

RELATO DE INTERVENÇÃO – DESIGN SCIENCE RESEARCH (DSR): É ACADÊMICO, MAS AJUDA MUITO NA PRÁTICA!

GURGACZ, Assis Marcos¹

RESUMO

Objetivo: Demonstrar o uso da metodologia acadêmica *Design Science Research* (DSR) para apoiar a solução de problemas organizacionais, sem perder o rigor metodológico, agregando valor para o mundo prático. **Estado da arte:** A tensão existente entre a academia e a prática acontece pela ênfase do rigor teórico/metodológico da primeira, que contrasta com a necessidade de impacto e aplicabilidade da segunda, sendo necessário criar aderência entre teoria e ambiente empresarial. **Escopo:** Demonstrar como construir um artefato (*framework*) para gestão de pessoas em uma organização empresarial, com base na metodologia DSR. **Originalidade:** Aplicação da DSR no ambiente organizacional para apoiar a solução de problema na área de gestão de pessoas de uma empresa de transporte rodoviário. **Impacto:** A aplicação passo a passo da DSR possibilita sua replicação em outras organizações e evidencia a capacidade de intervenção e geração de conhecimento pela empresa e pelos membros do projeto.

PALAVRAS-CHAVE: Design Science Research. Gestão estratégica de recursos humanos. *Framework*. Transporte rodoviário.

INTERVENTION REPORT – DESIGN SCIENCE RESEARCH (DSR): ACADEMICALLY RIGOROUS, PRACTICALLY VALUABLE

ABSTRACT

Objective: To demonstrate the use of the Design Science Research (DSR) methodology to support the solution of organizational problems while maintaining methodological rigor and generating value for professional practice. **State of the art:** The tension between academia and practice arises from the emphasis on theoretical and methodological rigor in academic research, which contrasts with the practical need for impact and applicability in organizations. Therefore, it is essential to establish stronger alignment between scientific knowledge and the business environment. **Scope:** To demonstrate how to develop a human resource management artifact (*framework*) for a business organization based on the Design Science Research methodology. **Originality:** Application of the DSR methodology in an organizational setting to support problem-solving in the field of human resource management within a road transportation company. **Impact:** The step-by-step application of the DSR methodology enables its replication in other organizations and highlights its potential to foster organizational intervention, knowledge generation, and learning among both the company and the project participants.

KEYWORDS: Design Science Research; Strategic Human Resource Management; Framework; Road Transportation.

1. INTRODUÇÃO

A tensão existente entre a academia e a prática acontece pela ênfase do rigor teórico/metodológico da primeira, que contrasta com a necessidade de impacto e aplicabilidade da segunda, sendo necessário criar aderência entre teoria e ambiente empresarial (Banks; Barnes; Jiang, 2021). Em Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), a maioria da produção literária é composta de propostas conceituais (Negt; Haunschild. 2025), sendo necessário que propostas de

¹ Doutorado e Mestrado Profissional em Administração pela Fundação Getúlio Vargas. Diretor da Empresa União Cascavel de Transportes e Turismo Ltda. E-mail: amgurgacz@gmail.com

aplicação sejam desenvolvidas para gerar um arcabouço de ideias e experiências que sirva como base e inspiração aos praticantes.

Mais do que observar para descrever determinada situação, o mundo executivo precisa de soluções no tempo, custo, flexibilidade e qualidade necessários. Na academia, pode-se dividir as formas de atuação em duas áreas: 1) ciências tradicionais (natural ou social), que possuem objetivo de análise e descrição, onde o pesquisador faz o papel de observador; e 2) *Design Science* (natureza prescritiva e de projeção), contando com participação e intervenção direta do pesquisador e outros atores (Santos; Koerich; Alperstedt, 2018). Neste caso pode-se citar as metodologias de pesquisa, estudo de caso e a *Design Science Research* (DSR) como exemplo.

No âmbito da prática organizacional, que possui tempo reduzido para o autodesenvolvimento intelectual, a urgência de respostas precipita a tomada de decisões por diagnósticos imprecisos, com pouco ou nenhum planejamento e embasamento teórico, replicando modelos anteriores, em contextos diferentes (Mascarenhas; Zambaldi; Moraes, 2011). Por sua vez, a super simplificação dos estudos científicos por parte dos praticantes, a barreira de comunicação e as diferenças metodológicas entre cientistas e profissionais colaboram para a falta de disseminação das pesquisas e aplicação do conhecimento nas práticas organizacionais (Negt; Haunschild, 2025).

Para aproximar a academia do mundo prático, demonstra-se neste artigo, um método que possui como objetivo a solução de problemas. Com atuação mais pragmática e resolutiva, busca dar relevância, atraindo o interesse dos praticantes, tornando os trabalhos realizados mais impactantes e utilizáveis pelos profissionais do mercado. O conhecimento gerado é materializado por artefatos (constructos, modelos, métodos e instanciações). Trata-se da DSR, método que, além das descrições e explicações sobre o problema, busca gerar prescrições de aplicação prática imediata, e cuja utilização apresenta crescimento significativo em diversas áreas de conhecimento (Goecks *et al.*, 2021). Neste estudo, será demonstrada a sua aplicação na área de recursos humanos de uma empresa brasileira do setor de transporte rodoviário, para construir e validar um processo de alocação de pessoas, incluindo sua distribuição, avaliação e desenvolvimento na organização.

A aplicação da metodologia permitiu um diagnóstico claro do problema, com embasamento e conciliação das situações em diversos pontos dos processos. O aprofundamento teórico levou a equipe da empresa a estudar a fundo as causas e as respostas para as situações de forma conjunta, permitindo alinhamento entre os participantes do projeto e seu engajamento nos planos de ação. O planejamento desenvolvido na DSR demonstrou os gargalos e pontos de atenção do projeto que demandariam maior atenção e recursos, bem como trouxe tranquilidade para a equipe, por saber as atividades a serem desenvolvidas e o papel de cada participante.

