

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

FRANCISCO KLEBER RODRIGUES DE ANCHIETA

**O PROFISSIONAL (COM) POST-IT: O SENTIDO DO TRABALHO PARA DESIGN
THINKERS**

CURITIBA

2021

FRANCISCO KLEBER RODRIGUES DE ANCHIETA

**O PROFISSIONAL (COM) POST-IT: O SENTIDO DO TRABALHO PARA DESIGN
THINKERS**

The professional (with) post-it: The meaning of work for design thinkers

Dissertação apresentada para obtenção do grau de Mestre em Administração, no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

Orientadora: Profa. Dra. Liliane Canopf.

CURITIBA

2021



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

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

12/09/2021 15:51



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Campus Curitiba



FRANCISCO KLEBER RODRIGUES DE ANCHIETA

O PROFISSIONAL (COM) POST-IT: O SENTIDO DO TRABALHO PARA DESIGN THINKERS

Trabalho de pesquisa de mestrado apresentado como requisito para obtenção do título de Mestre Em Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Área de concentração: Organizações E Tecnologia.

Data de aprovação: 24 de Agosto de 2021

Prof.a Lilliane Canopf, - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.a Eliane Cristine Francisco, Doutorado - Pontifícia Universidade Católica do Paraná (Pucpr)

Prof.a Giovanna Pezarico, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.a Sieglinde Kindl Da Cunha, Doutorado - Universidade Positivo (Up)

Documento gerado pelo Sistema Acadêmico da UTFPR a partir dos dados da Ata de Defesa em 24/08/2021.

A todos que têm a certeza de que a
educação é uma forma de libertação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pois sem Ele, não teria forças para seguir nos momentos em que pensava que era impossível seguir. Tenho plena certeza de que Ele colocou pessoas especiais ao meu redor durante essa jornada.

Não foi uma jornada fácil. Nada fácil. Além de todas as dificuldades que todos passamos nos anos de 2020 e 2021, tive uma mudança no meio dessa caminhada, literalmente falando. Mudar para Brasília foi um grande desafio e sem o apoio de amigos como Wagner Emanuel e Mariana Mello não teria conseguido chegar aqui.

Agradeço muito à minha turma pela grande ajuda nos momentos tensos e nos vários momentos de troca de experiência que tivemos ao longo do Mestrado.

À professora Liliane Canopf pela paciência, orientação, pelos conselhos, por não desistir de mim nos momentos de transição, por confiar, por me apoiar, pelas provocações e por todo o processo de construção e desconstrução de conhecimento. Sem você na minha vida estaria literalmente e metaforicamente desorientado.

Aos meus pais, que mesmo com toda distância geográfica, me apoiam de alguma maneira.

Sou muito grato à Instituição Financeira, por permitir e investir na formação acadêmica de seus funcionários e aos design thinkers que rapidamente se colocaram à disposição para o desenvolvimento dessa pesquisa.

E por fim, um agradecimento sem tamanhos e muito especial à minha amiga, confidente, parceira das partidas de boardgames, incentivadora, pessoa sensata que sempre me apoiou e me ajudou nos meus momentos de fuga. Esse sonho de concluir a pesquisa só foi possível pois você me trazia à realidade nos momentos de inquietação, negação, aceitação, frustração e em todos os sentimentos vividos por um mestrando. Viver com você é, sem dúvidas, o momento mais sublime da minha existência. Você realmente e finalmente existe Antonia Gabriele.

“Hoje o indivíduo se explora e acredita que isso é
realização”
(Byung-Chul Han)

RESUMO

No atual cenário, no qual a competitividade bancária está cada vez mais acirrada, a implantação de ferramentas estratégicas que estimulem o processo criativo coletivo e estimulem os colaboradores a desenvolverem novas soluções de forma sistemática e colaborativa avançam cada vez mais. No ambiente bancário a cobrança por resultados objetivos e o desempenho de cada empregado pode ser controlado, em tempo real, por meio de sistemas eletrônicos. Uma forma de estimular profissionais a criarem colaborativamente é a estruturação de processos que guiem e mobilizem os esforços das empresas para a inovação. Assim, o Design Thinking desponta como uma metodologia criativa para desenvolver produtos inovadores. O profissional facilitador do processo de Design Thinking, o design thinker, assume papel central na aplicação e facilitação desse processo de inovação. Nos processos de facilitação de Design Thinking, o design thinker realiza o encontro em que o individual e o coletivo se desenvolvem e se mesclam com crenças, significados, afetos e contradições. Tendo em vista que o trabalho é um espaço de construção de sentidos e identidade do sujeito, esta dissertação analisou os sentidos do trabalho para design thinkers de uma instituição financeira brasileira. Para fundamentação teórica desta dissertação, foi realizada uma Revisão Bibliográfica Integrativa para investigar publicações sobre o tema. O estudo como um todo, tem natureza qualitativa e a coleta de informações no campo se deu com a realização de entrevistas semiestruturadas, para, através das respostas dos participantes, analisar os sentidos do trabalho nas dimensões individual, organizacional e social. O estudo revelou que os principais sentidos do trabalho para os profissionais que atuam como design thinker na Instituição financeira estão relacionados com ser realizado de forma eficiente e levar a um resultado; ser intrinsecamente satisfatório; ser fonte de experiências de relações humanas satisfatórias; ser moralmente aceitável; garantir a segurança e a autonomia do trabalhador e manter o trabalhador ocupado, fazendo-o se sentir útil. O estudo aqui apresentado contribui para compreender os sentidos do trabalho para os design thinkers pesquisados corroborando com os resultados encontrados por Morin et al. (2003), ampliando assim o quadro que compõe as características de um trabalho que tem sentido.

Palavras-chave: Sentido do trabalho; Design Thinking; Design thinker.

ABSTRACT

In the current scenario, in which banking competitiveness is increasingly fierce, the implementation of strategic tools that encourage the collective creative process and encourage employees to develop new solutions in a systematic and collaborative manner is increasingly advancing. In the banking environment, charging for objective results and the performance of each employee can be controlled, in real time, through electronic systems. One way to encourage professionals to create collaboratively is the structuring of processes that guide and mobilize companies' efforts for innovation. Thus, Design Thinking emerges as a creative methodology to develop innovative products. The professional facilitator of the Design Thinking process, the design thinker, plays a central role in the application and facilitation of this innovation process. In the Design Thinking facilitation processes, the design thinker performs the meeting in which the individual and the collective are developed and mixed with beliefs, meanings, affections and contradictions. Considering that work is a space for the construction of meanings and identity of the subject, this dissertation analyzed the meanings of work for design thinkers in a Brazilian financial institution. For theoretical foundation of this dissertation, an Integrative Literature Review was carried out to investigate publications on the subject. The study as a whole is qualitative in nature and the collection of information in the field took place through semi-structured interviews to analyze the meanings of work in the individual, organizational and social dimensions through the participants' responses. The study revealed that the main meanings of work for professionals who work as a design thinker in the financial institution are related to being performed efficiently and leading to a result; to be intrinsically satisfying; to be a source of satisfying human relations experiences; be morally acceptable; guarantee the worker's safety and autonomy and keep the worker busy, making him feel useful. The study presented here contributes to understand the meanings of work for the researched design thinkers, corroborating the results found by Morin et al. (2003), thus expanding the framework that makes up the characteristics of a work that makes sense.

Keywords: Meaning of work; Design Thinking; Design thinker.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - O que é <i>Design Thinking</i>	28
Figura 2 - Processo de <i>Design Thinking</i>	29
Figura 3 - Processo de seleção dos artigos do portfólio.....	40

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Autores citados e número de artigos referenciados	23
Tabela 2 - Participantes e Objetos das Investigações.....	24
Tabela 3 - Perfil Pessoal dos profissionais entrevistados na Instituição Financeira.	52
Tabela 4 - Gênero dos Participantes da Entrevista	53
Tabela 5 - Cargo atual dos Entrevistados	53
Tabela 6 - Distribuição Gênero por Idade	54
Tabela 7 – Relação de habilidades descrita pelos autores	60

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Número de publicações referentes às palavras-chave	22
Gráfico 2 - Estados de origem dos artigos do portfólio.....	25
Gráfico 3 - Gênero dos autores dos artigos do portfólio	25
Gráfico 4 - Abordagens de pesquisa dos artigos do portfólio	26

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DT	Design Thinking
IF	Instituição Financeira
MOW	Meaning of Work International Research Team

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	18
1.2.1	Objetivo Geral	18
1.2.2	Objetivos específicos:	18
1.3	JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....	18
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	<i>DESIGN THINKING</i>	26
2.2	PROCESSOS DO <i>DESIGN THINKING</i>	29
2.3	<i>DESIGN THINKER</i>	30
2.4	SENTIDO DO TRABALHO.....	33
2.5	INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	36
3	METODOLOGIA	38
3.1	REVISÃO INTEGRATIVA	38
3.2	PESQUISA DE CAMPO.....	42
3.2.1	Crterios de Inclusão e Exclusão dos Participantes da Pesquisa	45
3.2.2	Locus e Objeto de Pesquisa	45
3.3	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	46
3.3.1	Procedimentos da Aplicação das Entrevistas Semiestruturadas	48
3.3.2	Construção e Interpretação das Informações	48
3.3.3	Facilidades e Dificuldades na Coleta e Tratamento dos Dados	49
3.4	ASPECTOS ÉTICOS ENVOLVIDOS NA CONDUÇÃO DA PESQUISA.....	50
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES	51
4.1	DAS ENTREVISTAS DOS PROFISSIONAIS <i>DESIGN THINKERS</i>	51
4.2	PERFIL DOS PROFISSIONAIS	52
4.3	DISCUSSÃO DOS ACHADOS DA PESQUISA	54
4.3.1	Indicador “ <i>Design Thinking</i> ”	55
4.3.2	Indicador “Habilidade de um <i>Design Thinker</i> ”	58
4.3.3	Indicador “Atividades na Instituição Financeira”	63
4.3.4	Indicador “Aprendeu a ser <i>Design Thinker</i> ”	65
4.3.5	Categoria do Sentido do Trabalho	67

5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	77
	REFERÊNCIAS.....	82
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.	87
	APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)/TERMO DE CONSENTIMENTO UTILIZAÇÃO DE IMAGEM, SOM E VOZ (TCUISV).....	90
	APÊNDICE C – CRONOGRAMA DO PROJETO DE PESQUISA.....	97
	ANEXO A – PARECER CONSUBSTANCIADO.....	98

1 INTRODUÇÃO

À primeira vista, as notas autoadesivas, *post-it*, podem parecer simples, mas esse produto é fruto de uma complexa união entre um adesivo sensível à pressão e a baixa aderência. Esse pedaço de papel, em formato retangular ou quadrado, possui um adesivo de pouca adesão, que não deixa marcas e é de fácil remoção, é o grande artefato dos profissionais que usam uma abordagem que se vale de metodologias criativas para desenvolver produtos inovadores.

Implementar ferramentas para incentivar e desenvolver soluções e estimular empregados a cocriarem o desenvolvimento de possíveis respostas para problemas empresariais tornou-se imperativo em organizações que mobilizam esforços para inovação (BONINI e SBRAGIA, 2011).

No atual cenário em que a competitividade bancária está cada vez mais acirrada, a implantação de ferramentas estratégicas que estimulem o processo criativo coletivo e estimulem os colaboradores a desenvolverem produtos inovadores, tem ganhado cada vez mais importância.

O ambiente bancário, onde existe rígida cobrança por resultados objetivos, é favorável ao controle do desempenho de cada empregado por meio de eficientes sistemas eletrônicos, que funcionam em tempo real. O mercado financeiro é o epicentro do capitalismo na atualidade. Nele, como em nenhum outro lugar, evidenciam-se os conflitos inerentes às relações de poder estabelecidas pela divisão social do trabalho. Tem-se uma organização do trabalho, delineada a partir unicamente da racionalidade instrumental, reificando o indivíduo e considerando-o como descartável (GAULEJAC, 2017).

Na última década um método de trabalho vem ganhando notoriedade em organizações. O *Design Thinking*, termo usado por Brown (2010) que se apresenta como mais uma alternativa na gestão de inovação, é uma abordagem utilizada para gerar inovação, centrada no usuário, que trabalha de forma exaustiva a cocriação, prototipação e a experiência do usuário, uma abordagem que visa construir produtos

e serviços inovadores a partir das necessidades das pessoas (FERRARINI, SAHEB e TORRES, 2019).

O *Design Thinking* envolve o processo de geração de ideias em um grupo multidisciplinar com o foco na resolução de problemas, assim, a utilização do *design* vai além da aparência dos produtos, sendo aplicado na concepção de soluções, que englobam os aspectos estratégicos do negócio (BONINI e SBRAGIA, 2011).

Brown (2010) afirma que o *Design Thinking*, ou pensamento de *design*, é uma abstração do modelo mental utilizado há anos pelos *designers* para dar vida a ideias. Para o autor, o próximo passo é colocar essas ferramentas nas mãos de pessoas que talvez nunca tenham pensado em si mesmas como *designers* e aplicá-las a uma variedade muito mais ampla de problemas.

Nesse sentido a pessoa que assume o papel de *designer* é fundamental para que o processo de *design* aconteça. Para Ferraz e Demarchi (2016), os *design thinkers* possuem determinadas habilidades essenciais que os auxiliam durante o processo de compreensão e síntese de um problema, garantindo a elaboração de um bom projeto.

No campo das metodologias que atrelam a cocriação como fonte de inovação, o *Design Thinking* desponta como uma abordagem criativa para desenvolver produtos e serviços inovadores. O profissional facilitador do processo de *Design Thinking*, o *design thinker*, possui papel central na aplicação e facilitação desse processo de inovação.

Considerando que o trabalho é um espaço de construção de sentidos, identidade e historicização do sujeito, este trabalho tem como objetivo analisar os sentidos do trabalho para *design thinkers* de uma instituição financeira brasileira. Nos processos de facilitação de *Design Thinking*, o *design thinker* realiza o encontro em que o individual e o coletivo se desenvolvem e se mesclam com crenças, significados, afetos e contradições desses profissionais que dedicam seus corpos, pensamentos, emoções e energias à inovação processual.

Na busca de compreender melhor e contribuir aos estudos sobre o tema, foi realizada uma pesquisa qualitativa em uma Instituição Financeira da cidade de Brasília, Distrito Federal, com o objetivo de analisar os sentidos do trabalho para *design thinkers*. A escolha dessa empresa deve-se ao fato da inserção recente desse profissional em uma grande organização. E, devido a experiência do pesquisador em metodologias utilizadas para gerar inovação centrada no usuário.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Conforme as condições sócio históricas vivenciadas, os indivíduos têm modificado ao longo do tempo a maneira como veem e pensam o trabalho. Neste aspecto, o sentido do trabalho enquanto fenômeno vinculado ao mundo do trabalho contemporâneo também tem se alterado. Tal alteração reflete as mudanças sociais, econômicas, tecnológicas, políticas e culturais pelas quais o mundo do trabalho passou nas últimas décadas. Por outro lado, os novos cenários econômicos exigem que as organizações sejam mais competitivas, caso das instituições bancárias.

