



PROJETANDO A CARREIRA ATRAVÉS DA ABORDAGEM DO DESIGN THINKING

Aline Debize de Fraga, e-mail: debize.aline@gmail.com
Cesar Panisson (Orientador), email: cesar.panisson@estacio.br

779

Faculdade Estácio de Sá/ MBA Liderança e Coaching/ Florianópolis-SC

Resumo

O Design de Carreira como forma de planejar a trajetória de um profissional, transcende a delimitação das ações em tempo e espaço programado. Abarca seus valores, qualidade de vida, realização, talentos e outros aspectos holísticos e ecológicos que envolvem o desenvolvimento de carreira. Este estudo dedica-se a descrever como o *Design Thinking* a partir de sua abordagem focada no ser humano pode auxiliar no *design* de carreira. Por meio de ferramentas estratégicas, colaborativas e estimuladoras da criatividade, um grupo de colaboradores da mesma empresa participou de um *workshop* para *design* de carreira, que serviu como base para a análise descritiva que relacionou a abordagem utilizada aos objetivos de planejamento de carreira sob os aspectos ligados ao *Design Thinking*.

Palavras-Chave: *design thinking*, *design* de carreira, planejamento de carreira.

1. Introdução

Desde a década de noventa de acordo com Dutra (2016) o papel das organizações em relação a carreira de seus profissionais vem sofrendo mudanças. Antes, a responsabilidade pelo gerenciamento de carreira era da empresa que seguia regras mais rígidas e lineares (PERES, 2011). O cenário atual mostra uma outra condição segundo a autora, onde o próprio indivíduo é o gerenciador de sua carreira sendo capaz de adaptá-la de acordo com as exigências do mercado de trabalho e suas próprias necessidades.



As empresas buscam segundo Alves e Silva (2016) profissionais dispostos a investir em seu próprio crescimento e dotados de habilidades variadas para atender às demandas organizacionais que tem quadros cada vez mais enxutos. Considerando este cenário, o estudo compreende a necessidade de aplicar instrumentos que auxiliem os profissionais a desenharem suas carreiras levando em conta suas necessidades pessoais, preferências, valores assim como as exigências do mercado de trabalho e da organização em que estão inseridas.

Para este fim, foi desenvolvido um *workshop*, onde os participantes tiveram a oportunidade de projetar sua carreira de forma colaborativa e criativa, através da abordagem do *Design Thinking*. Foram utilizadas ferramentas inspiradas neste método que de acordo com Vianna et al. (2012) tem uma abordagem colaborativa, guiado por ferramentas que auxiliam uma equipe a solucionar problemas com foco nas necessidades do usuário.

O *workshop* permitiu a coleta de dados para pesquisa de cunho qualitativo. Foi realizada pesquisa bibliográfica e utilizou-se um questionário com perguntas abertas como forma de investigação. O estudo tem como objetivo geral verificar se a aplicação da abordagem do *Design Thinking* foi eficiente e de que forma, no sentido de orientar um planejamento de carreira com caminhos viáveis para a realização profissional. Como objetivo específico o estudo investigou como as pessoas se sentiram em relação à abordagem colaborativa do *workshop* e se as ferramentas aplicadas auxiliaram para o desenvolvimento de cada etapa do processo.

2. Referencial Teórico

2.1 Design Thinking

O *Design Thinking* pode ser entendido como uma forma de pensar em soluções centradas no ser humano, nas suas necessidades e expectativas, é uma mentalidade, um processo cognitivo (TSCHIMMEL, 2012). Na visão de Liedtka e Ogilvie (2019, p. 204) “o *design thinking* é uma abordagem para solução de problemas que funciona bem para explorar possibilidades desconhecidas”. Para aplicar esta abordagem Brown (2017) explica que os *designers* através de ferramentas aliam o que as pessoas desejam ao que



é tecnicamente e economicamente viável, diz que qualquer pessoa pode aprender a utilizar estas ferramentas, não apenas os *designers*.

Para melhor identificar o problema é preciso abordá-lo por diversas perspectivas através de mapeamentos e profundo conhecimento da vida dos indivíduos afetados enfatiza Melo e Abelheira (2015). Para este objetivo, uma equipe multidisciplinar se forma, o compartilhamento dos conhecimentos e experiências de cada um enriquece o processo trazendo mais possibilidades de soluções.

