIELD, D. S. A história do design. **DATJournal** v. 6, n. 4, 2021.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: o capital humano nas organizações. 9ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- DESIGN COUNCIL . What is design? **Design Council**, 2023. Disponível em: <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/the-double-diamond/>. Acessado em: 25 nov 2023.
- DESIGN COUNCIL. Beyond Net Zero: A Systemic Design Approach. p. 1–60, 2021. Disponível em: <https://www.designcouncil.org.uk/fileadmin/uploads/dc/Documents/Beyond%20Net%20Zero%20-%20A%20Systemic%20Design%20Approach.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2023.
- DESIGN COUNCIL. Using design as a force for change, Strategy 2020-24. **Design Council**, 2020. Disponível em: <https://www.designcouncil.org.uk/fileadmin/uploads/dc/Documents/Design%20Council%202020-24%20Strategy.pdf>. Acessado em: 25 nov 2023.
- ELIAS, M. **Como ser um RH Estratégico**. São Paulo: Editora Ser Mais, 2015.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HINNIG, R.; MERINO, G. S. A. D.; GONTIJO, L. A.; MERINO, E. A. D. Oportunidades de contribuição do Design de Serviços para a melhoria da produtividade e inovação. **Strategic Design Research Journal**, v. 8, n. 2, Maio-Agosto 2015.
- LAUDON, K.; LAUDON, J. **Sistemas de informações gerenciais**. 9ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- MAGALHÃES, Carlos. **Como alavancar vantagem competitiva através de Centro de Serviços Compartilhados**: estratégia para maximizar o valor em sua organização. São Paulo: All Print Editora, 2013.
- MOREIRA, Bruna Ruschel; BERNANDES, Mauricio Moreira e Silva; ALMENDRA, Rita Assoreira. **Gestão do Design na prática**: Framework para implementação em empresas. Porto Alegre: Marca visual, 2016.
- MOZOTA, Brigitte Borja de. **Design Management**: using design to build brand value and corporate innovation. Paris: Allworth Press, 2003.
- MOZOTA, Brigitte Borja de; KLÖPSCH, Cássia; COSTA, Felipe C. Xavier da. **Gestão de Design**: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2011. 344 p.
- PLATTNER, H. Institute of Design at Stanford. **An Introduction to Design Thinking — Process Guide**, 2010. Disponível em:

<https://web.stanford.edu/~mshanks/MichaelShanks/files/509554.pdf>. Acessado em: 05 nov 2022.

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

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

PWC – PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. **Serviços compartilhados: sucesso multiplicado**. 2017. Disponível em: <https://pwc.com.br>. Acessado em: 16 jan 2024.

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

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

SHRM - Society for Human Resource Management. 2011. 2011 **Employee Job Satisfaction and Engagement**. Disponível em: [https://www.shrm.org/content/dam/en/shrm/topics-tools/news/hr-magazine/11-0618-Job\\_Satisfaction\\_FNL.pdf](https://www.shrm.org/content/dam/en/shrm/topics-tools/news/hr-magazine/11-0618-Job_Satisfaction_FNL.pdf)

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

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

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

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

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