Nesse cenário, em que a competitividade bancária está cada vez mais acirrada, a implantação de ferramentas estratégicas que estimulem o processo criativo coletivo e estimulem os colaboradores a desenvolverem novas soluções sistematicamente tem sido recorrente. Uma das ferramentas é a estruturação de processos que guiem e mobilizem os esforços das empresas para a inovação, assim, o *Design Thinking* desponta como uma metodologia criativa para desenvolver produtos inovadores. O profissional facilitador do processo de *Design Thinking*, o *design thinker*, assume papel central na aplicação e facilitação desse processo de inovação.

Dado o exposto, sobre *Design Thinking*, *design thinkers* e sentido do trabalho, foi proposto o seguinte problema de pesquisa:

Quais os sentidos do trabalho para *design thinkers* de uma instituição financeira brasileira?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Para responder ao problema de pesquisa proposto, foram estabelecidos os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo Geral

Este projeto de dissertação tem como objetivo geral:

Analisar os sentidos do trabalho para *design thinkers* de uma instituição financeira brasileira.

1.2.2 Objetivos específicos:

- a) Caracterizar o processo de *Design Thinking*;
- b) Descrever as habilidades profissionais esperadas de um *design thinker*;
- c) Identificar, junto aos *design thinkers*, as atividades exercidas na instituição financeira;
- d) Relatar os sentidos de trabalho para os *design thinkers* pesquisados.

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

No Brasil, estudos sobre o sentido do trabalho têm sido realizados em diferentes categorias profissionais e situações laborais menos convencionais como: na aposentadoria, no trabalho prisional, na indústria do Hip Hop, para as pessoas com deficiência, homossexuais masculinos, agentes funerários e para os jovens entrantes no mercado de trabalho (BITENCOURT *et al.*, 2011; SPINELLI-DE-SÁ; LEMOS, 2017; SILVA *et al.*, 2013; NASCIMENTO *et al.*, 2019). Devido ao caráter de diferentes facetas do fenômeno, os pesquisadores sugerem novos estudos sobre o tema sentido do trabalho em diversas categorias profissionais (OLIVEIRA *et al.*, 2004; SILVA *et al.*, 2013). E, não foram identificadas pesquisas que explorem o sentido do trabalho para *design thinkers*.

Assim, o presente projeto de pesquisa busca contribuir para o estudo do sentido do trabalho dessa categoria profissional recente e pouco explorada no meio acadêmico. A pesquisa se justifica pela contribuição às investigações sobre os *design*

thinkers. Além disso, pretende ampliar os estudos sobre este fenômeno multifacetado, ampliando o conhecimento sobre o tema sentido do trabalho e sobre os profissionais *design thinkers*, contribuindo para o trabalho dos gestores organizações e de pesquisadores.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Considerando a introdução, problema de pesquisa, objetivo geral, objetivos específicos e justificativa teórica e prática, a presente dissertação está estruturada da seguinte forma:

- Referencial teórico, abordando as bases teóricas que sustentaram e orientaram a pesquisa;
- Metodologia, apresentando o percurso da pesquisa que se deu fundamentada no estudo e na busca para atingir os objetivos propostos.
- Apresentação e Análise das Informações, contendo os resultados obtidos na pesquisa de campo por meio da aplicação de entrevistas semiestruturadas e discussão dos achados da pesquisa;
- Considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Por meio do uso do método Revisão Integrativa, que se utiliza de estudos pré-existentes para fornecer uma compreensão de um tema particular, foi realizada uma análise de pesquisas para buscar um entendimento mais aprofundado sobre o tema (WHITTEMORE e KNAFL, 2005).

Foi utilizado o método proposto por Souza, Silva e Carvalho (2010), seguindo as seis fases do processo de elaboração da revisão integrativa: 1) Elaboração da pergunta norteadora; 2) Busca ou amostragem na literatura; 3) Coleta e dados; 4) Análise crítica dos estudos incluídos; 5) Discussão dos resultados; 6) Apresentação da revisão integrativa.

Na primeira fase do processo e de elaboração da revisão integrativa, ocorrem a elaboração da pergunta norteadora que foi estabelecida como: “O que tem sido pesquisado sobre o sentido do trabalho para *design thinkers* no Brasil?”

Com a pergunta de pesquisa definida, utilizou-se os descritores: “*Design Thinking*”, “*design thinkers*” e “sentido do trabalho” para a busca por assunto. Utilizou-se o conector “OR” entre as palavras, que muitas vezes são vistas como sinônimos na literatura sobre profissionais que atuam como facilitadores em ambientes de cocriação. Assim, a busca foi feita nas bases de dados: SPELL e PERIÓDICOS CAPES. As buscas foram realizadas nos meses de abril e maio de 2020.

Utilizou-se como delimitadores de pesquisa: 1) A necessidade de os resultados serem artigos completos publicados que se acessem gratuitamente; 2) Idioma em Português; 3) Publicados no Brasil; 4) Publicação feita nos últimos 11 anos (2009 a 2019).

Em uma primeira busca realizada, a pesquisa resultou em um portfólio de 1062 artigos, sendo 53 da base de dados SPELL, dos quais 26 foram encontrados pelo descritor “*Design Thinking*”; 1 pelo descritor “*design thinker*” e 26 pelo descritor “sentido do trabalho”. Pela base de dados da CAPES o resultado foi um total de 1008 publicações, sendo, 868 pelo descritor “*Design Thinking*”; 2 pelo descritor “*design thinker*” e 138 pelo descritor “sentido do trabalho”.

A segunda fase consistiu na identificação e estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão dos estudos que compuseram a revisão. Foi adotado como critério de inclusão artigos cujo tema ou problema se relacionavam ao problema de pesquisa, publicações disponíveis gratuitamente em versão digital, com textos completos no idioma português e que se enquadrem como artigo no tipo da publicação.

Após a utilização dos critérios, foram selecionados e incluídos nesta pesquisa, 61 artigos para análise e extração das informações relevantes para a construção deste referencial teórico. Destes, 43 foram encontrados na base de dados SPELL, 18 na base CAPES e 14 artigos foram encontrados em ambas as bases, sendo que uma das versões foi excluída da análise.

Após este levantamento prévio, foi realizada a leitura dos títulos, resumo e palavras-chave. Foram excluídos os artigos duplicados, os que não se relacionavam ao problema ou tema da pesquisa e as publicações que não tinham os descritores citados no resumo, no título ou nas palavras-chave.

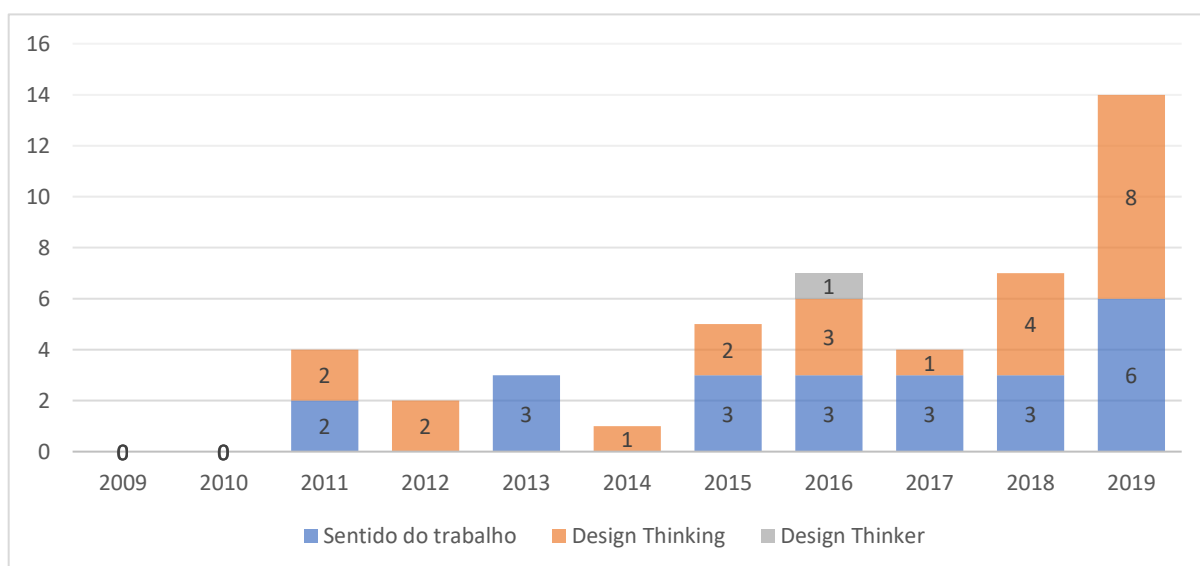
Com os artigos selecionados e download dos arquivos realizados, foi possível construir uma planilha no software *Microsoft Excel*, utilizando como composição dos nomes das colunas: 1) palavra chave de busca; 2) portal da busca; 3) ano do artigo; 4) nome do artigo; 5) resumo; 6) referência; 7) link de acesso; 8) tipo de metodologia usada no artigo; 9) autores; 10) instituição à qual o autor estava filiado; 11) estado brasileiro em que a instituição estava estabelecida; entre outras informações. Assim, nos dias 16 e 17 de maio de 2020 foram aplicados filtros, inicialmente sendo realizada a leitura dos títulos e eliminados os artigos que não possuíam relevância para a presente revisão sistemática, levando em consideração a presença dos termos descritores no título. Ao final, aplicados os critérios de inclusão e exclusão, foram selecionados 47 artigos.

As publicações estão distribuídas em 36 periódicos disponíveis nas bases de dados selecionadas. Destacaram-se 10 revistas que concentram 47% das publicações selecionadas. As revistas são: Revista Projética (6 artigos); Revista de Administração Mackenzie (3 artigos); Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão (2 artigos); Desenvolvimento em Questão (2 artigos); Farol -

Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade (2 artigos); *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies* (2 artigos); Revista ADM.MADE (2 artigos); Revista de Ciências da Administração (2 artigos); Cadernos EBAPE.BR (1 artigo) e Revista de Ciências da Administração (1 artigo).

Em relação ao ano de publicação das publicações selecionadas para esta revisão (Gráfico 1), o ano de 2019 foi o ano com maior número de publicações, 14 publicações que representam 30% do total de publicações do período selecionado, seguido dos anos 2016 e 2018 com 7 (15%) publicações cada, do ano de 2015 com 5 publicações (11%), dos anos 2011 e 2017 com 4 (9%) publicações cada, do ano de 2013 com 3 (6%) publicações, do ano de 2012 com 2 (4%) publicações e o ano 2014 com 1 (2%) publicação dos assuntos pesquisados. Não houve publicações nos anos de 2009 e 2010.

Gráfico 1 - Número de publicações referentes às palavras-chave



Fonte: Dados de pesquisa, 2020.

Percebe-se que as pesquisas sobre as palavras-chave selecionadas, apesar de estarem aumentando paulatinamente, ainda podem ser consideradas incipientes. Das publicações selecionadas, 23 artigos se referem ao tema sentido do trabalho, 23 artigos sobre *Design Thinking* e 1 artigo sobre *design thinker*. Infere-se, a partir desse

olhar, a necessidade de ampliação de pesquisas relacionadas aos temas *Design Thinking*, *design thinker* e sentido do trabalho.

Os autores mais citados nos artigos foram selecionados referentes aos temas sentido do trabalho, *Design Thinking* e *design thinker*. Foram citados, conforme Tabela 1: Tim Brown em 19 artigos; Edgar Morin, pseudônimo de Edgar Nahoum em 17 artigos; Ricardo Antunes em 15 artigos; Resultados da pesquisa Suzana da Rosa Tolfo em 14 artigos; Christophe Dejours em 11 artigos; Maurício Vianna em 11 artigos; Pedro Bendassolli em 10 artigos; Brent D. Rosso com 9 artigos; Pesquisadores do grupo Meaning of Work International Research Team com 8 artigos; Richard L. Martin com 8 artigos; Vincent Gaulejac com 7 artigos; Amy Wrzesniewsk com 7 artigos; Michael Pratt com 7 artigos; Eugène Enriquez com 6 artigos; Richard Buchanan também com 6 artigos.

Tabela 1 – Autores citados e número de artigos referenciados

Autores	Quantidade de artigos citados
BROWN, T	19
MORIN, E. M.	17
ANTUNES, R.	15
TOLFO, S. R.	14
DEJOURS, C.	11
VIANNA, M	11
BENDASSOLLI, P. F.	10
ROSSO, B.	9
BORGES, L. O.	8
MOW.	8
MARTIN, R. L	8
GAULEJAC, V.	7
WRZESNIEWSKI, A.	7
PRATT, M. G.	7
ENRIQUEZ, E.	6
BUCHANAN, R.	6

Fonte: Dados de Pesquisa, 2020.

Verificou-se que em relação aos participantes e objetos das investigações dos artigos selecionados que as pesquisas sobre *Design Thinking* são maioria, conforme

Tabela 2, com 20 publicações. As demais pesquisas foram relacionadas ao Sentido do trabalho para gestores, com 5 artigos; Homossexuais masculinos, com 2 artigos; Agente funerário, com 1 artigo; Aposentados, com 1 artigo; Coordenadores de curso de uma instituição universitária, com 1 artigo; Docentes do ensino superior, com 1 artigo; Empreendedores, com 1 artigo; Jovens gerentes de banco, com 1 artigo; Prostitutas, com 1 artigo; Servidores da justiça federal, com 1 artigo; Trabalhadores de fábrica de polvilho, com 1 artigo; Vendedores de uma loja com 1 artigo; Voluntários do setor de turismo com 1 artigo e apenas 1 artigo sobre o desenvolvimento de competências de habilidades do *design thinker*, demonstrando a dispersão e variedade dos objetos de estudos.