Três premissas baseiam o método do *Design Thinking* de acordo com Moreira (2018): a empatia, a colaboração e a experimentação. Para a autora estas são competências fundamentais para um profissional no mundo atual tornando-o mais capaz de solucionar problemas e trabalhar com pessoas. Estas premissas se refletem nas etapas do processo.

2.1.1 Etapas e Ferramentas do *Design Thinking*

A abordagem do *Design Thinking* pode ser aplicada através de um conjunto de ferramentas que compõe as etapas do processo (MELO E ABELHEIRA, 2015). Dentro de cada etapa, é possível criar ou selecionar as ferramentas que melhor atendem ao objetivo daquela fase, sempre tendo em mente, os princípios de colaboração, empatia e experimentação (MOREIRA, 2018; VIANNA et. al, 2012). As ferramentas, no *Design Thinking* não tem necessariamente uma ordem específica já que as etapas possuem de acordo com os autores uma natureza adaptativa e não linear.

Existe no decorrer do processo um modelo mental que reflete alternadamente divergências e convergências segundo Melo e Abelheira (2015), quando no modo divergente, procura-se opções e quando no modo convergente, faz-se as escolhas. É a este modelo mental que as ferramentas conduzem, no momento certo. Para este estudo, dentre as possibilidades de fases e ferramentas encontradas, selecionou-se as etapas descritas por Vianna et. al (2012) visto que atende melhor aos objetivos do estudo. Segundo Tschimmel (2012) o campo multidisciplinar em que o *Design Thinking* atua permite que se utilize ferramentas de diversas áreas de conhecimento. Destarte, as

ferramentas foram inspiradas em ferramentas já existentes também de Vianna et. al (2012) e outros autores referenciados no quadro apresentado.

A primeira etapa do *Design Thinking* de acordo com Vianna et. al (2012), abarca três fases: a imersão preliminar, imersão em profundidade e análise e síntese. Nesta etapa o objetivo é conhecer o problema e o usuário em profundidade, por todas perspectivas possíveis exercitando a empatia (MOREIRA, 2018). Cada uma das ferramentas selecionadas cumpre o objetivo da etapa correspondente.

Quadro 1 – Etapas e ferramentas do design thinking: imersão- etapa 1

IMERSÃO			
Etapas	Imersão Preliminar	Imersão em Profundidade	Análise e Síntese
	Conhecer e aproximar a equipe do problema	Pesquisar explorar o problema e seus atores	Analisar resultados e natureza do problema
Ferramentas	Matriz CSD	Valores pessoais e Habilidades	<i>Pitch</i>
	Significa “certezas, suposições e dúvidas”, é uma ferramenta que de acordo com Bretas (2015) ajuda a iniciar projetos, abordando o que já se sabe sobre o assunto, quais as hipóteses e quais as dúvidas, o que pode ser investigado.	Viana et. al (2012) ressalta importância de conhecer as preferências do usuário. É elaborada uma lista de valores pessoais, aquilo que é importante para a pessoa e identificado comportamentos padrões explorando seu perfil profissional. É feito então, uma lista de atividades que a pessoa gosta e acredita desempenhar bem.	Comunicação sucinta usada em vendas para demonstrar o propósito do negócio, valores, competências, contribuições, o que pretende entregar e como (SILVA, 2019). No <i>workshop</i> , foi adaptado para a escrita de um parágrafo que comunicasse o <i>Pitch</i> pessoal.
	Entrevista com Especialistas	Mapa da Empatia	
	Especialistas em carreira e mercado de trabalho trazem informações e opiniões para debate em grupo através de vídeos apresentados. Inspirada nas ferramentas de pesquisa de Viana et al (2012)	Propõe seis perguntas dispostas de forma visual com a finalidade de entender a perspectiva do usuário. As perguntas indagam o que o usuário sente, pensa, ouve, vê, fala e faz, suas dores, perdas e ganhos (VIANNA et. al., 2012).	

Fonte: Adaptado de Vianna et al (2012); Bretas (2012); Silva (2019).