2. GERH NA GESTÃO POR PROCESSOS

A gestão por processos (GP) está alicerçada no bom uso de recursos em geral, os quais são alocados nas organizações conforme a demanda dos processos que constituem a base da cadeia de valor. Neste sentido, os recursos humanos merecem destaque, pois desempenham um papel fundamental em termos de execução e supervisão dos processos de negócios, além de ser reconhecido que as interações humanas formam uma parte substancial dos processos de negócios atuais (Arias *et al.*, 2018).

Diferentemente da organização departamental, onde as pessoas são alocadas em departamentos com funções específicas, distribuídas por tipo de conhecimento, a GP utiliza os processos a serem executados para distribuir todos os cargos e funções dos colaboradores com vista ao seu sucesso de ponta a ponta; portanto, uma pessoa pode ocupar diferentes papéis perante os inúmeros processos de uma empresa (Christiansson; Rentzhog, 2020).

Portanto, o mau gerenciamento das pessoas prejudica o sentimento de segurança dos colaboradores, ao gerar ambiguidade sobre como devem atuar no trabalho para serem recompensados ou manterem seu emprego; principalmente ao desempenharem o papel de líder e liderado simultaneamente, como ocorre na GP. Por isso, é importante dar ênfase à performance de objetivos organizacionais, simultaneamente aos individuais, de forma que empresa e colaborador possam crescer juntos – cada um à sua proporção, obviamente (Story; Alves, 2022).

Ainda que a GP se caracterize como uma metodologia de gestão que ocasiona melhoria no desempenho individual do empregado e que permita a flexibilização dos postos de trabalho, faltam estudos profundos que analisem como melhorar este desempenho, principalmente com pesquisas sob enfoque do indivíduo. Existe uma falha recorrente em demonstrar meios de aplicação de processos que interliguem a performance organizacional com a individual (Call; Ployhart, 2021).

Nota-se a importância cada vez maior de se associar práticas adequadas de GERH às empresas que atuam com GP, dando ênfase ao alinhamento dos propósitos individuais e organizacionais; principalmente ao se considerar que o melhor aproveitamento das pessoas é sinônimo de performance organizacional no olhar da GERH (Becker; Huselid, 2010). Mais do que enfatizar essa importância, é preciso que sejam criados processos claros de GERH neste âmbito, mas que esteja disponibilizado um tutorial de implementação deste processo, visando reduzir a lacuna literária em torno da temática e potencializar os resultados obtidos pelas organizações geridas por processos.

Portanto, entende-se que há uma lacuna literária, pois as publicações enfatizam a importância das práticas de GERH em empresas geridas por processos, mas não fazem a descrição de processos que sirvam como modelos práticos, havendo dificuldade em se encontrar uma forma sistemática de

criar/redesenhar esses processos, que permita que as organizações realizem análises sobre quais os formatos de processos que mais se adequam às suas demandas. Foi com a finalidade de auxiliar a superar esta lacuna que se produziu este artigo.

3. APLICAÇÃO DA METODOLOGIA

A metodologia foi aplicada em uma empresa de transporte de pessoas e cargas, com 62 anos de existência, que atua em 16 estados brasileiros, além do Distrito Federal, e conta com aproximadamente 2.100 colaboradores diretos e 3.500 indiretos. A organização estava profissionalizando sua gestão e precisava de um projeto de descrição e revisão de seus processos. Pela abrangência geográfica de suas operações, velocidade e uniformidade na tomada de decisão precisavam ser trabalhados. Externamente, a regulação no transporte rodoviário de passageiros pela Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) ofereceu maior autonomia operacional e comercial às operadoras do segmento. O grande número de cidades e rotas atendidas, com perfil muito diversificado de clientes, demandava maior personalização e customização dos serviços prestados pela organização.

Percebeu-se, então, a necessidade de colaboradores com conhecimento dos processos, para entregar o serviço na tempestividade e qualidade contratadas, bem como acelerar a implantação das melhorias nos serviços, de acordo com a evolução no segmento de transporte rodoviário. Por tratar-se de uma empresa prestadora de serviços com alta dependência de recursos humanos, entendeu-se necessário fortalecer o capital humano e intelectual, e intensificar o nível de comunicação entre os colaboradores, facilitando a troca de ideias para melhorar a tomada de decisão.

O artefato originado da execução da DSR consiste em uma interface construída pelo homem entre o ambiente interno e o ambiente externo de determinado sistema; neste caso, entendeu-se o ambiente interno como o conjunto de pessoas que compõem as equipes e sua atuação na empresa, e o ambiente externo como o ambiente organizacional, incluído o desempenho dos processos e projetos, o clima e a cultura organizacionais. A Figura 1 demonstra o espaço de atuação do artefato criado e aplicado, do qual se originou um processo de avaliação sistemática da alocação de pessoas na empresa, sua distribuição (quadro e questões legais), avaliação (desempenho, comportamento e maturidade) e desenvolvimento.