Tabela 2 - Participantes e Objetos das Investigações

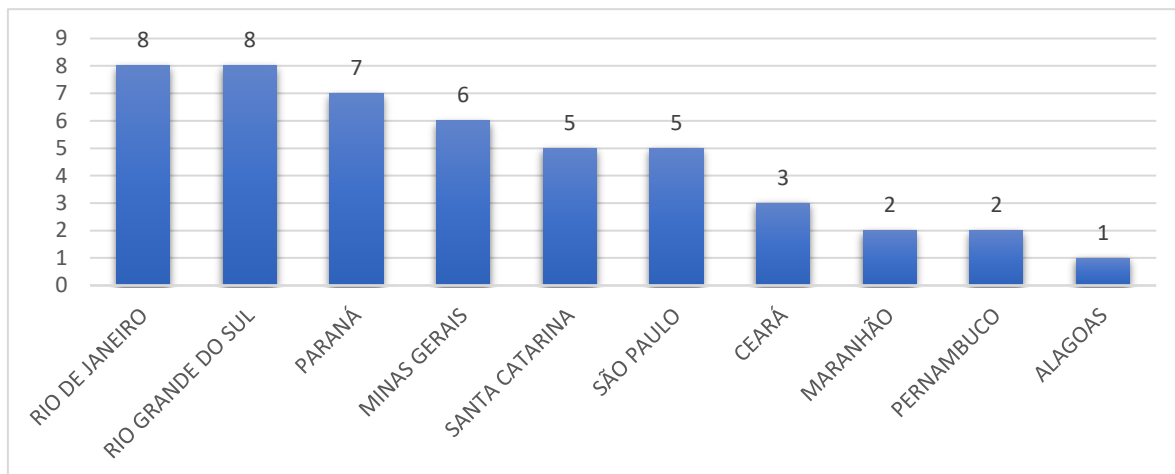
Participantes e Objetos das Investigações	Quantidade de Artigos
<i>DESIGN THINKING</i>	20
GESTORES	5
HOMOSSEXUAIS MASCULINOS	2
AGENTE FUNERÁRIO	1
APOSENTADOS	1
COORDENADORES DE CURSO DE UMA INSTITUIÇÃO UNIVERSITÁRIA	1
DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES DO <i>DESIGN THINKER</i>	1
DOCENTES DO ENSINO SUPERIOR	1
EMPREENDEDORES	1
GARIS	1
INDIVÍDUOS QUE ATUAM NO AMBITO DO HIP HOP	1
JOVENS GERENTES DE BANCO	1
PROSTITUTAS	1
SERVIDORES DA JUSTIÇAS FEDERAL	1
TRABALHADORES DE FÁBRICA DE POLVILHO	1
VENDEDORES DE UMA LOJA DE EXPERIÊNCIA	1
VOLUNTÁRIOS DO SETOR DE TURISMO	1

Fonte: Dados de Pesquisa, 2020.

Em relação aos estados brasileiros de origem dos estudos (Gráfico 2), Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul com 8 publicações cada (17%); Paraná com 7 publicações (15%); Minas Gerais com 6 publicações (13%); Santa Catarina e São

Paulo com 5 publicações cada (11%); Ceará com 3 publicações (6%); Maranhão e Pernambuco com 2 publicações cada (4%) e Alagoas com 1 publicação (2%).

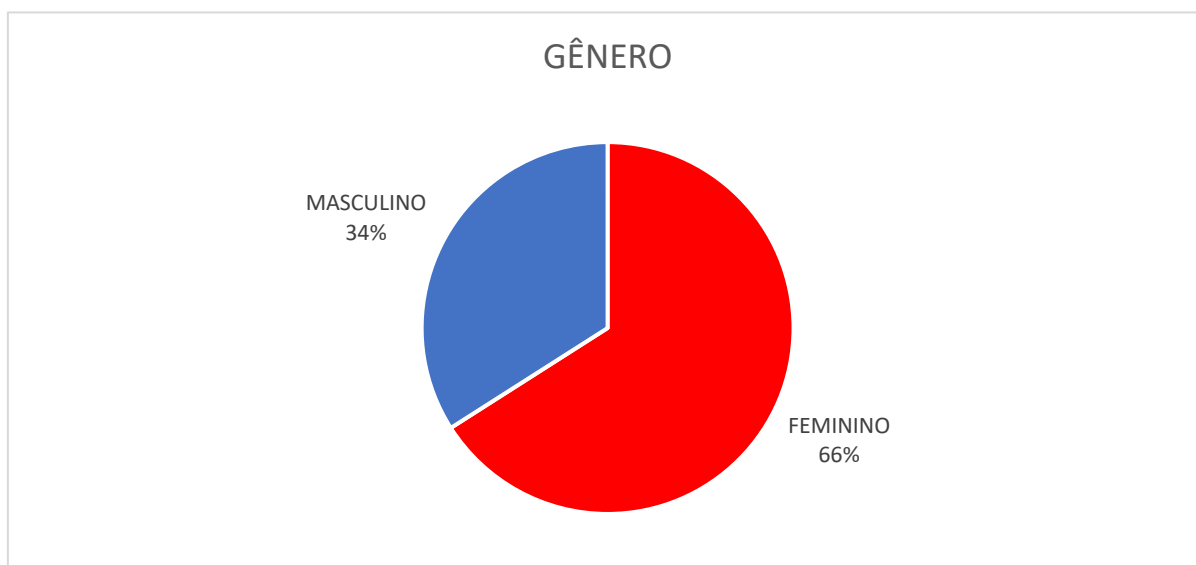
Gráfico 2 - Estados de origem dos artigos do portfólio



Fonte: Dados de Pesquisa, 2020.

Analisando o gênero dos pesquisadores (Gráfico 3), verifica-se que 66% dos autores dos artigos selecionados são de pesquisadores de gênero feminino e 34% de masculino.

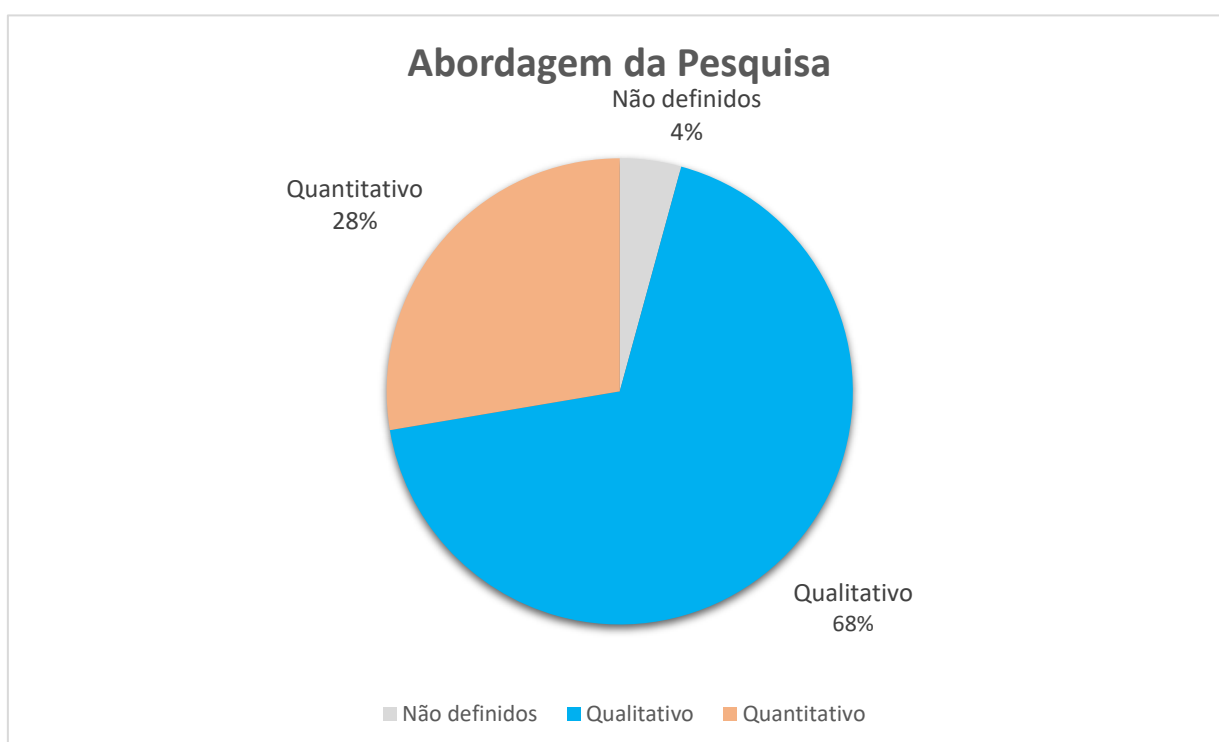
Gráfico 3 - Gênero dos autores dos artigos do portfólio



Fonte: Dados de Pesquisa, 2020.

Em relação aos tipos de abordagens de pesquisa dos estudos selecionados (Gráfico 4), houve uma grande quantidade de artigos originários de abordagem qualitativa, com 32 (68%) estudos. Os estudos com abordagem quantitativa totalizaram 13 (28%) publicações, seguidos de 2 (4%) estudos sem definição de abordagem. Não foram identificados estudos com abordagem mista.

Gráfico 4 - Abordagens de pesquisa dos artigos do portfólio



Fonte: Dados de Pesquisa, 2020.

2.1 DESIGN THINKING

O *Design Thinking* (DT), pode ser compreendido como um processo não linear no qual se aplica a forma de pensar dos *designers* para fornecer soluções de problemas em geral (VIANNA et al., 2012). Trata-se de usar os métodos de *design* para, através de cocriação, identificar oportunidades de suprir as necessidades das pessoas convertendo aspectos do comportamento em valor e benefícios empresariais (BROWN, 2010).

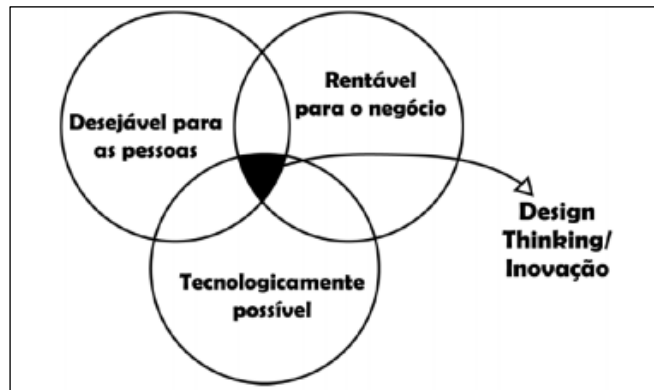
Para Bonini e Sbragia (2011) o termo DT foi introduzido em 2003 por David Kelley, consultor da consultoria em *design* da empresa IDEO fundada em 1991 na Califórnia. No entanto, a expressão *Design Thinking* foi utilizada primeiramente por acadêmicos no início da década de 1990 (PINHEIRO, 2011). Demarchi, Fornasier e Martins (2011) salientam que o termo tem uma definição imprecisa. A autora afirma que dentre as encontradas as mais aceitas são as definições que tratam sobre a forma de pensar sobre um problema e pensar por meio de um problema.

Brown (2010) ressalta que o DT pode ser considerado como uma abordagem não linear para gerar inovação, centrada no usuário, que trabalha de forma exaustiva a cocriação, prototipação e a experiência do usuário, uma abordagem que visa construir produtos e serviços a partir das necessidades das pessoas. Resumindo, a abordagem busca processos simples de cocriação para a solução de problemas complexos (MACHADO, GUERDT, FIALHO, 2019).

Conforme Ferraz e Demarchi (2016) o DT possui caráter experimental em que o designer consegue coletar os dados necessários para decifrar as necessidades e ambições de seu público-alvo por meio de *briefings* e das observações em campo. O *designer* deve interpretar os dados e sintetizar as ideias a fim de solucionar os problemas de maneira a considerar aspectos restritivos de desejabilidade, viabilidade e praticabilidade (BROWN, 2010).

Conforme Brown (2010) o DT se refere à maneira de pensar dos *designers* que buscam aliar as necessidades dos indivíduos à viabilidade técnica e econômica das empresas. Segundo Cross (2011), esta abordagem é voltada ao ponto de vista do usuário, sua opinião e como usa o artefato a ser projetado, fazendo com que este tenha mais impacto na vida das pessoas. A representação de inovação associada ao DT é ilustrada pela interseção dos círculos da Figura 1, conforme Brussi (2014, p. 26).

Figura 1 - O que é *Design Thinking*



Fonte: Brussi (2014, p. 26).

Para Martins *et al.* (2016), a forma de pensar dos *designers* tem chamado atenção de gestores, pois proporciona novos caminhos para inovação empresarial pois essa forma de pensar se baseia em identificar problemas, criar possibilidades e gerar soluções. Reforçado por Vianna (2012):

O *designer* distingue como um problema tudo aquilo que prejudica ou impede a experiência (emocional, cognitiva, estética) e o bem-estar na vida das pessoas (considerando todos os aspectos da vida, como trabalho, lazer, relacionamentos, cultura etc.). Isso faz com que sua principal tarefa seja identificar problemas e gerar soluções (VIANNA *et al.*, 2012, p.8).

O *designer* promove questionamentos para enxergar possíveis cenários futuros que advém da sua própria observação, interação e aprendizados (KIMBELL, 2011). Conforme Martin (2009), o DT promove o equilíbrio entre o pensamento analítico e o intuitivo, são esses tipos de pensamentos que permitem às organizações gerar inovações com incremento na eficiência e competitividade.

Os autores Brown (2010), Cross (2007) e Martin (2009) compartilham o mesmo pensamento de que a experiência adquirida pelo profissional em *design*, o *design thinker*, pode ser desenvolvida. Os autores também ressaltam quais as habilidades que são desejadas a um *design thinker*, sendo algumas delas: a observação, a imaginação, a habilidade de enxergar e resolver problemas mal definidos, a destreza

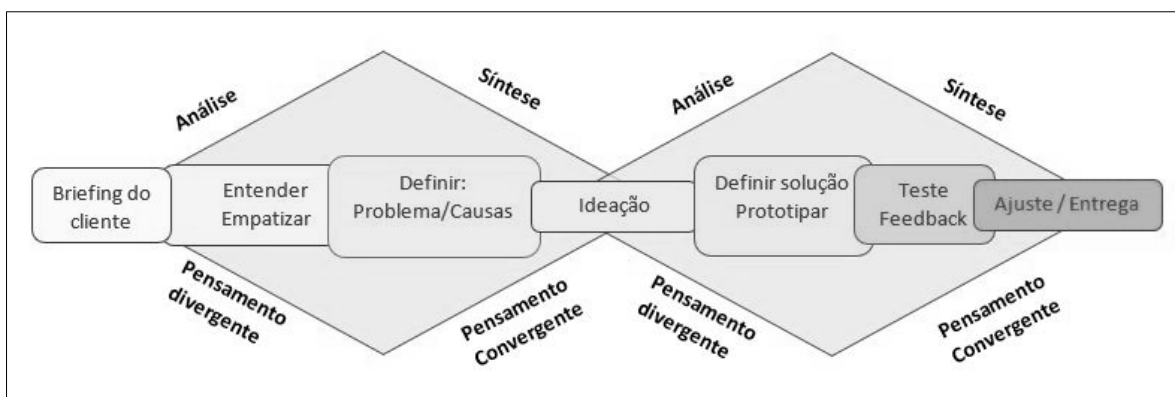
em utilizar modelos gráficos e a adoção de estratégias focadas diretamente na resolução dos problemas.

2.2 PROCESSOS DO *DESIGN THINKING*

O DT é um processo que possui três etapas fundamentais: inspiração, ideação e implementação. A primeira etapa se ocupa na identificação de um problema que se deseja resolver. O papel desta etapa é identificar e coletar insights que podem ser considerados oportunidades geradas a partir de uma observação pessoal (BROWN, 2010).