A segunda fase é a ideação. Nesta fase as ideias são geradas, a criatividade e a inovação são estimuladas e surgem as soluções que depois são analisadas e validadas. (MOREIRA, 2018).

Quadro 2 – Etapas e ferramentas do design thinking: ideação – etapa 2

783

IDEAÇÃO	
Etapa	Geração de ideias inovadoras por equipe multidisciplinar, de forma colaborativa, envolvendo o usuário e centrado nas suas necessidades. As ideias devem ser validadas e selecionadas conforme a viabilidade e potencial de solução.
Ferramentas	<i>Brainstorming</i>
	Cardápio de ideias
	Significa tempestade de ideias. Técnica para geração de ideias baseada nos conteúdos gerados pelas ferramentas. É um processo criativo onde a quantidade é mais importante que a qualidade, os participantes devem estar à vontade para expressar seus pensamentos sem julgamentos.
	Uma espécie de catálogo para organizar as ideias geradas, pode ser em forma de cartões ou cardápio, tornando tangível a ideação de forma visual para facilitar a tomada de decisão.

Fonte: Adaptado de Viana et. al (2012)

A terceira etapa do Design Thinking, é a prototipação. Nesta etapa, objetivo é tornar a solução, ou projeto tangível de forma rápida e simples, para que possa ser testado, visualizado e corrigido antes de colocar em prática verdadeiramente (MELO; ABELHEIRA, 2015).

Quadro 3- Etapas e ferramentas do design thinking – prototipação – etapa 3

PROTOTIPAÇÃO	
Etapa	Tangibilização da ideia a fim de ser testada para que seja corrigida rapidamente se necessário. Pode-se utilizar diversos materiais, formas e tecnologias.
Ferramentas	5w2h
	Protótipo em papel
	Ferramenta adaptada da administração, a sigla traduzida representa as perguntas “o que? como? quanto? onde? quem? quando? por que?” Representa um planejamento de ações que podem ser iniciadas imediatamente para serem testadas (LISBOA; GODOY, 2012).
	Executado de forma manual em papel como um rascunho de uma solução para criar uma interface, uma comunicação, um projeto ou um serviço (VIANA et al., 2012). Desenho feito coletivamente para representar as ideias geradas no <i>workshop</i> .

Fonte: Adaptado de Viana et al. (2012)



2.3 *Design Thinking* no design de carreira

O *design* por seu propósito focado no bem-estar e utilidade permite que suas estratégias e ferramentas sejam aplicadas amplamente (TSCHIMMEL, 2012). O *design* abrange uma diversidade de ideias e métodos possíveis de serem aplicados em um processo criativo e que podem se conectar com outras áreas (BUCHANAN, 1992). Isto porque o *design* se caracteriza por habilidades associadas a um modelo mental que engloba: tolerância a ambiguidade, pensamento divergente e convergente, visão do quadro geral, lidar com incertezas, tomada de decisão e pensar como parte de um processo social (DYM et al., 2005).

O *design* em conexão com o planejamento de vida e carreira foi estudado por um grupo chamado *Life-Design International Research Group*, que defende um novo paradigma para nortear a carreira no século XXI (CARVALHO; MARTINS, 2018; SILVA, 2016). O estudo traz uma visão mais ecológica para o contexto trabalho-vida pessoal-vocação, levantando a necessidade de uma vida com mais sentido, maior adaptabilidade às mudanças e ter ações com intencionalidade (Ibidem).

Utilizar o termo *design* de carreira portanto, faz sentido visto que planejar uma trajetória profissional é mais do que delimitar objetivos, prazos e ações, é pensar sistemicamente (NEUBURGUER, 2011). Diversos estudos corroboram que o planejamento de carreira deve considerar os seguintes pressupostos: contexto atual, as preferências do indivíduo, visão de futuro, valores pessoais, possibilidades dentro e fora da empresa, satisfação, realização, desenvolvimento, diversificação, ações coordenadas e objetivos claros (PERES, 2011; ALVES; SILVA, 2016; DUTRA, 2016; CARVALHO; MARTINS, 2018).