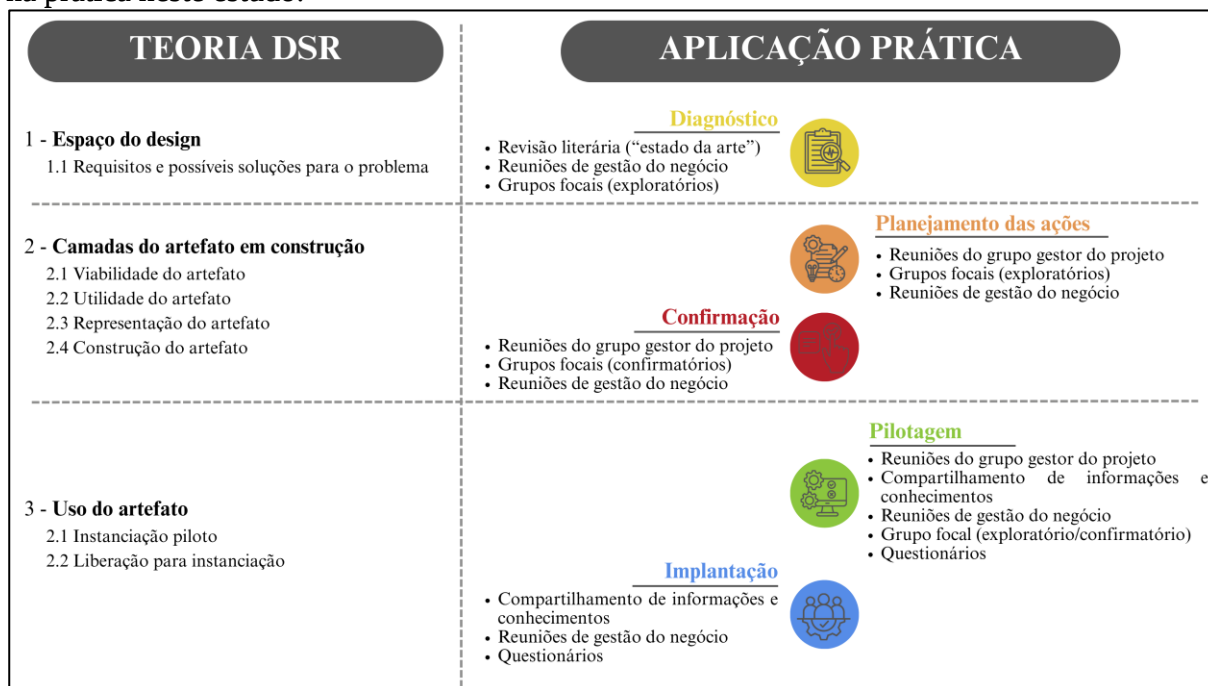
Figura 1 – Desenho esquemático demonstrando onde o artefato se encaixa no ambiente organizacional.



Fonte: Dados da Pesquisa.

Para a construção do artefato (um processo, aqui também chamado de *framework*), seguiu-se uma sequência de aplicações ferramentais em consonância ao preconizado na teoria da DSR, a qual está resumidamente apresentada na Figura 2. A coluna esquerda da Figura 2 apresenta as fases estabelecidas na teoria da DSR para a construção e implementação do artefato. Seu início dá-se no “espaço do *design*”, onde se procede a busca de embasamento científico e de validação de indivíduos envolvidos nos ambientes interno e externo quanto ao diagnóstico e descrição tanto do problema quanto da possível solução a ser construída. Na materialização, representada em “camadas”, exige-se a participação de diversos *stakeholders*, que contribuem para um *design* que atenda o maior número possível de situações. Para “uso do artefato”, realiza-se sua experimentação e liberação para aplicação em larga escala. Essas fases podem se repetir de forma iterativa até que se entenda possuir uma resposta satisfatória (Gill; Hevner, 2013). A coluna direita da Figura 2 apresenta as ferramentas utilizadas para a execução e atingimento dos objetivos da aplicação metodológica, seguindo-se as finalidades dos itens preconizados na teoria.

Figura 2 – Desenho esquemático demonstrando as fases teóricas da DSR e as ferramentas aplicadas na prática neste estudo.



Fonte: Dados da Pesquisa.

4. DIAGNÓSTICO

Levando-se em consideração a demanda teórica de análise de requisitos necessários ao artefato e a busca por possíveis soluções para o problema, deu-se início ao processo diagnóstico do método com a realização da verificação do “estado da arte”, por meio de uma revisão da literatura; na qual constatou-se a existência de considerável número de material conceitual e propostas teóricas para a GERH, porém, não encontrou-se material que direcionasse para uma aplicação sistêmica nas organizações, de forma a replicar um conjunto de procedimentos para a efetiva GERH na empresa em questão.

Conhecendo-se a demanda principal da aplicação da DSR, deu-se sequência à análise de dados e informações associados aos resultados e desempenho da empresa em projetos e processos de forma geral (ambiente externo ao artefato), e sua associação com a atuação das pessoas (ambiente interno), desde o nível estratégico até o operacional. Essa análise quantitativa foi realizada por meio das **reuniões de gestão do negócio**, a saber: 1) Avaliação Gerencial Mensal – ocorre com o objetivo de explanação e debate acerca dos indicadores incluídos no *Balanced Scorecard*, ações, projetos e assuntos estratégicos; 2) Análise de Gestão Financeira – objetiva verificar, analisar e acompanhar a performance contábil/financeira, aferindo-se especificamente os indicadores pertinentes à controladoria, tesouraria e planejamento financeiro estratégico; 3) reuniões de OKR – visa avaliar

resultados e formular ações de médio prazo, principalmente com foco em indicadores de segundo nível e planos de ação de nível tático-operacional; e, 4) simulação de EBITDA –verifica e acompanha a performance financeira, por meio da apresentação do *status* de resultados semanais, além dos fatores de impacto e ações adotadas ou previstas em curto prazo.

Como forma de melhor compreender como a problemática afeta a rotina das equipes e buscando-se identificar suas principais demandas e possíveis soluções, foram realizados **grupos focais exploratórios**, visando obter informações que fundamentassem a proposição de atividades a serem incluídas nos processos de GERH da empresa. O modelo de grupo focal consiste em uma das técnicas de pesquisa qualitativa mais utilizadas na identificação de atributos de produtos e serviços. As reuniões são conduzidas por meio de encontros de pessoas recrutadas para discutir determinado assunto, sob coordenação de um moderador. O objetivo geral é sondar conhecimentos, atitudes e sentimentos sobre um tópico particular. A proposta é encorajar os participantes a interagirem entre si e obter o maior número possível de informações acerca do assunto proposto (Santos; Fogliatto, 2002).