Brown (2010) ressalta que durante o processo de DT são adotados os tipos de pensamentos: o convergente e o divergente. Durante o pensamento divergente deve-se criar o maior número de soluções possíveis para um problema. Isto pode ser feito por meio de técnicas como o *brainstorming*, cujo objetivo é capturar, de forma abrangente e sem descartar, ideias dos participantes no momento da cocriação. Já durante a fase convergente, é uma fase de realizar escolhas. Devem-se eliminar as opções consideradas inapropriadas para aquele momento e decidir o melhor caminho a ser seguido, conforme ilustrado na Figura 2.

Figura 2 - Processo de *Design Thinking*



Fonte: Adaptado de Brown (2010).

A etapa de ideação envolve o levantamento, a criação, o desenvolvimento e o teste de ideias que procurem resolver o problema delimitado levantado na fase anterior. Na ideação, todas as oportunidades observadas na etapa de inspiração são trabalhadas através da síntese de informações, que tem como objetivo refinar as oportunidades e gerar ideias para o projeto (BROWN, 2010).

A partir da descoberta das necessidades e definição dos problemas identificados na primeira etapa, busca-se explorar alternativas para incrementar a ideia por meio de técnicas de cocriação, recheadas de inúmeras dinâmicas de estímulo à criatividade. É preferível que os usuários da solução que está sendo cocriada estejam presentes. Brown (2010) ressalta que somente acumular alternativas não passa de um exercício, sendo necessário que sejam selecionadas as melhores ideias para serem convertidas em algo tangível, o protótipo. Prototipar uma proposta de solução permite que haja uma avaliação antes de levá-la ao consumidor final, de modo a extrair aprendizado com as falhas e aprimorar a proposta até o seu lançamento final. Por fim, a implementação coloca a ideia em prática.

Vianna et al. (2012) e Pinheiro (2011) atentam para o fato de que a abordagem do DT é flexível, permitindo navegar entre as fases de acordo com a necessidade de quem a aplica, ou seja, as etapas da metodologia podem ocorrer de forma não linear.

2.3 *DESIGN THINKER*

O *design thinker* é o agente que aplica os conhecimentos em DT com o objetivo de atingir um propósito específico, concreto e objetivo. Realiza-o por meio de artefatos, como por exemplo notas autoadesivas, protótipos, planos ou desenhos. Esse processo “envolve a habilidade de visualizar problemas e conceitos, desenvolve cenários baseados em pessoas, e constrói estratégias de negócios baseadas nos métodos de pesquisa dos *designers*” (COOPER; JUNGINGER; LOCKWOOD, 2010, p. 63).

Conforme afirmam Fornasier, Demarchi e Martins (2014) os *design thinkers* possuem habilidades, atitudes e utilizam ferramentas que facilitam integração do conhecimento nas organizações.

Musgrave (2009) listou 10 habilidades essenciais ao *design thinker*: curiosidade apaixonada; imaginação; objetividade e autoavaliação; credibilidade de argumentação; efetivo contador de histórias; ótimo executor em equipes multifuncionais, perspicácia de negócios; conhecimento global; facilidade de contextualização e talento.

Brown (2009) descreve que as habilidades necessárias para ser um *design thinker* são existentes na maioria das pessoas e que qualquer pessoa pode atuar como *design thinker*. As habilidades são: empatia; pensamento integrativo; otimismo; experimentação e colaboração. Para Martin (2009) uma das habilidades é a de utilizar as três lógicas de pensamento: dedutiva, indutiva e abductiva, principalmente a utilização da última, que tem por fundamento o juízo perceptivo como fonte de conhecimento.

Brown (2010) ainda afirma que os *design thinkers* observam como as pessoas se comportam e como o contexto das experiências os afetam nas relações com os produtos e serviços. A partir disto, tentam identificar o que as pessoas não declararam, ou coisas que sejam latentes, ou necessárias e transformam-nas em oportunidades.

Fornasier (2011) resume as habilidades e atitudes dos *design thinkers* a partir de Musgrave (2009), Cross (2003), Lawson (2003), Rusk (apud COOPER; JUNGINGER; LOCKWOOD, 2010) e Brown (2010), conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Componentes do sistema de conhecimento pessoal do *Design thinker*

COMPONENTES	CARACTERÍSTICAS
Atitude	Visão pessoal de mundo e como a pessoa se inclui nele. O <i>design thinker</i> enxerga o mundo como um lugar que oferece novas ideias, pois consegue sintetizar as coisas complexas para que façam sentido. As ações são consequências da atitude, que, aberta e otimista faz o designer se irritar com resultados insatisfatórios. Isto porque não tem consciência da atitude e pretensão pessoal. Um caminho para resolver esse problema é usar ferramentas.
Ferramentas	Instrumentos que facilitam os processos que são muitos e variados, ajudam a organizar o pensamento e formar a visão de mundo, mas é a postura

	<p>profissional que classifica quais utilizar. As utilizadas no sistema de conhecimento dos <i>design thinkers</i> são observação, imaginação e configuração. A empatia é uma habilidade de ver o mundo através dos olhos de outros; compreendê-lo através de suas experiências e senti-lo através de suas emoções.</p> <p>1- Observação: utilizada para ver coisas que outros não veem, deve ser realizada no <i>habitat</i> natural. Identifica o que as pessoas não declararam, ou algo que seja latente ou necessário. Os <i>insights</i> devem ser realizados a partir da observação realizada e analisada.</p> <p>2- Imaginação: Composta de inferências e ciclos de teste de inferência-adoção controlada de uma crença, como consequência de outro conhecimento, para gerar uma explicação, pois os dados não são suficientes para produzir um achado cientificamente significativo. Este processo faz parte do raciocínio abduutivo (não pode ser comprovado com antecedência). A fase do pensamento do designer é a transformação divergente do pensamento pessoal, e na organização os sujeitos devem interpretar os pensamentos e expressá-los para o grupo formular ideias.</p> <p>3- Configuração: traduz a ideia em um sistema de atividade que produzirá o resultado de negócio desejável. É o design da organização, que concretiza o <i>insight</i> obtido por meio do raciocínio abduutivo. Na fase de transformação do pensamento do designer, a atuação como gestor é mudar as funções mentais e comportamentais dos sujeitos para que gerem modelos mentais sistêmicos.</p>
Experiência acumulada	<p>Produto da atitude e das ferramentas que fazem com que a pessoa se dirija a algumas experiências em detrimento de outras. A experiência permite aprimorar as sensibilidades (capacidade de fazer distinções entre condições similares, mas não exatamente iguais) e as habilidades (capacidade de realizar uma atividade, de forma consistente, para produzir o resultado desejado), sendo que as duas devem crescer e se aprofundar juntas.</p>

Fonte: Fornasier (2011).

Os autores Brown (2009), Cross (2007) e Martin (2009) compartilham o mesmo pensamento de que as habilidades de um *design thinker* são passíveis de serem desenvolvidas por meio da experiência.

O próprio caráter experimental do DT propicia que os *design thinkers* atuem por meios de observações e análises empíricas sintetizando sua análise de maneira a atender os propósitos previamente estabelecidos.

2.4 SENTIDO DO TRABALHO

Sentido do trabalho pode ser entendido como um tema transversal para diversas ciências. Vários estudos são realizados com essa temática principalmente na Sociologia e Psicologia (ANTUNES, 2009; MORIN, 2001; BENDASSOLI e BORGES-ANDRADE, 2011).

Para Costa (2013), sentido do trabalho pode ser conceituado como:

Uma representação individual e/ou coletiva do ato de trabalhar desenvolvida por meio de um processo de percepção e reprodução do sentido, onde se apreciam as situações vivenciadas no ambiente de trabalho e a representatividade destas para o trabalhador. (COSTA, 2013, p.375).

Para Tolfo e Piccinini (2007), os estudos sobre sentidos do trabalho estão apoiados na perspectiva do indivíduo, a partir de experiências de vida. Os autores também identificaram que esse tema tem sido pouco pesquisado no Brasil.

Os pesquisadores Tolfo e Piccini (2007) apresentam ainda que a equipe de investigação Meaning of Work International Research Team (MOW) estruturou dados empíricos de pesquisas de oito diferentes países com vistas a definir e identificar variáveis que expliquem os significados que os sujeitos atribuem ao seu trabalho. O resultado foi a identificação de 12 fatores que foram agrupados em três dimensões: centralidade do trabalho (importância), normas sociais sobre o trabalho (recompensas, direitos e deveres) e resultados e objetivos valorizados do trabalho (MOW, 1987). As dimensões apresentadas foram testadas no contexto brasileiro (BASTOS; PINHO; COSTA, 1995; ANDRADE; TOLFO; DELLAGNELO, 2012; SPINELLI-DE-SÁ; LEMOS, 2017).

Para Tolfo e Piccinini (2007):

O conhecimento produzido por Oliveira et al. (2004) vai ao encontro das conclusões de Morin (2001) na França e no Quebec, ao destacar que o trabalho que tem sentido deve ter objetivos claros e seu resultado deve ser valorizado por aqueles que o realizam, além de possibilitar autonomia na administração das atividades, favorecendo àqueles que o executem a utilização de competências próprias para atender aos desafios propostos. Da mesma forma, deve ser realizado dentro das regras do dever e do conviver em sociedade, seguindo os valores sociais e morais que a regem. Contudo, deve se levar em consideração a importância de condições de trabalho adequadas, capazes de proporcionar ao indivíduo ambiente em que possa exercer autonomia e participação, o que contribuirá, certamente, para seu desenvolvimento pessoal (TOLFO E PICCININI, 2007 p. 42).

Os estudos do grupo MOW influenciaram as pesquisas de Morin (2003), que foram realizadas com estudantes de administração do Quebec e da França, com o objetivo de identificar quais as características que o trabalho deveria apresentar para ter um sentido.

No Brasil, os resultados preliminares das pesquisas sobre sentido do trabalho (MORIN, TONELLI E PLIOPAS, 2003) realizadas com gestores, alunos de cursos de especialização, resultou no agrupamento de acordo com: o sentido que o trabalho assumiu para a própria pessoa (dimensão individual); de acordo com o sentido que pode ser encontrado na relação da pessoa com a organização e de acordo com o sentido que pode ser encontrado na relação da pessoa para com a sociedade. O objetivo do trabalho das autoras foi de pesquisa e reunir, a partir da exploração qualitativa de dados de entrevistas, elementos que permitam construir um instrumento de pesquisa válido para pesquisar os sentidos do trabalho para brasileiros, conforme apresentado pelo Quadro 2.

Quadro 2 - Dimensões do Sentido do Trabalho

Dimensão		Temas recorrentes	
		Um trabalho tem sentido se...	Um trabalho não tem sentido se...
Dimensão individual	Satisfação pessoal	Quem exerce o trabalho sente prazer, gosta do que faz	É enfadonho
		É um desafio a ser superado	Quem exerce não tem responsabilidade sobre seu próprio trabalho
		A pessoa percebe sua contribuição como única e criativa	Quem o exerce não contribui na sua criação e concepção
	Independência e sobrevivência	Remunera financeiramente quem trabalha	
		Permite que algum dia o indivíduo alcance qualidade de vida melhor	
		Dá a sensação de independência financeira e psicológica	
	Crescimento e aprendizagem	Crescimento profissional / aprendizagem	Não explora o potencial de quem o exerce
			Não há crescimento de quem o exerce
	Identidade	Fornece identidade a quem exerce	Há o ócio, se não há trabalho
		A empresa onde a pessoa trabalha é reconhecida	
É símbolo de status			
Dimensão organizacional	Utilidade	Quem exerce percebe o processo do início ao fim	Ninguém dá importância Inútil para a organização
		Tem utilidade para a organização	
	Relacionamento	A pessoa tem oportunidade de relacionar-se com outros	
		Alguém da organização dá o reconhecimento	
Dimensão social	Inserção social	Permite inserção social	
	Contribuição social	Contribui para a sociedade	
		É considerado ético e moralmente aceitável	

Fonte: Morin, Tonelli e Pliopas, (2003).

Em sua pesquisa sobre sentido do trabalho, Morin (2011), identificou seis aspectos ou características que dão sentido a um trabalho: a) ser realizado de forma eficiente e levar a um resultado; b) ser intrinsecamente satisfatório; c) ser fonte de experiências de relações humanas satisfatórias; d) ser moralmente aceitável; e) garantir a segurança e a autonomia do trabalhador; f) manter o trabalhador ocupado, fazendo-o se sentir útil.

Siqueira (2016) realizou pesquisa sobre o sentido do trabalho em empresas do setor de varejo, analisou os resultados do prazer no trabalho e suas dificuldades para os empregados neste setor, e seus resultados corroboraram com Morin (2011), reforçando a validade das seis categorias apresentadas.

Kovács (2002), Toledo e Hernandez (2000) e Antunes (2009), observam que o trabalho pode assumir diversos sentidos. O trabalho com sentido é aquele no qual o sujeito transforma algo e, assim, transforma a si mesmo. Em oposição, Antunes (2009) afirma que com a diminuição do trabalho manual e o incremento do trabalho intelectual há a consequência de uma subproletarização dos trabalhadores. O trabalho, nessa perspectiva, não perde importância, mas o que se modifica é o significado do que é trabalhar. Essa modificação ocorre quando os limites entre trabalho e não-trabalho se tornam difusos, com o aumento da flexibilidade nas relações de trabalho e do individualismo entre as pessoas (TOLEDO; HERNANDEZ, 2000; ANTUNES, 2009).

2.5 INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

As Instituições Financeiras são aquelas que fazem o papel de intermediário entre o cliente e algum tipo de serviço do mercado financeiro, como a realização de algum investimento, empréstimos, financiamento, entre outros serviços.

Fortuna (2000) classifica em três etapas a evolução histórica dos bancos no Brasil: O banco tradicional, a fase intermediária e o banco atual. A etapa do Banco Tradicional descreve o surgimento da atividade bancária no Brasil, trazido pelos europeus. Em 1808 D. João VI baixou um ato real, criando o primeiro banco no Brasil. A fase intermediária foi marcada pela expansão dos bancos, estimulada pelo crescimento econômico e a euforia do pós-guerra. O banco atual teve início com a reorganização do Sistema Financeiro Nacional, decorrente da reforma bancária de 64 e a reforma do Mercado de Capitais de 1965.

O setor bancário, como em qualquer empresa, está sujeito a forças internas e externas, sendo as mudanças oriundas das forças externas as políticas, econômicas, sociais e tecnológicas, e as oriundas de forças internas a capacidade de seus colaboradores se adaptarem à própria estrutura organizacional.