Percebe-se que estes pressupostos se interceptam com os princípios do *Design Thinking*, onde a empatia, colaboração e experimentação (MOREIRA, 2018; BROWN, 2017) conduzem os participantes através de ferramentas estratégicas à pesquisa de cenário, conhecimento do usuário, geração de ideias, compartilhamento, validação das ações e mantém a abertura para reavaliação constante do processo e resultados gerados (MELO; ABELHEIRA, 2015). Deste modo, o *Design Thinking* pode



contribuir no *design* de carreira através de ferramentas estrategicamente selecionadas para planejar o futuro profissional.

3. Metodologia

A pesquisa apresenta uma abordagem qualitativa que de acordo com Richardson (2008) auxilia na descrição de questões complexas e permite analisar a interação das diversas variáveis. Como procedimento foi utilizada a pesquisa bibliográfica que de acordo com Manzato e Santos (2012) busca a explicar os problemas a partir de referências teóricas.

A pesquisa foi aplicada em um grupo de 3 pessoas que trabalham na mesma empresa em setores diferentes, com a orientação e facilitação da pesquisadora. Para a coleta dos dados foi promovido um *workshop* com duração de oito horas divididas em dois dias, quatro horas cada dia. No evento, foram utilizadas ferramentas originais e ou inspiradas nas ferramentas do *Design Thinking*.

Seguindo o método do *Design Thinking*, foi entregue aos participantes cartolinas, post its, canetas coloridas e lápis de cor. Nestes materiais foram anotadas todas as informações e ideias geradas. De acordo com as etapas, foram aplicadas ferramentas que os participantes preencheram em conjunto e algumas utilizavam individualmente.

Ao final do *workshop* foi aplicado um questionário com perguntas abertas formada por três questões relacionadas aos objetivos da pesquisa e de forma qualitativa foram levantadas as considerações dos participantes sobre o evento, a abordagem e as ferramentas aplicadas. Foi feita uma análise descritiva dos resultados obtidos, que de acordo com Manzato e Santos (2012) descreve dados e fatos coletados na realidade.

4. Apresentação e análise dos dados

A análise dos dados coletados durante o *workshop* que será descrita a seguir, foi feita a partir das etapas do método utilizado. Em cada etapa do *Design Thinking* foram utilizadas ferramentas distintas que cumpriram seu papel naquele momento.



Entretanto não será verificado o resultado de cada ferramenta mas sim o resultado de cada etapa. Foram utilizados cartolinas, *postits* e canetas coloridas em todas atividades.

Na primeira etapa, a imersão, foi utilizada a matriz CSD (certezas, suposições e dúvidas). Os participantes fizeram um levantamento sobre tudo o que sabiam ou supunham sobre mercado de trabalho, empregabilidade, realização profissional, intraempreendedorismo, a empresa onde trabalham e tudo que pudesse envolver o assunto “carreira”. Foi um momento totalmente colaborativo. Ainda na Imersão preliminar um vídeo foi apresentado, trazendo temas a serem debatidos sobre assuntos considerados importantes, então cada participante delimitou um primeiro objetivo, uma questão a ser trabalhada.

Neste momento da imersão em profundidade, o processo foi individual. Também foi trabalhado o autoconhecimento, reconhecimento de valores, crenças, preferências comportamentais e de atividades através da formulação de uma lista. Nesta etapa os participantes puderam repensar temas importantes relacionados à carreira, rever seus comportamentos e pontos de vista além de começar a organizar seus pensamentos para delimitar objetivos mais claros utilizando a proposta de valor na análise e síntese.

Na segunda etapa, a ideação, foi um momento completamente colaborativo, onde os participantes deram ideias uns aos outros a respeito do que poderiam desenvolver como atividades para suas carreiras. Cada participante observou o quadro de ideias uns dos outros e basearam-se na lista de atividades preferidas, competências e valores de cada um para gerar as ideias. Houve amplo debate e troca de opiniões. A geração de ideias foi o ponto principal através do *brainstorming*.

A ideação é também uma fase caracterizada pela colaboração já que o objetivo é a geração de diferentes ideias para a próxima fase que é a prototipação (VIANNA et al., 2012). Em outro momento, individualmente, os participantes selecionaram as ideias geradas por todos conforme suas preferências e valores pessoais em forma de objetivos mais específicos utilizando o cardápio de ideias.