Todos os grupos focais foram realizados virtualmente, sendo gravados para futura consulta e transcrição. Por ser uma construção social, não houve necessidade de identificação das pessoas e seus comentários, visando garantir maior segurança aos participantes e mais veracidade/honestidade nas informações fornecidas pelos participantes. A seleção dos colaboradores foi realizada buscando-se indivíduos que vivenciam as rotinas a serem impactadas pelo artefato. Não se realizou distinção quanto ao perfil individual ou cargos/funções, focando-se na inclusão de *stakeholders* do processo – tanto colaboradores que sofreriam as consequências da mudança quanto aqueles que participariam das decisões e de sua execução. O foco esteve em permitir que todos os envolvidos na gestão e execução dos processos estivessem representados, uma vez que não seria possível realizar o grupo focal com todos os colaboradores. Portanto, foram criados cinco grupos, totalizando 32 participantes (líderes, donos e executores de processos).

Ao associar-se os dados quantitativos das reuniões de gestão do negócio, os dados qualitativos das reuniões dos grupos focais e as informações da revisão literária (incluindo-se a lacuna de um direcionamento de ponta a ponta que demonstre uma sistematização da distribuição, avaliação e desenvolvimento das pessoas), entendeu-se que o artefato a ser criado precisava consistir em um *framework* de aplicação do processo de GERH para a empresa.

4.1 PLANEJAMENTO DAS AÇÕES E CONFIRMAÇÃO

Um **grupo gestor do projeto** foi criado para que se pudesse acompanhar de forma efetiva a aplicação dos instrumentais programados para serem utilizados, bem como para analisar os impactos

obtidos e retroalimentar tanto o planejamento de novos métodos/técnicas a serem usadas com as equipes, quanto o desenho do processo (*framework*). O grupo foi formado pelo diretor da empresa, por um responsável pela estratégia de todos os processos e seus resultados macro, por um responsável pela estratégia e resultados do macroprocesso “Administrar”, pela responsável pela formulação dos planos de ação da GERH da empresa, e por um assessor responsável pelo acompanhamento de agendas, aplicação de alguns métodos e pelo registro das ações executadas.

As primeiras reuniões serviram como instrucionais, garantindo que todos os participantes soubessem do objetivo e da metodologia de criação do artefato. As demais reuniões evoluíram com o estabelecimento de tarefas e com os participantes citando as ações realizadas nos períodos, analisando os impactos das aplicações e formulando novas ações ou (re)programando a continuidade das atividades, de acordo com a demanda. Ressalta-se que a maioria dos encontros ocorreram virtualmente devido ao fato de estarem geograficamente distantes entre si.

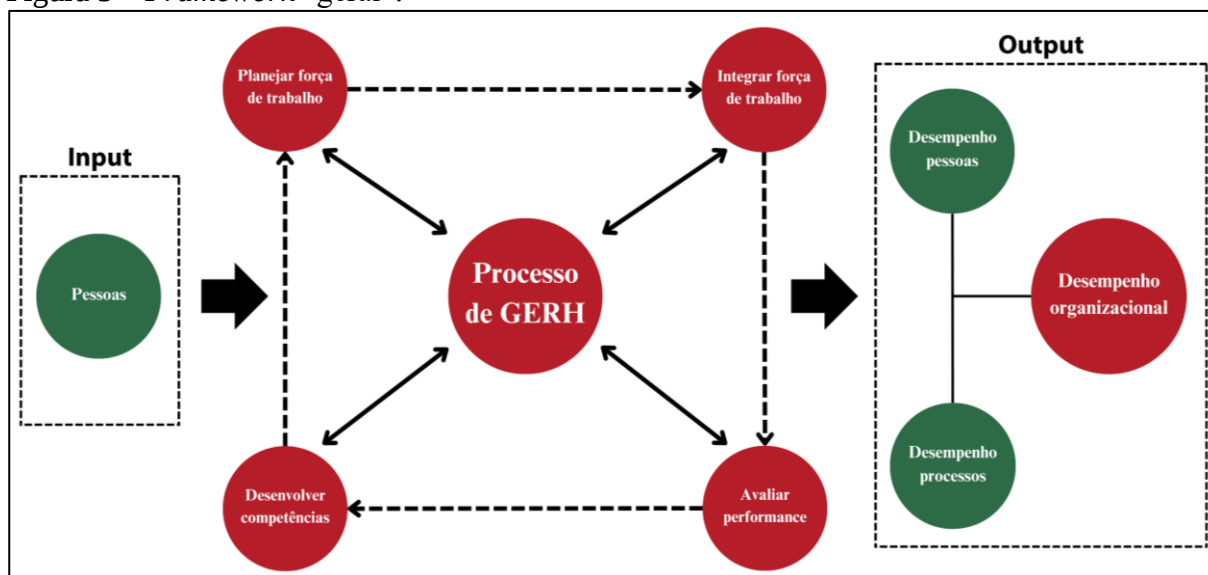
Este grupo gestor também possuiu a função de acompanhar e analisar os dados associados às **reuniões de gestão do negócio**, bem como levá-los para as discussões durante essa etapa de planejamento das ações e construção do artefato. Essas informações foram essenciais para o direcionamento e tomada de decisão acerca dos procedimentos a serem inseridos no *framework*, formatando um artefato que fosse realmente efetivo para a prática da empresa em questão.

Então, quando o artefato estava quase pronto – com a maioria dos procedimentos estabelecidos –, uma nova rodada de grupos focais foi realizada, sob o enfoque simultâneo exploratório e confirmatório, contando com 27 participantes, divididos em 5 grupos/reuniões. O enfoque exploratório buscou destrinchar e iluminar determinado assunto ou problema junto aos integrantes do ambiente, tendo como resultado um diagnóstico profundo sobre a situação; enquanto o confirmatório permite a análise crítica de um grupo de ações, confirmando e/ou apontando as falhas existentes para melhoria imediata. Portanto, o objetivo de montar estes **grupos focais exploratórios e confirmatórios** foi encorajar os participantes a interagirem entre si e obter o maior número possível de informações acerca do artefato proposto. Em outras palavras, ao mesmo tempo em que se buscou confirmar que a proposta que estava sendo realizada atenderia às principais demandas da empresa acerca de um processo de GERH, também foi feita uma busca por complementos e sugestões dos participantes acerca de procedimentos/atividades que deveriam constar do *framework* e, por algum motivo, estavam “ficando de fora”, correndo o risco de comprometer os resultados.