Para que o banco apresente resultados crescentes, atingindo os maiores lucros e retornos sobre o patrimônio líquido para se manter competitivo e alvo de investimentos por parte dos acionistas, busca metodologias que integrem equipes colaborativas e multidisciplinares para promoverem inovação, incluindo-se o DT, que é aplicado através do *design thinker*. As habilidades necessárias para ser um *design thinker* são existentes na maioria das pessoas, não havendo, assim, qualquer tipo de base curricular própria para a formação do profissional que atuará nesse papel e facilitando a contratação e substituição de tais profissionais (BROWN, 2010).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa teve uma abordagem qualitativa, visando a coleta e análise sistemática de materiais narrativos tendo um caráter subjetivo. Foi desenvolvida na sede de uma Instituição Financeira Nacional, em Brasília, Distrito Federal.

3.1 REVISÃO INTEGRATIVA

O presente trabalho iniciou por meio da Revisão Integrativa, que é uma metodologia de pesquisa que tem por escopo, identificar, selecionar, reunir e sintetizar estudos e conhecimentos pré-existentes sobre um tema proposto. Utilizou-se o método da revisão integrativa, composto por etapas que permitem ao pesquisador aproximar-se da problemática que deseja apreciar, traçando um panorama sobre a sua produção científica, de forma a conhecer a evolução do tema ao longo do tempo e, com isso, visualizar possíveis oportunidades de pesquisa (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011).

Foi utilizado o método proposto por Souza, Silva e Carvalho (2010). As autoras ressaltam que o processo de elaboração da Revisão Integrativa se dá pelo desenvolvimento de políticas, protocolos e procedimentos que passam por seis fases:

1ª Fase - elaboração da pergunta norteadora:

A fase mais importante que determina quais estudos serão incluídos, meios adotados para identificação e quais informações são coletadas de cada estudo selecionado. Deve ser elaborada de forma clara e específica, e relacionada a um raciocínio teórico, incluindo teorias e raciocínios já aprendidos pelo pesquisador (SOUZA, SILVA e CARVALHO, 2010).

Para a construção do referencial teórico desta pesquisa foi elaborada a seguinte pergunta norteadora: O que tem sido pesquisado sobre o sentido do trabalho para *design thinkers* no Brasil?

2ª Fase - Busca ou amostragem na literatura:

Esta fase está relacionada à fase anterior e tem por objetivo uma busca ampla e diversificada em bases de dados. O ideal para esta fase é incluir todos os estudos encontrados ou uma seleção de forma randômica e de forma a garantir a representatividade da amostra. Porém, se a quantidade de trabalhos que se apresentem forem em grande quantidade, é necessário estabelecer critérios de inclusão e exclusão de artigos (SOUZA, SILVA e CARVALHO, 2010).

Com a pergunta de pesquisa definida, utilizou-se os descritores: “*Design Thinking*”, “*design thinkers*” e “sentido do trabalho” para a busca por assunto. Utilizou-se o conector “OR” entre as palavras, que muitas vezes são vistas como sinônimos na literatura sobre profissionais que atuam como facilitadores em ambientes de cocriação. Assim, a busca foi feita nas bases de dados: SPELL e PERIÓDICOS CAPES. Os dados foram coletados nos meses de abril e maio de 2020.

Os filtros utilizados para a seleção inicial da amostragem da literatura, foram:

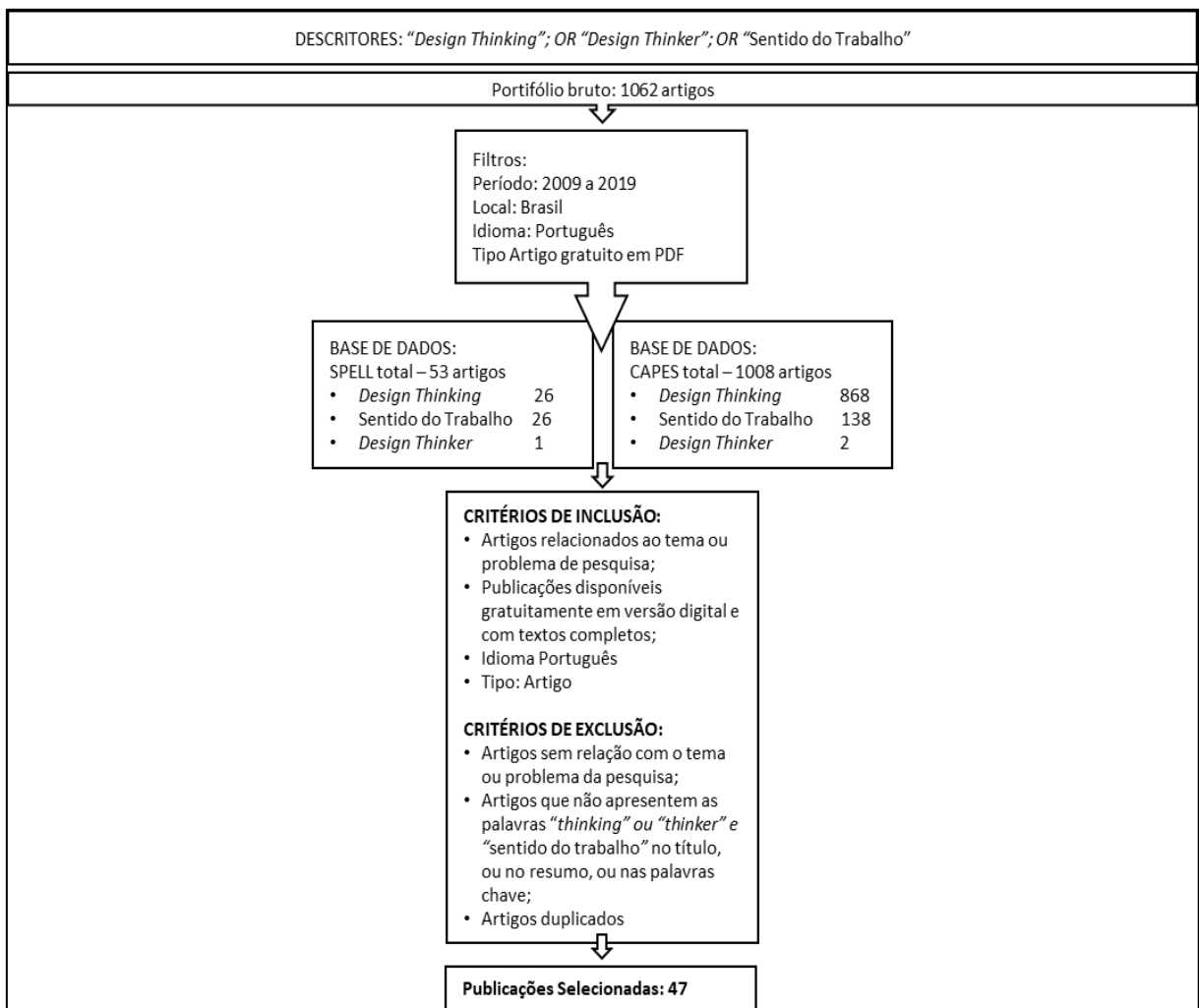
- 1) Trabalho tipo artigo científico;
- 2) Idioma em português;
- 3) Publicados no Brasil;
- 4) Publicação feita nos últimos 11 anos (2009 a 2019).

Em uma primeira busca realizada, a pesquisa resultou em um portfólio de 1062 artigos, sendo 53 da base de dados SPELL, dos quais 26 foram encontrados pelo descritor “*Design Thinking*”; 1 pelo descritor “*design thinker*” e 26 pelo descritor “sentido do trabalho”. Pela base de dados da CAPES o resultado foi um total de 1008 publicações, sendo, 868 pelo descritor “*Design Thinking*”; 2 pelo descritor “*design thinker*” e 138 pelo descritor “sentido do trabalho”.

A segunda fase consistiu na identificação e estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão dos estudos que compuseram a revisão. Foi adotado como critério de inclusão artigos cujo tema ou problema se relacionavam ao problema de pesquisa, publicações disponíveis gratuitamente em versão digital, com textos completos no idioma português e que se enquadrem como artigo no tipo da publicação.

Após a utilização dos critérios, foram selecionados e incluídos nesta pesquisa, 61 artigos para análise e extração das informações relevantes para a construção deste referencial teórico. Destes, 43 foram encontrados na base de dados SPELL, 18 na base CAPES e 14 artigos foram encontrados em ambas as bases e foram excluídos da análise, restando 47 artigos, conforme Figura 3.

Figura 3 - Processo de seleção dos artigos do portfólio



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

3º Fase – Coleta de Informações:

Conforme Souza, Silva e Carvalho (2010), a terceira fase da Revisão Integrativa é a fase na qual se extrai as informações dos artigos selecionados, sendo necessário a utilização de um instrumento que seja capaz de certificar que todas as informações relevantes sejam coletadas, diminuindo a possibilidade de erros na transcrição, garantir uma checagem rápida e precisa das informações, e servir como registro da pesquisa.

Com os artigos selecionados e download dos arquivos realizados, foi possível construir uma planilha no software *Microsoft Excel*, utilizando como composição dos nomes das colunas: 1) palavra chave de busca; 2) portal da busca; 3) ano do artigo; 4) nome do artigo; 5) resumo; 6) referência; 7) link de acesso; 8) tipo de metodologia usada no artigo; 9) autores; 10) instituição que o autor estava filiado; 11) estado brasileiro em que a instituição estava estabelecida; entre outras informações.

4ª Fase - Análise crítica dos estudos incluídos:

Esta fase demanda uma abordagem organizada para considerar a validade e as características de cada artigo selecionado. Busca estabelecer “sistemas de classificação de evidências caracterizadas de forma hierárquica, dependendo da abordagem metodológica adotada. [...]. Propõe-se uma hierarquia de evidências, segundo o delineamento da pesquisa [...]” (SOUZA, SILVA e CARVALHO, 2010, p. 104).

Assim, nos dias 16 e 17 de maio de 2020 foram aplicados filtros, inicialmente sendo realizada a leitura dos títulos e eliminados os artigos que não possuíam relevância para a presente revisão sistemática, levando em consideração a presença dos termos descritores no título com a finalidade de construir o referencial teórico deste projeto de pesquisa.

5ª Fase - Discussão dos resultados:

Nesta fase, após a interpretação e síntese dos resultados, “[...] comparam-se os dados evidenciados na análise dos artigos ao referencial teórico. Além de identificar possíveis lacunas do conhecimento, é possível delimitar prioridades para estudos futuros” (SOUZA, SILVA e CARVALHO, 2010, p. 105).

O cerne desta revisão integrativa foi o de contribuir na construção do referencial teórico deste projeto de pesquisa, por essa razão não foi realizada uma discussão aprofundada dos resultados. Entretanto, é possível evidenciar alguns resultados que corroboraram para a construção não somente do referencial teórico, mas na identificação da lacuna de pesquisa.

6ª Fase – Apresentação da Revisão Integrativa:

Esta fase é composta por uma revisão, isto é, uma síntese do conhecimento levantado, com o intuito de propor caminhos para futuras pesquisas, além de serem apresentados os resultados obtidos na revisão integrativa. Necessariamente precisa conter “[...] informações pertinentes e detalhadas, baseadas em metodologias contextualizadas [...]. Um dos métodos para a análise dos dados de uma pesquisa qualitativa relaciona-se com a variedade de achados da revisão integrativa” (SOUZA, SILVA e CARVALHO, 2010, p. 105).

3.2 PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa ocorreu em uma Instituição Financeira nacional - IF. A população pesquisada foram trabalhadores que atuam como *design thinkers* em uma Instituição Financeira localizada em Brasília - DF.

Foram explorados quais os sentidos que os *design thinkers* da IF atribuem ao trabalho. O procedimento de coleta de dados para possibilitar a investigação foi por meio de entrevistas semiestruturadas. O roteiro de entrevistas foi elaborado a partir das pesquisas de Morin, Tonelli e Pliopas (2003).

Os dados foram coletados por meio da aplicação de entrevistas semiestruturadas, gravadas com a permissão dos entrevistados e posteriormente transcritas. Desta forma, as entrevistas permitiram aos participantes discorrerem livremente sobre o tema tratado, ampliando as informações para análise. As entrevistas foram realizadas via plataforma de videoconferência que foi mais conveniente e acessível aos participantes, devido à recomendação de distanciamento social declarado pelas organizações de saúde frente ao cenário de pandemia de COVID-19 instaurado no presente ano.

A População é composta por 243 profissionais que atuam como *design thinkers* em diversas unidades da IF. Como a amostra deste trabalho é não-probabilística, escolhida por conveniência, o pesquisador selecionou os membros mais acessíveis da população (CRESWELL, 2013; TEIXEIRA, 2003). A amostra foi composta por 12 profissionais da IF que atuam como *design thinkers* na Unidade Estratégica, localizada na sede da IF, Brasília - DF, grupo do qual o pesquisador participa. Todos esses profissionais são integrantes de um grupo chamado Rede de Facilitadores em um aplicativo de mensagens instantâneas, e receberam um convite para participarem da pesquisa via este grupo no aplicativo. Aos que aceitaram participar da pesquisa foi solicitado, via mensagem no aplicativo, seus endereços de e-mail para envio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido/Termo de Consentimento para Utilização de Imagem, Som e Voz (TCLE/TCUISV), comunicando o teor da pesquisa uma vez que esta pesquisa foi submetida e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UTFPR pelo parecer número 4.465.019, CAAE número 39218520.0.0000.5547, aprovado em 15 de dezembro de 2020.

O termo precisa foi impresso, assinado, escaneado e enviado para o e-mail do pesquisador antes da etapa de entrevista. Após o recebimento do TCLE/TCUISV assinado, o pesquisador realizou o agendamento das entrevistas observando a disponibilidade de tempo desses profissionais.

O instrumento de coleta foi a entrevista semiestruturada elaborada a partir das pesquisas de Morin, Tonelli e Pliopas, (2003). Foi realizada uma sistematização dos padrões de definições abordados conforme o MOW - *Internacional Research Team* (1987), as dimensões do sentido do trabalho com seus temas ou subdimensiones abordados por Morin, Tonelli e Pliopas (2003). Esses estudos encontraram resultados semelhantes sobre as características que o trabalho deve ter para que façam sentido para aqueles que o realizam.

O roteiro de entrevista foi constituído com o intuito de atender aos objetivos da pesquisa. Esta última parte aborda as três dimensões do sentido do trabalho (individual, organizacional e social) e suas subdimensões, conforme proposto por Morin, Tonelli e Pliopas, (2003).

A dimensão individual é constituída das subdimensões: (1) satisfação pessoal; (2) independência e sobrevivência; (3) crescimento e aprendizagem e; (4) identidade. A dimensão organizacional é constituída pelas subdimensões: (5) utilidade e; (6) relacionamento. Por fim, a dimensão social se divide em: (7) inserção social e; (8) constituição social (MORIN, TONELLI e PLIOPAS, 2003).