Na terceira etapa, a prototipação, Moreira (2018) diz que várias questões são revisadas e melhoradas e o protótipo pode ser simples e rústico. Os participantes começaram a trabalhar os objetivos selecionados de forma individual. Como forma de



protótipo, definiram através da ferramenta 5w2h os primeiros passos rumo a seus objetivos.

No outro momento, de forma colaborativa e cocriativa os participantes desenharam em um papel, sua trilha de carreira, utilizando imagens para representar cada momento de uma carreira e o que deve ser considerado durante seu desenvolvimento. Nesta etapa o ponto principal foi o planejamento e a conscientização sobre os pressupostos que podem nortear uma carreira, trazendo realização e equilíbrio.

Na entrevista estruturada os participantes responderam as seguintes perguntas que respondem aos objetivos da pesquisa:

- 1) A aplicação da abordagem do *Design Thinking* foi eficiente no sentido de orientar um planejamento de carreira com caminhos viáveis para a realização profissional? De que forma?

Atendendo ao objetivo geral, os participantes responderam que a abordagem ajudou a reavaliar suas ideias sobre suas carreiras, ampliando a visão para novas possibilidades, ajudando a refletir sobre os vários interesses. A participante 1 relatou que “o workshop despertou a dúvida sobre o plano que eu tinha, mas agora com outro olhar, visualizo novas possibilidades”. O participante 2 disse que “o workshop foi eficiente porque a metodologia utilizada ajudou a colocar minhas ideias e objetivos no papel permitindo afunilar e visualizar melhor meus objetivos”. A participante 3 disse que a abordagem foi “me ajudou a avaliar meus propósitos e valores”.

- 2) Como você se sentiu em relação à abordagem colaborativa do *workshop*?

Atendendo ao primeiro objetivo específico, todos participantes disseram que se sentiram bem em relação a abordagem colaborativa. Relataram que as sugestões dos colegas sobre o desenvolvimento da carreira ajudou a abrir o leque de opções. A participante 1 disse que “quando outras pessoas deram sugestões sobre minha carreira percebi melhor minhas características pessoais”. A participante 3 disse “ao ouvir as pessoas dizendo que era boa em algo elevou minha autoestima”.

- 3) As ferramentas aplicadas auxiliaram para o desenvolvimento de cada etapa do processo?



Atendendo ao segundo objetivo específico, todos participantes concordaram que as ferramentas cumpriram seu papel em cada etapa, foram compreensíveis e houve nexão entre elas. Identificaram que o processo iniciou com abordagem ampla e terminou com uma visão mais direcionada. Todos espontaneamente destacaram o *brainstorming* como a ferramenta mais interessante e que mais ajudou no processo.

788

4. Considerações finais

Para um planejamento de carreira bem estruturado e assertivo, é preciso levar em conta aspectos que englobam variáveis externas ao indivíduo além das perspectivas pessoais mais profundas. Por isto a denominação *design* de carreira, em função do *design* representar um modelo mental voltado ao bem estar (Brown, 2017).

O estudo sugere que o sucesso na carreira depende em primeiro lugar da consciência e disposição dos profissionais para buscar o desenvolvimento. A realização profissional está profundamente ligada ao equilíbrio entre vida e carreira e já não se separa mais completamente o pessoal do profissional (PERES, 2011). Entretanto, para se ter um guia de carreira é importante que haja um planejamento. Como todo planejamento, o *design* de carreira também se mostrou mais eficaz da forma como foi aplicado, visual, por escrito, ordenado, claro e objetivo. A utilização de ferramentas, testes, pesquisas e interações ajudaram para este fim.

A abordagem do *Design Thinking* no *design* de carreira pode colaborar no sentido de ampliar o campo de visão ao mesmo tempo em que mantém o foco nas necessidades do indivíduo sem deixar de lado a viabilidade das ações. Isto foi reconhecido pelos participantes. Por meio das ferramentas e do desenvolvimento das etapas o *Design Thinking* os pressupostos que ajudam a encontrar a satisfação pessoal e profissional foram considerados através da condução das ferramentas. O workshop desenvolvido oportunizou aos participantes olhar para todas as variáveis e pensar sobre seu futuro profissional com criatividade e sem desprezar suas necessidades pessoais.