Assim, diante dos achados e observações realizadas nas **reuniões de gestão do negócio**, bem como dos **grupos focais**, conseguiu-se finalizar a construção do artefato, que consistiu em um *framework* do processo de GERH da empresa (Figura 3), que direciona o trabalho do macroprocesso “Administrar e desenvolver pessoas”, composto por diferentes procedimentos e atividades, que vão

desde a identificação da necessidade de abertura de uma nova vaga até o pós-desligamento de um colaborador. De forma sintética, baseia-se em quatro processos principais: 1) planejar força de trabalho; 2) integrar força de trabalho; 3) avaliar performance, e; 4) desenvolver competências. O material completo do *framework* é composto da descrição dos processos, do material de sensibilização, dos manuais de medição e acompanhamento (Gurgacz, 2025).

Figura 3 – *Framework* “geral”.



Fonte: Dados da Pesquisa.

4.2 PILOTAGEM E VALIDAÇÃO

A aplicação piloto foi realizada com um grupo de motoristas. A escolha pela equipe de motoristas se deu devido a esse cargo apresentar maior dificuldade de avaliação e de construção de planos de ação que permitissem seu acompanhamento, avaliação e desenvolvimento para além das competências técnicas essenciais para o cumprimento de sua rotina laboral. Foram envolvidos 25 profissionais, além de dois motoristas instrutores, uma analista de performance sênior e um coordenador operacional.

Após a inclusão dos profissionais no projeto, por meio das atividades de sensibilização, garantiu-se que todos os profissionais estivessem no mesmo patamar de informação quanto à empresa e quanto às suas atividades gerais. Para a correta sensibilização, aceitação e engajamento dos participantes usou-se do **compartilhamento de informações e conhecimentos**, de forma a garantir que o processo se torne parte da rotina laboral e flua conforme seus objetivos. Para tanto, aplicaram-se diferentes ferramentais: 1) apresentações introdutórias para o público geral da empresa, como introdução ao tema, preparando-os para as abordagens que seriam realizadas; 2) cartilhas e manuais

– foram criados documentos digitais, de forma lúdica e em esquema de tutorial, com as descrições específicas de atuação, de forma a conseguir conscientizar todos os públicos sobre qual o seu papel no processo e quais as tarefas a serem realizadas, estabelecendo-se responsabilidades e frequências das novas rotinas; 3) treinamentos presenciais e em vídeo – com apresentação detalhada do *framework*, assim como todos os processos/tarefas/atividades de responsabilidade de cada equipe; 4) reuniões de acompanhamento da pilotagem – encontros periódicos específicos, em esquema de *feedback*, registrando-se os pontos de atenção, redirecionamento e validação pelas partes envolvidas, e; 5) profissional dedicada disponível – uma analista de performance sênior, que fez o acompanhamento da implantação do processo na rotina das equipes, esteve à disposição dos colaboradores para esclarecer dúvidas, fornecer informações e conhecimento, além de realizar novas orientações quando necessário.

Antes e após a pilotagem, os motoristas foram submetidos à aplicação de um mesmo **questionário**, objetivando-se comparar os achados nos dois períodos. Após a pilotagem, os executores dos processos no projeto piloto participaram de um **grupo focal**, buscando identificar suas percepções.

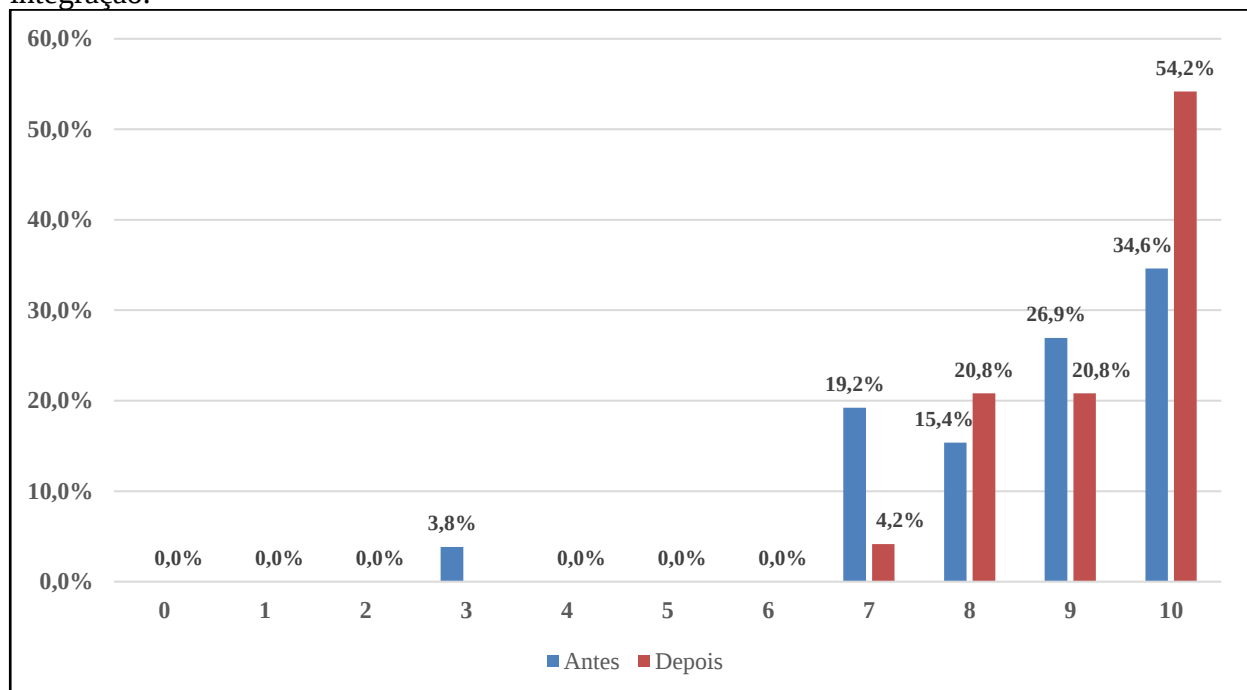
O percentual de motoristas que relatou ser corretamente instruído sobre seus direitos, deveres e benefícios, subiu de 92,3% para 100%, após a aplicação do *framework* (Tabela 1). Eles relataram melhoria tanto da qualidade da integração em geral quanto da capacitação recebida, aumentando as notas mais altas entre os dois ciclos de aplicação dos questionários, conforme demonstram os Gráficos 1 e 2.