Foi elaborada uma questão direcionada a cada subdimensão para explorar o aspecto central dela. Dessa forma, a segunda parte do roteiro de entrevista foi composta por 8 questões com a finalidade de atender os objetivos deste trabalho.

A escolha da entrevista semiestruturada se justifica, pois, a pesquisa com entrevistas é um processo social, de interação e construção colaborativa. Segundo Gaskell (2002, p. 73), as palavras são o meio principal de troca. O autor ainda complementa dizendo, que:

Não é apenas um processo de informação de mão única passando de um (entrevistado) para o outro (entrevistador). Ao contrário, ela é uma interação, uma troca de ideias e de significados, em que várias realidades e percepções são exploradas e desenvolvidas. Com respeito a isso, tanto o(s) entrevistado(s) como o entrevistador estão, de maneiras diferentes, envolvidos na produção do conhecimento (GASKELL, 2002, p. 73).

As entrevistas semiestruturadas (conforme Apêndice A) foram realizadas com *design thinkers* selecionados a partir dos critérios de inclusão descritos no item 3.2.1 desta pesquisa e após a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido/Termo de Consentimento para Utilização de Imagem, Som e Voz (TCLE/TCUISV).

As entrevistas foram gravadas, transcritas e tratadas por meio da análise de conteúdo, que buscou articular a análise textual, isto é, a fala dos *design thinkers* para extrair sequências discursivas relativas ao sentido do trabalho.

Segundo Bardin (2011), uma análise de conteúdo não deixa de ser uma análise de significados, ao contrário, ocupa-se de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo extraído das comunicações e sua respectiva interpretação.

A análise do conteúdo tem por objetivo apresentar uma apreciação crítica de análises de conteúdo como uma forma de tratamento em pesquisas qualitativas e quantitativas. Bardin (2011) distribui o conteúdo da obra em quatro partes distintas: I) história e teoria (perspectiva histórica); II) parte prática na qual ocorrem as análises de entrevistas, de comunicação de massa, de questões abertas e de testes; III) métodos de análise que compreendem as etapas de organização, codificação, categorização, inferência e informatização das análises e IV) técnicas de análise (BARDIN, 2011).

3.2.1 Critérios de Inclusão e Exclusão dos Participantes da Pesquisa

a) Inclusão para participar da entrevista:

Para participar das entrevistas desta pesquisa, estão inclusos os *design thinkers* que atenderam os critérios: 1. Maiores de 18 anos; 2. Possuam meios eletrônicos para realização da videoconferência; 3. Seja funcionário da IF a mais de 1 ano; 4. Possua 6 meses de atuação como *design thinker*; 5. Atuem como *design thinker* em Unidades Estratégicas.

3.2.2 Lócus e Objeto de Pesquisa

A Instituição Financeira é um grande banco nacional e que figura como um dos principais do setor financeiro brasileiro. Como todos os demais bancos e instituições financeiras, o banco analisado necessita apresentar resultados crescentes e sustentáveis, atingindo os maiores lucros e retornos sobre o patrimônio líquido para se manter competitivo e alvo de investimentos por parte dos acionistas.

A sede do Banco está em Brasília, tendo autonomia para criar e suprimir sucursais, filiais ou agências bancárias, escritórios, dependências e outros pontos de atendimento em todos os estados do país e no exterior.

A empresa está dividida em três grandes áreas:

- Unidades Estratégicas – são responsáveis pela definição de políticas para o Conglomerado – Diretorias, Unidades e Gerências Autônomas.
- Unidades Táticas – são responsáveis pelo gerenciamento dos canais de distribuição, em nível regional – Superintendências de Varejo, Comerciais e Governo.
- Redes de Distribuição e Redes de Apoio aos Negócios e Gestão – são responsáveis pela execução das atividades operacionais de negócio e de apoio aos negócios e à gestão.

Por razões éticas, a empresa pesquisada não será identificada, bem como os *design thinkers* que participaram do estudo.

Em busca de inovação, a Instituição Financeira, através de suas Unidades Estratégicas têm investido na formação de *design thinkers* com o objetivo de fornecer transformação de visão da relação de pessoas com produtos para a relação de pessoas com pessoas, considerando interações colaborativas entre pessoas, entre grupos com diferentes *expertises* e com o público para o qual se está desenvolvendo um projeto, cenário em que soluções desejáveis para o desafio de um projeto sejam pautadas nas necessidades do usuário (BROWN, 2010).

O pesquisador pretende entrevistar 12 *design thinkers* que trabalham na IF. A amostragem deste trabalho será não-probabilística, escolhido por conveniência. A população era composta por funcionários que trabalham na Instituição Financeira, em Brasília, Distrito Federal. A unidade de análise foi composta por 12 funcionários que atuam como *design thinkers* em Unidades Estratégicas.

3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente estudo é de natureza qualitativa descritiva, pois descreve os comportamentos dos fenômenos por meio da avaliação e relato das características do problema em questão (COLLIS; HUSSEY, 2005), com o foco nas percepções e nas experiências dos participantes e na maneira como eles extraem sentido para a sua vida (CRESWELL, 2010).

A julgar os objetivos que se pretendia atingir com essa pesquisa, que tem uma abordagem qualitativa, em que é possível que o pesquisador pode fazer alegações de conhecimento com base principalmente em perspectivas construtivistas (CRESWELL, 2010).

Os procedimentos para realizar a pesquisa no campo se iniciou logo após a aprovação do projeto de pesquisa pelo Comitê de Ética e Pesquisa (CEP) da UTFPR em 15 de dezembro de 2020, o projeto de pesquisa foi encaminhado para o Departamento de Recursos Humanos da Instituição Financeira e o pesquisador assinou de termo de compromisso e termo de confidencialidade de não revelar o nome IF.

Tão logo houve liberação da empresa para realizar a pesquisa, fato que ocorreu no dia 02 de janeiro de 2021, o pesquisador enviou convite em um grupo de mensagens instantâneas chamado Rede de Facilitadores. Esse grupo é composto por profissionais de *Design Thinking*, os *design thinkers*, da IF.

A amostra deste trabalho é não-probabilística, escolhida por conveniência, em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo, ou seja, o pesquisador seleciona membros da população mais acessíveis (CRESWELL, 2013; TEIXEIRA, 2003). Foi obtida resposta de 25 membros do grupo, porém, ao se depararem com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido/Termo de Consentimento para Utilização de Imagem, Som e Voz comunicando o teor da pesquisa, 9 profissionais desistiram alegando que não gostariam de participar, os outros 4 foram excluídos pois não atendiam os critérios de inclusão deste trabalho. As entrevistas ocorreram com 12 profissionais da IF que atuam como *design thinkers* na Unidade Estratégica, localizada na sede da IF, Brasília – DF.

Foi pedido aos profissionais, que aceitaram participar da pesquisa, que enviassem seus endereços de e-mail para envio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido/Termo de Consentimento para Utilização de Imagem, Som e Voz (TCLE/TCUISV), comunicando o teor da pesquisa uma vez que este trabalho foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UTFPR.

As entrevistas semiestruturadas foram aplicadas no período de 5 a 15 de janeiro de 2021 após o expediente do pesquisador e nos horários mais adequados para os entrevistados.

3.3.1 Procedimentos da Aplicação das Entrevistas Semiestruturadas

Devido à recomendação de distanciamento social declarado pelas organizações de saúde frente ao cenário de pandemia de COVID-19 instaurado no presente ano, o primeiro contato com os entrevistados ocorreu via aplicativo de mensagens instantâneas.

Após o primeiro contato e cumpridas as etapas descritas no item 3.3 dessa dissertação, as entrevistas semiestruturadas foram aplicadas com duração de 27 a 63 minutos, tendo como apoio o roteiro de entrevista semiestruturada (conforme Apêndice A). As entrevistas foram previamente agendadas com os *design thinkers* para que fossem realizadas após o expediente bancário via *Google Meet*.

3.3.2 Construção e Interpretação das Informações

O tratamento dos dados é um processo permanente, envolvendo reflexão contínua sobre os dados, ou seja, a análise dos dados qualitativos é conduzida junto com a coleta de dados, a realização das interpretações e a redação de relatórios (CRESWELL, 2013).

Durante a análise dos dados, eles foram organizados e analisados em categorias, foi composta uma lista de principais ideias que apareceram em todas as entrevistas.

As análises dos dados das entrevistas foram submetidas a análise do discurso, que tem “a intenção de não só aprender a mensagem, mas de também explorar o seu sentido, seus significados: o que se fala e como se fala, o que está explícito e o que está implícito, a linguagem empregada e as dimensões enfatizadas” (SARAIVA; IRIGARAY, 2009, p.340).

As categorias iniciais foram surgindo conforme o desenvolvimento do trabalho de categorização e foram sendo organizadas de acordo com o referencial teórico utilizado.

A análise dos sentidos do trabalho partiu de três categorias elencadas *a priori* com base na dimensão individual, organizacional e social apresentadas por Morin, Tonelli e Pliopas (2003).

Quadro 3 - Categorias da pesquisa

Categorias	Dimensões
Satisfação Pessoal	Dimensão individual
Independência e sobrevivência	
Crescimento e aprendizagem	
Identidade	
Utilidade	Dimensão Organizacional
Relacionamento	
Inserção social	
Construção Social	Dimensão Social

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

3.3.3 Facilidades e Dificuldades na Coleta e Tratamento dos Dados

Esta pesquisa tem abordagem qualitativa ao pesquisar os sentidos do trabalho para profissionais de *design thinking* em uma IF brasileira, portanto os participantes da pesquisa foram convidados, via aplicativo de mensagens instantâneas, a participarem da pesquisa, porém, houve limitações no estudo acerca da disponibilidade dos entrevistados após o expediente bancário, por se tratar, em muitos dos casos, um horário noturno.

Para que a pesquisa fosse conduzida, o pesquisador enviou um e-mail ao setor de Recursos Humanos da IF informando o teor e os objetivos do trabalho. O que facilitou o acesso do pesquisador aos profissionais de *design thinking* da IF se deu pelo fato de ser funcionário da instituição bancária.

Outro facilitador foi o fato de o pesquisador participar de um grupo em um aplicativo de mensagens instantâneas no qual somente funcionários da IF são integrantes, isso acelerou o processo de convite aos entrevistados.

3.4 ASPECTOS ÉTICOS ENVOLVIDOS NA CONDUÇÃO DA PESQUISA

Os participantes desta pesquisa, foram devidamente esclarecidos sobre todos os processos da pesquisa de acordo com a legislação pertinente, uma vez que este estudo foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UTFPR.

Assim, foram garantidas as informações sobre os objetivos do estudo, sobre o sigilo e confidencialidade das informações fornecidas por meio das entrevistas semiestruturadas e, bem como sobre as gravações de áudios.

Foram informados também, sobre a possibilidade de desistência na participação do estudo após a leitura e assinatura dos Termos de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE e TCUISV disponível do Apêndice B). O retorno dos resultados da pesquisa para os participantes, serão disponibilizados à IF e, em caso de interesse, o pesquisador colocou-se à disposição para apresentá-los em reunião para todos os funcionários e diretoria da instituição.

Esta pesquisa está aprovada junto ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UTFPR pelo parecer número 4.465.019, CAAE número 39218520.0.0000.5547, aprovado em 15 de dezembro de 2020.

Para que fossem cumpridas as exigências das instruções normativas internas da instituição, foram assinados termo de responsabilidade e confidencialidade acerca da divulgação do nome da IF.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

4.1 DAS ENTREVISTAS DOS PROFISSIONAIS *DESIGN THINKERS*

As entrevistas com os *design thinkers* da IF foram realizadas entre os dias 5 e 15 de janeiro de 2021, fora do horário de expediente através de videoconferência pelo *Google Meet*. Os áudios foram capturados com o programa *OBS Studio*. Nenhum vídeo foi capturado pela ferramenta.

O pesquisador convidou profissionais que responderam ao convite realizado em grupo de mensagens instantâneas que possui 243 profissionais que atuam como *design thinkers* em diversas unidades da IF.

No dia 06 de janeiro de 2021, 25 profissionais do grupo responderam ao convite realizado. O pesquisador entrou em contato com as pessoas do grupo de *design thinkers* que responderam ao convite. Foi solicitado e-mail de contato para o envio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido/Termo de Consentimento para Utilização de Imagem, Som e Voz (TCLE/TCUISV) comunicando o teor da pesquisa, uma vez que este projeto foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UTFPR.

A partir da resposta ao e-mail enviado, o pesquisador analisou o atendimento dos critérios de inclusão e exclusão. Assim, dos 25 profissionais que receberam o convite por e-mail, 9 profissionais desistiram alegando que não gostariam de participar, os outros 4 foram excluídos pois não atendiam os critérios de inclusão deste trabalho, os outros 12 responderam ao e-mail com a devida assinatura do TCLE/TCUISV e, por contato telefônico, as entrevistas foram agendadas.

Para análise das informações, o pesquisador realizou a transcrição dos áudios sem utilização de programas específicos de transcrição de áudio em texto, utilizando apenas o programa de edição de textos para efetuar o registro dos áudios.

4.2 PERFIL DOS PROFISSIONAIS

Em relação ao questionário da pesquisa, as primeiras perguntas foram estruturadas para realizar o levantamento do perfil pessoal do entrevistado contendo perguntas acerca de gênero, cargo que ocupa na IF, Idade, Estado Civil, Número de filhos, Tempo de atuação como *Design thinker*, Realização de outras atividades além do trabalho no banco e a quantidade de horas que se dedica a essa atividade. Apresenta-se abaixo a síntese do perfil pessoal dos *Design thinkers* pesquisados conforme questões abordadas na entrevista semiestruturada.

Tabela 3 - Perfil Pessoal dos profissionais entrevistados na Instituição Financeira.

Identificação do entrevistado	Gênero	Cargo	Idade (anos)	Estado Civil	Nº de filhos	Nível de escolaridade	Tempo de atuação como <i>Design thinker</i>	Outras atividades?	Nº de horas semanais para atividade extra
DESIGN THINKER 1	Feminino	Engenheira	39	Solteira	0	Especialização	2 anos	Não	0
DESIGN THINKER 2	Feminino	Assessora	37	Solteira	1	Especialização	3 anos	Sim	4
DESIGN THINKER 3	Feminino	Analista Técnico	45	Casada	1	Especialização	1 ano e 6 meses	Não	0
DESIGN THINKER 4	Masculino	Assistente Operacional	26	Solteiro	0	Graduação	3 anos	Não	0
DESIGN THINKER 5	Feminino	Assistente Operacional	35	Casada	0	Especialização	2 anos	Não	0
DESIGN THINKER 6	Feminino	Assessora	42	Casada	2	Especialização	3 anos	Sim	6
DESIGN THINKER 7	Masculino	Assistente Operacional	33	Casado	0	Especialização	1 ano e 6 meses	Sim	6
DESIGN THINKER 8	Masculino	Assessor	42	Solteiro	1	Especialização	1 ano e 6 meses	Não	0
DESIGN THINKER 9	Feminino	Assistente Operacional	36	Casada	2	Graduação	1 ano e 6 meses	Não	0
DESIGN THINKER 10	Feminino	Gerente de setor	43	Casada	3	Especialização	3 anos	Não	0
DESIGN THINKER 11	Masculino	Assistente Operacional	36	Solteiro	2	Especialização	3 anos	Sim	4
DESIGN THINKER 12	Feminino	Assistente Operacional	30	Solteira	0	Especialização	1 ano e 6 meses	Não	0

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Assim sendo, observou-se que o perfil pessoal dos pesquisados da IF, houve uma predominância de 8 profissionais que se declararam como sendo do gênero

feminino, o que corresponde a 67% dos entrevistados sendo os outros 4 do gênero masculino, ou seja, 33% dos profissionais participantes da pesquisa, conforme tabela 4.