A principal limitação encontrada para realizar a pesquisa, foi a dificuldade de disponibilidade de tempo das pessoas para reunirem-se na mesma data e horário e também pela duração do *workshop*. Considera-se que os resultados foram positivos e



que é válido realizar mais eventos como este, entretanto, como sugestão para pesquisas futuras, sugere-se elaborar um workshop de menor duração, mantendo a qualidade, ou um evento online que facilite a reunião dos participantes.

789

Referências

ALVES, Marcelo Costa. SILVA, Joselia Rita. **A evolução das carreiras: uma análise das novas abordagens e configurações.** In XIII Seget - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 31 out. a 01 nov. 2016. Rio de Janeiro.

BRETAS, Alexandre. **Kit educação fora da caixa.** Livro Digital. Disponível em: <<http://www.alexbretas.com.br/kit>> Acesso em 10 jul. 2019

BROWN, Tim. **Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias.** [Rio de Janeiro]: Alta Books, 2017.

BUCHANAN, Richard. Wicked Problems in Design Thinking. **The MIT press.** Source: Design Issues, Vol. 8, n 2, (Spring, 1992), pp. 5-21.

CARVALHO, Victor Gonelli, MARTINS, Juliana da Silva. **Plano de negócios da empresa YAPPY.** Trabalho de curso apresentado para obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.

CARVALHO, Carolina. MARTINS, Dulce. No trilho de uma carreira: oportunidades para jovens institucionalizados em centros educativos portugueses. In **Psicologia Escolar e Educacional.** [online] 2018, vol.22, n.1 pp.103-114.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

DYM, Clive L. et al., Engineering Design Thinking, Teaching, and Learning. In **The Resource Journal for Engineering Education**, 2013. Wiley Online Library.

FARIA, Vivian Maerker. **Manual de carreira: identifique e destaque o talento que existe em você.** 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

LIEDTKA, Jeanne; OLGIVE, Tim. **A magia do design Thinking: um kit de ferramentas para o crescimento rápido da sua empresa.** Atlas Book. Rio de Janeiro: 2019.



LISBOA, Maria G.P.; GODOY, Leoni P. Aplicação do método 5w2h no processo produtivo do produto: a joia. *Iberoamerican Journal of Industrial Engineering*. Florianópolis, SC, Brasil, v.4, n.7, p.32-47, 2012.

MANZATO, José Antonio; SANTOS, Adriana Barbosa. **Elaboração de questionários na pesquisa quantitativa**. Departamento de Ciência de Computação e Estatística. IBILCE – UNESP.2012.

790

MOREIRA, Bruna Ruschel. **Guia prático Design Thinking: Aprenda 50 ferramentas para criar produtos e serviços inovadores**. Ebook Kindle.

NEUBURGER, Rahild. **O grande livro das melhores estratégias para sua carreira**. Tradução: Claudia Beck Abeling Szabo. Curitiba: Ibplex, 2011

PERES, Janete Lucia Pagani. **Gestão de carreira: uma questão de autoconhecimento**. In VIII CONVIBRA ADMINISTRAÇÃO- Congresso Virtual Brasileiro de Administração. *Anais*. 2011 Disponível em: < http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2621.pdf> Acesso em: 15 de jul. 2019

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2008.

SILVA, André L. **Empreendedorismo Universitário**. Paco Editorial, 2019.

SILVA, Claudia Sampaio Corrêa. **Impactos e processos de mudança no aconselhamento de carreira fundamentado no paradigma *life-design***. 2016. 80 p. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós Graduação em Psicologia, Rio Grande do Sul, 2016.

VIANA, Maurício et al. **Design thinking: inovação em negócios**. [Rio de Janeiro]: MJV Press, 2012. *E-book*. Disponível em: <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/455690/Ofertas/E-books/Arquivos/livro-design-thinking-business-innovation.pdf>. Acesso em 31 de mai. de 2019.

ISBN nº 978-65-993495-0-8