Tabela 1 – Percentual de respostas relacionadas ao *framework*

O motorista recebe <i>feedback</i> sobre a sua atuação?		
	Antes	Depois
Sim	92,3%	100,0%
Não	7,7%	0,0%

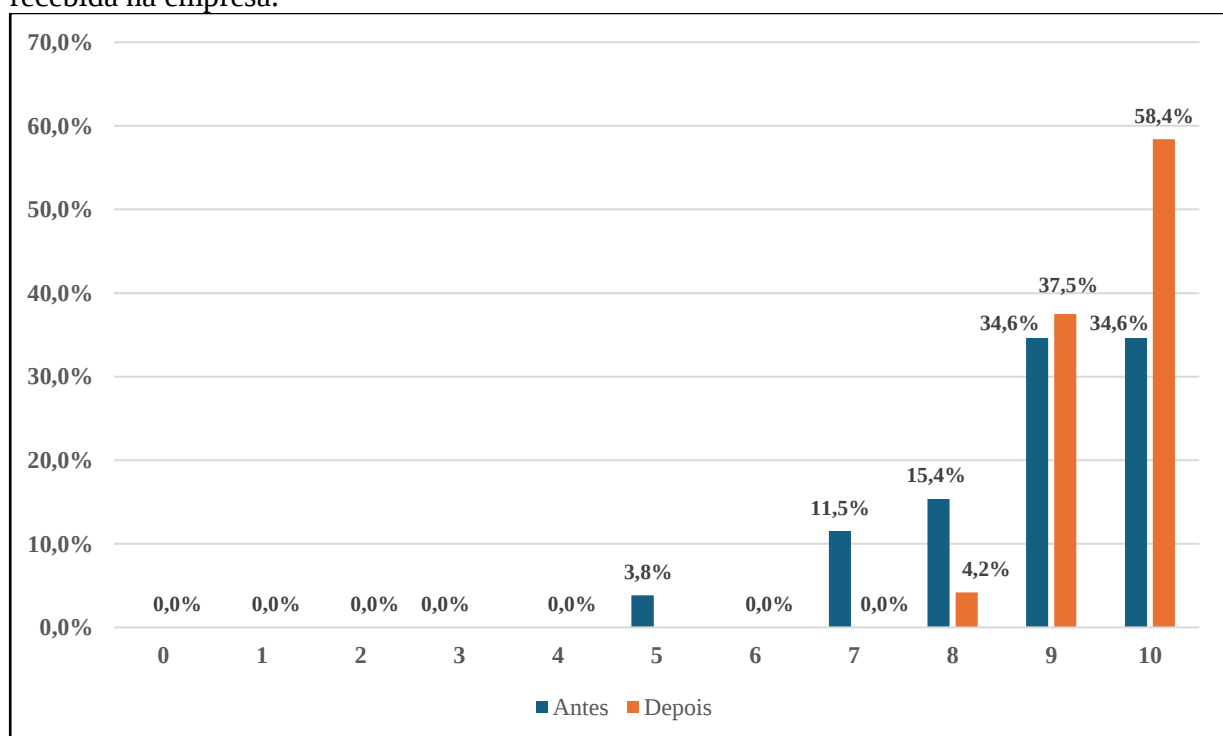
Fonte: Dados da Pesquisa.

Gráfico 1 – Notas dos motoristas, antes e depois da aplicação do *framework*, para o processo de integração.



Fonte: Dados da Pesquisa.

Gráfico 2 – Notas dos motoristas, antes e depois da aplicação do *framework*, para a capacitação recebida na empresa.



Fonte: Dados da Pesquisa.

Os resultados obtidos por meio da aplicação foram de grande valor para a organização. Houve melhora na comunicação entre os colaboradores e suas lideranças, conforme demonstrado pelas respostas dos motoristas em relação ao processo de integração (Tabela 2), relatando-os como positivos após a implantação dos processos. Todos os motoristas relataram que são avaliados com base em critérios coerentes com sua função e que são bem-informados a respeito desses critérios, tanto antes da aplicação do *framework*, quanto depois.