Tabela 4 - Gênero dos Participantes da Entrevista

GÊNERO	QUANTIDADE	PERCENTUAL (%)
Feminino	8	67%
Masculino	4	33%
Total	12	100%

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Em relação ao cargo ocupado pelos entrevistados, observou-se que 6 pessoas, a maior parte dos entrevistados (50%), estão no cargo de Assistente Operacional, 3 profissionais estão no cargo de Assessoria (25%) e os outros 3 (24%) ocupam o cargo de Engenheira, Analista Técnico e Gerente de Setor.

Tabela 5 - Cargo atual dos Entrevistados

CARGO	QUANTIDADE	PERCENTUAL (%)
Assistente Operacional	6	50%
Assessor(a)	3	25%
Engenheira	1	8%
Analista Técnico	1	8%
Gerente de setor	1	8%
Total	12	100%

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Tabela 6 - Distribuição Gênero por Idade

IDADE	MASCULINO		FEMININO		TOTAL QUANTIDADE	TOTAL PERCENTUAL (%)
	QTD	PERCENTUAL (%)	QUANTIDADE	PERCENTUAL (%)		
26 - 32	1	8%	1	8%	2	17%
33 - 39	2	17%	4	33%	6	50%
40 - 45	1	8%	3	25%	4	33%
TOTAL GERAL	4	33%	8	67%	12	100%

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Ao analisar a distribuição de Gênero por Idade, verifica-se que 4 (33%) profissionais são do sexo masculino e que 2 (17%) deles estão na faixa dos 33 aos 39 anos. Os outros 2 profissionais são: 1 (8%) que está na faixa dos 40 aos 45 anos e 1 (8%) está na faixa dos 26 aos 32 anos de idade. Dentre os 12 *design thinkers*, 8 (67%) são do sexo feminino, sendo 1 (8%) na faixa dos 26 aos 32 anos, 4 (33%) na faixa dos 33 aos 39 anos e 3 (25%) que possuem idades entre 40 e 45 anos. Ao todo temos 17% dos profissionais na faixa dos 26 aos 32 anos, 50% entre 33 e 39 anos e 33% na faixa de idade dos 40 aos 45 anos.

A maioria dos respondentes possui entre 33 e 39 anos que somados aos que possuem de 26 a 32 somam 67%. A atividade é exercida predominantemente por profissionais jovens, como no máximo 3 anos de atuação na função.

As informações acerca do estado civil e ter ou não filhos não apontaram para diferenças expressivas entre os respondentes. Não há exigência de escolaridade para exercer a função de *design thinker*, embora 9 dos 12 respondentes possuam especialização.

4.3 DISCUSSÃO DOS ACHADOS DA PESQUISA

Em relação a análise e discussão das informações, primeiramente foi realizada escuta de todo material sem a preocupação em realizar quaisquer classificações prévias das informações. Posteriormente foi realizada a transcrição absoluta das falas como elas foram captadas. Algumas palavras foram mantidas de forma suficiente para dar ao leitor a capacidade de perceber o perfil de narrativa do entrevistado, como a exemplo das expressões “né?”, “pra”, “tipo assim”, “sabe?”, “então”.

Na sequência, foram realizadas novas leituras flutuantes do áudio transcrito com o objetivo de destacar e organizar pré-indicadores para a construção de indicadores. Partindo dela sem a intenção de fazer quaisquer análises. À medida que cada leitura e releitura avançou o pesquisador foi se familiarizando com o material transcrito.

Ao prosseguir com as leituras, foram realizadas análises para identificar tópicos que convergiam, divergiam ou se contradiziam em relação aos dados obtidos com o objetivo de analisar os sentidos do trabalho para *design thinkers* de uma instituição financeira nacional.

Para obtermos um melhor entendimento e trazer clareza aos achados da pesquisa, foram utilizados apenas alguns trechos das falas que corroboram com as análises e discussões dos núcleos de significação identificados.

Com base no objetivo geral e objetivos específicos que nortearam este estudo e das análises dos achados de pesquisa, constituíram-se cinco categorias para o pesquisador: *Design Thinking*, Habilidades de um *Design Thinker*, Atividades na Instituição Financeira, Aprendeu a ser *Design Thinker* e Sentido do Trabalho. Essa última categoria partiu de três categorias intermediárias elencadas *a priori* com base na Dimensão Individual, Organizacional e Social apresentadas por Morin, Tonelli e Pliopas (2003).

4.3.1 Indicador “*Design Thinking*”

Conforme Brown (2010), o termo *Design Thinking* pode ser traduzido como: pensar como um designer pensa, não configurando uma abordagem exclusiva para solução de problemas da área de *design*. O conceito é melhor representado como um conjunto de princípios que podem ser aplicados por diversas pessoas a uma ampla variedade de problemas.

Na concepção de Brown (2010), o *Design Thinking* é uma abordagem sistemática que permite a inovação tendo em sua abordagem conceitos de multidisciplinaridade, colaboração e tangibilização de pensamentos e processos com vistas à inovação de negócios.

Os *design thinkers* baseiam-se em observações permitindo a descoberta de padrões onde em um ambiente de complexidade e de ausência de padrões, além de possibilitar a sintetização de novas ideias, com base em fragmentos aparentemente discrepantes e converter problemas em oportunidades (BROWN, 2010).

Diante da contextualização sobre a organização do indicador “*Design Thinking*”, ao analisar as informações obtidas nesta pesquisa, identifica-se que os profissionais salientaram pontos importantes sobre este indicador. Apresentamos, portanto, os achados de pesquisa com relação a questão sobre as características do processo de *Design Thinking*.

Os entrevistados concordam bastante entre si quanto a responderem à pergunta: O que é *Design Thinking* para você? Dentro dessa temática acerca da busca do que é o processo, a importância, as características e os objetivos, segue trecho das transcrições:

O Design Thinking em si, ele é uma abordagem para solução de problemas complexos, mas, para mim, hoje, ele é uma ferramenta de aproximar pessoas. (DESIGN THINKER 1).

Para mim o Design Thinking é utilizar de empatia e colaboração e técnicas de design para construir soluções para usuários e negócios, que gerem valor que tenham sentido. (DESIGN THINKER 4).

É uma abordagem para através de um método conseguir fomentar a emergência de ideias e soluções para problemas complexos. (DESIGN THINKER 7).

É uma metodologia aplicada para poder desenvolver soluções, propostas, com a participação de mais pessoas, de maneira que conduza as ideias para um resultado específico, para um objetivo específico. (DESIGN THINKER 8).

Para mim é uma forma de conduzir, é um processo com foco na resolução de um problema em que o usuário é o centro da solução. (DESIGN THINKER 9).

É pensar de forma diferente, com a abordagem centrada nas pessoas, desenhar as soluções pensando nas pessoas que estão fazendo isso e que vão receber o resultado do trabalho. (DESIGN THINKER 10).

É uma maneira de dar oportunidade de todos se manifestarem, independentemente de serem mais tímidos, de serem mais extrovertidos, são ferramentas que permitem que todos participem das soluções dos problemas, inclusive quem vai receber. (DESIGN THINKER 11).

As características apontadas pelos profissionais dizem respeito a um processo que busca nas pessoas a resolução de problemas complexos. Ao apontarem o *Design Thinking* como “[...] um conjunto de princípios que podem ser aplicados por diversas pessoas a uma ampla variedade de problemas” (BROWN, 2010, p. 6), os profissionais, de forma quase unânime, se aproximam do conceito cunhado por Tim Brown.

Na concepção de Brown (2010), o *Design Thinking* é uma abordagem sistemática que permite a inovação e vai além da necessidade de se produzir um produto ou serviço, pois é assertivo a ponto de entrar diretamente na vida do consumidor, podendo até ditar certos comportamentos futuros, adicionando valor ao negócio.

Um dos achados da pesquisa é que para os *design thinkers* entrevistados da IF, o processo de *Design Thinking* é uma abordagem para “resolução de problemas complexos” de forma colaborativa, que corrobora com o processo descrito por Brown (2010), Vianna *et al.* (2012) e Lockwood (2010) nos quais, verifica-se que um dos principais aspectos que diferencia o *Design Thinking* de outras abordagens para gerar inovação é a capacidade de descobrir o que as pessoas desejam e satisfazer essas necessidades. Porém o elemento “criatividade” aparece, nas entrevistas, conectado ao processo de *design*; à solução que será construída colaborativamente; à experimentação e a uma forma de pensar. Para os entrevistados o DT é “um processo criativo que busca a essência nas pessoas, busca encontrar com as soluções por meio do olhar das pessoas” (DESIGN THINKER 2). De maneira semelhante:

Para mim o trabalho colaborativo e a experimentação criativa das soluções, essa busca criativa, colaborativa, essa reunião de pessoas para encontrar essas soluções. (DESIGN THINKER 3).

Para mim é uma abordagem, uma forma de pensamento que nos ajuda a construir, pensar, desenhar, elaborar soluções mais criativas, mais empáticas que envolvam realmente entender as pessoas, ouvir as pessoas para esta construção. (DESIGN THINKER 5).

Design Thinking para mim, é uma abordagem, é uma forma de conduzir algo, e também ele tem a ver com um mindset, com uma forma de pensar. Então, seria utilizar o pensamento criativo, que você explora as possibilidades, antes de tentar determinar uma resposta para algo, acho que é um método. (DESIGN THINKER 12).

Nesse cenário burocrático e aparentemente não permissivo à criatividade, a indústria bancária não tem somente se apropriado da dimensão manual do trabalho, como nas épocas taylorista e fordista, mas também do caráter intelectual dos trabalhadores (ANTUNES, 2018). O surgimento de uma indústria criativa teria a seu favor o uso das qualidades humanas para o trabalho, como o próprio ato de criação, transformando diretamente rotinas produtivas e a relação de muitos com o próprio trabalho através da flexibilidade, da criatividade, da inovação, do intelecto ao contrário do imaginário automatizado, repetitivo, de sofrimento e alienação.

No âmbito do *Design Thinking*, são os trabalhadores criativos que dão origem à concepção e desenvolvimento de produtos criativos. Entretanto, a apropriação da criatividade para a criação de valor de mercado se dá por meio de um quadro socioinstitucional (HARTLEY, 2005) que pode ser criado e incentivado por um ambiente como o de uma facilitação de *Design Thinking*.

4.3.2 Indicador “Habilidade de um *Design Thinker*”

Para que o DT aconteça, é necessário que um profissional seja responsável por conduzir as etapas de inspiração, ideação e implementação. Brown (2009, p.229) afirma que:

Os design thinkers observam como as pessoas se comportam; como o contexto das experiências os afetam nas relações com os produtos e serviços, como eles levam em conta o pensamento emocional, e também sua performance funcional. A partir disto, tentam identificar o que as pessoas não declararam, ou coisas que sejam latentes, ou necessárias e transformam-nas

em oportunidades. A abordagem centrada no humano do design thinker pode informar novas ofertas e aumentar as probabilidades da sua aceitação, ligando-as aos comportamentos existentes, geridas por alguém que também deve ter habilidades semelhantes e são denominados de *design thinkers*.

O *Design Thinking* é um processo produtivo flexível e horizontalizado, que se apresenta como “uma fábrica que seduz com o ‘encantamento’ de um espaço de trabalho mais ‘participativo’, ‘envolvente’ e menos despótico” (ANTUNES; PINTO, 2017, p. 73), semelhante ao Toyotismo, mesmo que apenas na aparência.

As facilitações de DT são um novo universo produtivo, no qual se reconfigura o fenômeno da alienação “que é mais interiorizada, ainda mais complexificada” (ANTUNES; PINTO, 2017, p. 73) em cujo centro os trabalhadores e trabalhadoras aparecem como empreendedores independentes de suas próprias habilidades e capacidades e, quando não as possui, as deseja.

O *Design Thinker* 11 demonstra sua inquietação no sentido de saber se é ou não possível um profissional “ter” determinada habilidade e no caso de não a possuir, tal habilidade deve ser perseguida:

Acho que tem que buscar a empatia, eu não sei se é possível ter empatia, para dizer, que a pessoa, o facilitador tem que ter empatia, mas, ele tem que perseguir a empatia durante todo o processo. (DESIGN THINKER 11).

Diante da categoria “Habilidade de um Design Thinker”, é interessante observar o desejo dos profissionais “em possuir” determinada habilidade, como se um *design thinker* fosse uma entidade imaginária ou um objetivo a ser perseguido e almejado. O profissional que julga não ter essa habilidade se acha desprovido, carente, ou seja, falho, como na fala do profissional:

Acho que um design thinker tem que ser muito observador. Tem que ter a questão da escuta ativa muito presente, que eu acho que é aí que eu falho,

essa questão da escuta ativa. Eu acho muito importante essa questão da observação. (DESIGN THINKER 12).

Michele Rusk (apud COOPER; JUNGINGER; LOCKWOOD, 2010) identifica alguns traços de habilidades comuns nos *design thinkers* como: facilidade para empregar o conhecimento tácito; desenvolver sensibilidade; fomentar insights; entender problemas complexos; identificar as causas dos problemas; antecipar e visualizar novos cenários; inventar ideias e sínteses; resolver problemas; pensar criativamente; transferir o pensamento divergente para o problema convergente.

Para Brown (2009), essas habilidades seriam natas e existentes na maioria das pessoas: empatia; pensamento integrativo experimentação; definir necessidades ligadas a comportamentos humanos; performance funcional.

Tabela 7 – Relação de habilidades descrita pelos autores

AUTOR	HABILIDADES
Michele Rusk	Facilidade para empregar o conhecimento tácito;
	Desenvolver sensibilidade;
	Fomentar insights;
	Entender problemas complexos;
	Identificar as causas dos problemas;
	Antecipar e visualizar novos cenários;
	Inventar ideias e sínteses;
	Resolver problemas;
	Pensar criativamente;
	Transferir o pensamento divergente para o problema convergente.
Brown (2009)	Empatia;
	Pensamento integrativo;
	Experimentação;
	Definir necessidades ligadas a comportamentos humanos;
	Performance funcional.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2021).