Tabela 2 – Percentual de respostas relacionadas ao processo de integração

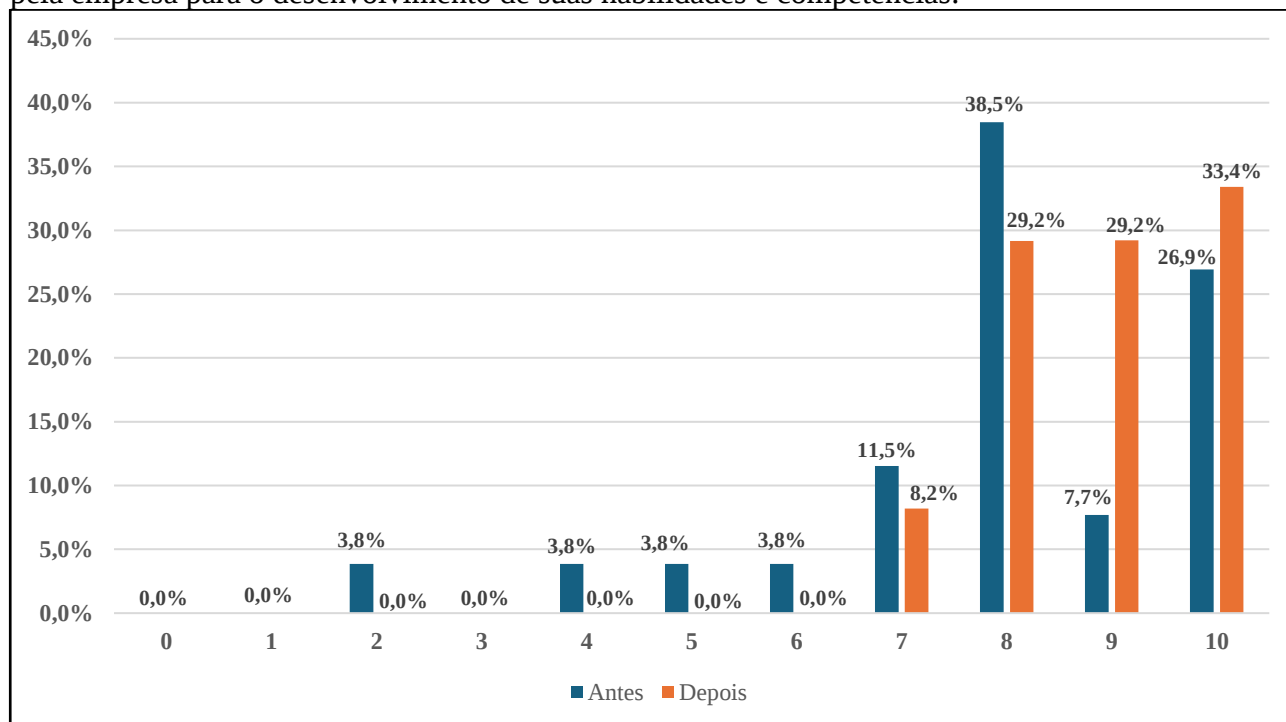
O motorista recebe <i>feedback</i> sobre a sua atuação?		
	Antes	Depois
Sim	84,6%	100,0%
Não	15,4%	0,0%
O motorista é informado sobre os critérios de sua avaliação?		
	Antes	Depois
Sim	80,8%	100,0%
Não	19,2%	0,0%

Fonte: Dados da Pesquisa.

Além disso, um ponto que foi positivado pelos motoristas instrutores durante o grupo focal foi que a sistematização da avaliação fez com que eles se aproximassem dos motoristas, forçando-os a realizarem a avaliação presencial e objetiva, com acompanhamento *in loco* da atuação do motorista, tendo a oportunidade, inclusive, de conhecer melhor seu colega de trabalho, trocar experiências, expectativas e desejos. A transferência de conhecimento foi intensificada pelos processos aplicados, facilitando a tomada de decisão por parte dos colaboradores, em especial, quando em contato com os clientes.

O percentual de relatos dos motoristas sobre sentir-se reconhecido pela empresa em relação ao seu desempenho e contribuições subiu de 84,6%, antes da pilotagem, para 95,8%, depois. Além disso, os motoristas passaram a qualificar de forma mais frequente, com notas mais altas, o suporte fornecido pela empresa para o desenvolvimento de suas habilidades e competências ao longo do tempo, conforme demonstra o Gráfico 4.

Gráfico 3 – Notas dos motoristas, antes e depois da aplicação do *framework*, para o suporte fornecido pela empresa para o desenvolvimento de suas habilidades e competências.



Fonte: Dados da Pesquisa.

Ademais, houve elevação de 82%, antes, para 100%, depois da aplicação, de motoristas que responderam que a empresa oferece a capacitação necessária para a execução de todas as suas atividades, que oferece programas de capacitação relevantes para a sua carreira, e que demonstra interesse genuíno no progresso profissional de seus motoristas. Antes da pilotagem, 15,4% dos motoristas relataram que o planejamento de suas capacitações e treinamentos não era realizado em conjunto com seu líder imediato, o que não ocorreu após a aplicação do processo, pois todos os motoristas relataram o compartilhamento da atividade com a liderança.

Por se tratar de uma organização prestadora de serviços, com alto grau de contato dos colaboradores com seus clientes, a aplicação dos processos em formato piloto permitiu otimizar a força de trabalho da organização, conscientizando-a melhor sobre os propósitos e iniciativas da empresa, o que pode gerar impacto direto sobre o atendimento ao cliente externo, uma vez que os próprios colaboradores (tendo conhecimento mais profundo da empresa) poderão se tornar “embaixadores da marca”. Desta forma, entendeu-se que o artefato construído cumpriu com sua função de impactar positivamente os ambientes interno e externo, sob a perspectiva da DSR, e sua implantação em toda a organização foi validada.

5. APRENDIZADOS OBTIDOS

A inserção dos métodos acadêmicos na prática de uma organização permitiu aprofundar o conhecimento sobre o próprio negócio. O projeto aplicado provocou intensa comunicação entre todos os colaboradores envolvidos, gerando um diálogo produtivo e distribuindo o conhecimento organizacional. O método DSR demonstrou que é possível planejar e implantar mudanças de grande impacto organizacional e cultural com velocidade e assertividade, inclusive com acompanhamento de prazos e metas distribuídas entre os participantes, tornando os papéis individuais claros e objetivos.

Importante ressaltar que a DSR propõe o embasamento científico e a abordagem com ferramentas para a busca da informação e formatação do artefato. Um dos pontos fortes deste estudo consistiu na associação destas ferramentas para a construção do *framework* com o estabelecimento do grupo gestor desta construção e o uso de grupos focais exploratórios e confirmatórios, assim como as reuniões de gestão do negócio, o compartilhamento de informações e conhecimentos, e o uso de questionários estruturados.

A construção e a validação conjunta do artefato com os próprios tomadores de decisão, executores e colaboradores impactados levou em consideração a importância de associar os interesses dos indivíduos e da empresa, tendo em vista que será esse alinhamento que favorecerá a relação ganha-ganha entre ambos. A adoção dessa integração permitiu que os colaboradores se sentissem parte do processo, aumentando seu senso de pertencimento à empresa como um todo. Isso facilitou seu engajamento nas ações e apoiou a gestão da mudança necessária, uma vez que todos os processos implantados impactam a cultura organizacional. Houve validação de que suas falas e percepções estavam sendo levadas em consideração, e isso não só reforçou o compromisso da empresa com o bem-estar dos participantes como tornou os achados ainda mais efetivos, uma vez que considerou as demandas em sua realidade prática, unindo as sugestões obtidas no processo de embasamento teórico com aquelas realizadas pelas próprias equipes, cujas colaborações resultaram no *framework* criado e implantado.

A metodologia integrou os colaboradores de forma diferenciada, gerando capital organizacional, por meio da aplicação de diferentes ferramentas de forma organizada e cadenciada, utilizando-se da cocriação para o desenho e sistematização das ações a serem executadas, que não só permitiram maior riqueza e ampliação dos pontos de vistas dos envolvidos, como também são de aplicação simplificada.

Outro ponto a ser destacado é a flexibilidade da metodologia DSR, pois permite que situações sejam geridas de forma pontual no momento da execução. Mesmo com a obrigação de seguir um planejamento, sua execução busca tornar o processo executável no que tange a custo, qualidade e

tempestividade. As dificuldades encontradas são resolvidas, calibrando-se o processo de forma a chegar ao objetivo final. É no momento da avaliação do artefato que as adaptações necessárias são identificadas e inseridas no processo. Essa depuração resulta na melhoria contínua do processo.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pela diferenciação entre as organizações, que têm características únicas em sua composição e operacionalização, frequentemente será necessário adaptar processos e *framework* demonstrados em determinados estudos. Neste caminho, o uso da DSR para implementação de diferentes ferramentas como realizada neste trabalho, permite a replicação da estratégia e das ações em situações semelhantes, sem enrijecer e tornar a aplicação específica para situações exatamente iguais à vivenciada pela empresa objeto de estudo.

As ferramentas usadas neste estudo podem ser replicadas em empresas que possuem centralização de equipes em determinadas unidades ou, conforme o caso da empresa objeto de estudo, aplicadas em equipes geograficamente diversas e espalhadas por todo o país (ou fora dele), pois todas as ações foram pensadas para serem executadas presencial ou virtualmente, conforme demanda.

Este trabalho permitiu demonstrar que a união entre academia e mercado constrói resultados sólidos e permanentes para as organizações, além de demonstrar a necessidade de preparação das equipes para um futuro cheio de desafios e mudanças que se originam da evolução social. É oportuno o momento de unir forças e criar aderência para que se possa evoluir e prosperar dia a dia.

REFERÊNCIAS

ARIAS, M.; SAAVEDRA, R.; MARQUES, M. R.; MUNOZ-GAMA, J.; SEPÚLVEDA, M. Human resource allocation in business process management and process mining. **Management Decision**, Bingley, v. 56, n. 2, p. 376-405, 2018. DOI: 10.1108/MD-05-2017-0476.

BANKS, G. C.; BARNES, C. M.; JIANG, K. Changing the conversation on the science–practice gap: an adherence-based approach. **Journal of Management**, Thousand Oaks, v. 47, n. 6, p. 1347-1356, 2021. DOI: 10.1177/0149206321993546.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. SHRM and job design: narrowing the divide. **Journal of Organizational Behavior**, Chichester, v. 31, n. 2-3, p. 379-388, 2010. DOI: 10.1002/job.640.

CALL, M. L.; PLOYHART, R. E. A theory of firm value capture from employee job performance: a multidisciplinary perspective. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 46, n. 3, p. 572-590, 2021. DOI: 10.5465/amr.2018.0103.

CHRISTIANSSON, M. T.; RENTZHOG, O. Lessons from the "BPO journey" in a public housing company: toward a strategy for BPO. **Business Process Management Journal**, Bingley, v. 26, n. 2, p. 373-404, 2020. DOI: 10.1108/BPMJ-04-2017-0091.

GILL, T. G.; HEVNER, A. R. A fitness-utility model for Design Science Research. **ACM Transactions on Management Information Systems**, New York, v. 4, n. 2, p. 1-24, 2013. DOI: 10.1145/2499962.2499963.

GOECKS, L. S.; SOUZA, M. D.; LIBRELATO, T. P.; TRENTO, L. R. Design Science Research in practice: review of applications in Industrial Engineering. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 28, e5811, 2021. DOI: 10.1590/1806-9649-2021v28e5811.

GURGACZ, A. M. **Gestão estratégica de recursos humanos na prática: proposta de um framework para acompanhamento e avaliação organizacional**. 2025. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2025. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/51f69d22-76e3-4627-b668-94aa485a6bcf/full>. Acesso em: 20 jul. 2026.

MASCARENHAS, A. O.; ZAMBALDI, F.; MORAES, E. A. D. Rigor, relevância e desafios da academia em administração: tensões entre pesquisa e formação profissional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 51, n. 3, p. 265-279, 2011. DOI: 10.1590/S0034-75902011000300007.

NEGT, P.; HAUNSCHILD, A. Exploring the gap between research and practice in human resource management (HRM): a scoping review and agenda for future research. **Management Review Quarterly**, Wiesbaden, v. 75, n. 1, p. 837-879, 2025. DOI: 10.1007/s11301-023-00397-7.

SANTOS, G. F. Z.; KOERICH, G. V.; ALPERSTEDT, G. D. A contribuição da Design Research para a resolução de problemas complexos na administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 52, n. 5, p. 956-970, 2018. DOI: 10.1590/0034-761220170014.

SANTOS, G. T.; FOGLIATTO, F. S. Grupos focalizados: uma proposta de roteiro para identificação de atributos de preferência. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 22., 2002, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ABEPRO, 2002.

STORY, J.; ALVES, T. C. O que fazer com a epidemia de ansiedade no trabalho. **GV-executivo**, São Paulo, v. 21, n. 2, p. 37-42, 2022. DOI: 10.12660/gvexec.v21n2.2022.85945.