Os entrevistados trouxeram outras habilidades que julgam necessárias em um profissional que atua como *design thinker*. Seguem trechos das entrevistas em que os

profissionais mencionam as habilidades que consideram esperadas para esse profissional:

A lista é grandinha, mas eu acho que tem que ser uma pessoa que tenha, vou pôr as habilidades que eu vejo: você tem que ter uma certa liderança, porque você tem que saber, você se torna uma referência do processo, não da construção e tudo, porque isso é do time, mas você tem que ter um aspecto de liderança. (DESIGN THINKER 5).

Ela precisa ter uma facilidade de comunicação, ela precisa ter uma escuta muito atenta, fora escutar o que é dito ela precisa perceber as pessoas, perceber as posturas, perceber as feições para saber trazer as pessoas para o jogo. (DESIGN THINKER 3).

Eu acho que tem que ter boa comunicação, principalmente porque eu acho por mais que você tenha tudo decorado de processo, da teoria, de tudo se você não tiver a habilidade de comunicação, você não consegue envolver as pessoas, para fazer o processo, para cumprir o processo. Eu acho que também precisa de muita paciência, porque a inovação ela é muito incerta, você tem de ter paciência com os percalços para se adaptar e tudo mais, eu acho que tem que ter uma capacidade muito boa de entender o contexto, de entender o problema, o negócio, de entender a dor das pessoas, empatia também porque se não fica só um robô aplicando o processo. (DESIGN THINKER 4).

A questão da escuta ativa, eu acho que é importantíssima, porque usando a escuta ativa, você não tem o julgamento. Eu acho que a escuta ativa te ajuda muito. Eu acho que você tem que ter uma habilidade de aprendizado rápido, você tem que entrar naquele universo das pessoas. Você não precisa ser especialista no assunto que vai ser conduzido, mas você tem que entender, entender as estratégias, entender por que é do jeito que é. Você tem que ser bem. (DESIGN THINKER 6).

Habilidade de escuta ativa eu acho que é fundamental, habilidade de sintetizar aquilo que está ouvindo, de organizar muito o pensamento seu e do seu time, considerando que é muito, que o Design Thinking é muito colaborativo e reúne saberes diversos e representantes de áreas diversas. (DESIGN THINKER 9).

Tem que saber ouvir, ele tem que estar aberto a novas, a coisas diferentes do seu dia a dia, tem que ter a mente aberta para a diversidade. (DESIGN THINKER 10).

Então, ele tem que conseguir empoderar as pessoas. Ele tem que ter entusiasmo, daí ele tem que ter, tanto entusiasmo e com uma capacidade de contagiar com esse entusiasmo. (DESIGN THINKER 11).

Tem que saber ouvir, ele tem que estar aberto a novas, a coisas diferentes do seu dia a dia, tem que ter a mente aberta para a diversidade. (DESIGN THINKER 10).

Diante das falas dos pesquisados, é possível identificar e traçar o perfil das habilidades profissionais esperadas de um *design thinker*: Liderança; Comunicação; Saber ouvir; Percepção acerca dos outros e do ambiente; Paciência; Empatia; Adaptabilidade; Entender o contexto; Escuta ativa; Aprendizado rápido.

Um dos achados da pesquisa se encontra na fala da Design Thinker 1, quando ela relata que uma habilidade importante para a profissão é a coragem, tratando essa habilidade como “um ato de rebeldia”.

Bom, eu acho que a primeira delas e a mais importante, é coragem. Na verdade, não para ser um design thinker, para ser um design thinker na Instituição Financeira, na empresa, no banco. Acho que hoje para poder fazer Design Thinking, no banco hoje, precisa de coragem, porque realmente ainda não é algo valorizado e apoiado como poderia ser. Então, ainda é um ato de rebeldia, vamos dizer assim. Então, ainda é uma transgressão em alguns momentos. (DESIGN THINKER 1).

A atividade de *design thinker*, nesse sentido, pode ser encarada como uma estratégia dos trabalhadores, em função da precariedade das condições do trabalho bancário, de resistência ao sofrimento por meio da utilização de estratégias de defesa, ou de mediação.

4.3.3 Indicador “Atividades na Instituição Financeira”

O indicador “Atividades na Instituição Financeira” surge como resultado de evidenciar que os trabalhadores bancários não são contratados para exercerem a função de *design thinker*, embora os entrevistados se denominem como tal.

O interessante desta categoria foi observar que os entrevistados não atuam como bancários que prestam serviços e atendimento ao público em geral, mas sim como funcionários administrativos da IF. Nesse sentido, atuando em atividades para as quais não foram contratados, tendo, muitas vezes, que adotarem outras funções distantes de sua atribuição principal, reflexo do modelo toyotista de trabalho no qual o aumento da produtividade é decorrente de um aumento da intensidade do trabalho, o que significa concentrar maior quantidade de trabalho dentro de um mesmo espaço de tempo e com menos dispêndio ou menos emprego de trabalhadores.

A *design thinker* 12 demonstrou dificuldade, inquietação e frustração em relatar quais seriam suas atividades na IF:

Eu não sei. Hoje me perguntaram isso e eu não soube responder. Eu acho que isso é uma boa coisa pra deduzir. Eu trabalho com inovação. Eu não sei explicar para as pessoas com que eu trabalho e isso é uma frustração muito grande minha. (DESIGN THINKER 12).

A entrevistada não se reconhece como bancária e não sabe com o que trabalha. Codo (1995) afirma que o bancário raramente se reconhece no que faz e quase sempre tem ideia de procurar outro caminho profissional, embora nem sempre o faça. O autor ainda afirma que a “síndrome do trabalho vazio” se trata da dificuldade do trabalhador bancário se reconhecer como profissional e destaca o caráter imaterial do trabalho como sua causa principal. A *design thinker* 10 corrobora com o autor relatando que “*E o que eu faço é, caramba, que difícil definir*”.

Os *design thinkers* da IF atuam em áreas que fogem do tradicional trabalho bancário em um ambiente de agência. Por atuarem em áreas administrativas, os

profissionais entrevistados relataram que “*hoje meu trabalho ele é no núcleo de inovação, no centro de operações*” (DESIGN THINKER 3), outros atuam em setores ou equipes de inovação, como relatam os profissionais:

Eu estou em um lugar peculiar de trabalho, trabalho no núcleo de inovação, que significa gerir a inovação do centro na perspectiva das pessoas, o que a gente faz é aplicar essas técnicas de design e metodologias ágeis com os projetos que surgem das pessoas. (DESIGN THINKER 7).

A *design thinker 9* relata que trabalha em um núcleo de inovação e que seu trabalho não possui rotina, porém ao relatar que não possui rotina, demonstra que a rotina está dentro de cada processo, entrando em contradição e informando uma espécie de hierarquia de atividades: Projeto e Processo. Sendo que cada Projeto é composto por um conjunto de Processos e é nesse conjunto de atuação em Processos que a rotina reside, conforme relata a *design thinker 9*:

Meu trabalho? Eu atuo no núcleo de inovação, então meu trabalho é zero rotina, zero repetição, isso porque a cada projeto demanda um tipo de processo e cada processo vai determinar enfim, qual será a rotina. (DESIGN THINKER 9).

Outro ponto identificado é que os profissionais se consideram incentivadores de uma cultura de inovação, ajudando e inspirando outros bancários a encontrarem o significado do trabalho, conforme relatam os *design thinkers 4 e 2*:

Meu trabalho hoje ele está focado em incentivar a cultura da inovação, principalmente voltada a temas, acho que a gente está trabalhando bem. (DESIGN THINKER 4).

Então, hoje o meu trabalho é voltado inicialmente para trabalhar as pessoas e o nosso objetivo é inspirar e fazer com que essas pessoas desenvolvam a excelência no trabalho delas, seja oferecendo meios de conhecimento para

que elas se capacitem melhor, desenvolvam novas competências, habilidades e apoiando para que elas realmente percebam o significado e tenham responsabilidade e comprometimento com a empresa. Hoje o meu trabalho é dar significado ao trabalho, quase isso, inspirar as pessoas para que elas encontrem os seus caminhos de maestria e de excelência. (DESIGN THINKER 2).

Mesmo trabalhando com algo não convencional ao mundo bancário, ou seja, com *Design Thinking*, o modo de produção capitalista contemporâneo ainda se faz presente. Como no caso da fala da *design thinker 5*:

Trabalho hoje é uma loucura, mas a gente trabalha sob demanda, então a gente tem hoje demandas fixas dentro do núcleo que envolvem o nosso planejamento e a questão de cultura, dentro do nosso setor, mas acaba com que a maioria dos nossos trabalhos dentro do núcleo é sob demanda, os setores ou a própria administração ou hoje em dia outros setores, porque a gente já está prestando serviço para os colegas e outros prefixos, e até outras diretorias. (DESIGN THINKER 5).

Trabalhar sob demanda se assemelha ao atendimento bancário clássico em um ambiente de agência, onde, na realidade dos entrevistados, ao invés de chamar a próxima senha e atender a demanda do cliente que se apresentar à sua frente, há uma demanda de atividades para os setores de inovação.

4.3.4 Indicador “Aprendeu a ser *Design Thinker*”

Nesse indicador, foi possível observar como os profissionais aprenderam/se tornaram *design thinkers*. Um achado de pesquisa foi identificar que os *design thinkers* aprenderam o ofício com algum colega de trabalho. Não foi possível, através das respostas dos entrevistados, identificar como os colegas que ensinaram o ofício aprenderam. A *Design Thinker 1*, relata como foi sua jornada de aprendizado:

Atualmente, até onde eu sei, 2 colegas que fazem essa formação, então, teoricamente, quando um gestor hoje, na diretoria, precisa de um design thinker, ele acessa esse banco de dados, vamos dizer assim, que a gente tem a lista de pessoas, os facilitadores, solicita, e quem tem a disponibilidade vai. Então, teoricamente, hoje, para você ser design thinker na diretoria, você precisa ter esse curso de formação da empresa, porque é um curso voltado para a nossa realidade. (DESIGN THINKER 1).

A IF incentiva e propõe iniciativas para formação de profissionais em DT. A Design Thinker 12 relata a maneira como aprendeu:

Eu aprendi numa iniciativa na minha empresa que teve uma iniciativa sobre o movimento de inovação e a empresa disponibilizou um colega de trabalho que tivesse a formação em Design Thinking e aí foi ele que treinou a gente, que me treinou, assim, foi o meu primeiro contato com Design Thinking foi ali uma coisa que não sabia nem o que que era. (DESIGN THINKER 12).

Necessariamente, para ser considerado um profissional de *Design Thinking* na IF, é necessário realizar um curso interno ministrado por duas colegas da diretoria. Cada profissional que participa do curso é cadastrado em um banco de dados para o momento em que um gestor necessite de um *design thinker* para preparar algum projeto, por exemplo, recorre ao banco de dados e recruta o profissional.

A profissão de *design thinker* não existe no Código Brasileiro de Ocupações (CBO) e os profissionais entrevistados não são contratados para exercerem esse cargo. Os profissionais relatam que aprenderam praticando com outros profissionais considerados mais experientes. Assim relata a design thinker 4: “meu aprendizado foi meio que na doida, não na doida, mas praticando”. Corroborando com esse relato a Design Thinker 6 complementa relatando que seu aprendizado se deu de forma autodidata, assim como a Design Thinker 2:

Eu nunca fiz nenhum curso. Já tive vontade de fazer, no começo eu queria fazer, mas era um investimento alto, eu não tinha condições, o Banco também não quis pagar para mim. Eu aprendi muito na prática, lendo, li muito. Eu não fiz cursos, mas eu tinha acesso a materiais de vários cursos. Eu li muito. Eu diria que eu fui autodidata nesse sentido. (DESIGN THINKER 6).

Ah, o meu processo é legal. Eu fui convidada para participar de alguma jornada de Design Thinking de modo mais piloto, digamos assim, na diretoria de tecnologia e lá eu conheci uma mentora que me deu os primeiros passos, primeiros livros para ler e depois eu fui gostando do assunto e fui buscar cursos, para entender algumas ferramentas, para conhecer como usar melhor e ter outras experiências, fiz muitos cursos, mas eu só aprendi colocando em prática. (DESIGN THINKER 2).

Já o Design thinker 7 relata que fez um curso no qual aprendeu sobre DT e “depois de muitas facilitações eu aprendi a ser *design thinker*.” Uma descoberta da pesquisa foi identificar que os entrevistados se consideram *design thinkers* após passarem por um curso interno, participarem de um processo de mentoria e junto com um profissional mais experiente e co-facilitarem um projeto quando solicitadas por um gestor.

4.3.5 Categoria do Sentido do Trabalho

As informações levantadas na pesquisa foram analisadas conforme a lente teórica de Morin, Tonelli e Pliopas, (2003) e o sentido do trabalho para *design thinkers* entrevistados na IF.

4.3.5.1 Dimensão individual

Conforme Morin, Tonelli e Pliopas (2003), a *satisfação pessoal* é onde os entrevistados expressam que um trabalho com sentido é aquele que dá prazer a quem o exerce, ou seja, o entrevistado gosta de suas atividades e aprecia o que faz.

Nesse sentido, a *design thinker* 1 expressa:

Bom, atualmente, eu me sinto extremamente realizada por conta dessa definição muito clara de propósito. Então, eu estou sentindo que de alguma forma eu estou ajudando pessoas e isso para mim, é o suficiente. Têm um monte de coisa que eu preciso melhorar no trabalho, na vida, mas se eu estou ajudando pessoas e essas pessoas estão percebendo essa melhora no dia a dia delas, no trabalho delas, na vida delas, isso para mim, é suficiente. Então, hoje eu me sinto plenamente realizada com o significado do trabalho, da forma que eu defino o meu trabalho hoje. (DESIGN THINKER 1).

Para a entrevistada sua realização está ligada a uma clara definição de propósito. A profissional se sente realizada pelo fato de conseguir ajudar as pessoas. De maneira análoga, a *design thinker 2* corrobora como relato da *design thinker 1*:

Hoje esse sentimento vem de todo esse conjunto de atividades e de poder ajudar as pessoas mesmo, faz toda diferença e é muito gratificante. (DESIGN THINKER 2).

Ajudar as pessoas, para os *design thinkers* entrevistados, está ligado à satisfação pessoal como se fosse uma missão a ser propagada e incentivada. A *Design Thinker 3* faz o seguinte relato ao ser questionada sobre como se sente em relação à satisfação pessoal no trabalho:

Hoje eu sou uma pessoa extremamente satisfeita com o meu trabalho, eu apoio as pessoas a se transformarem e a também buscarem esse caminho de felicidade dentro do trabalho. (DESIGN THINKER 3).

Morin, Tonelli e Pliopas (2003) relatam que um trabalho faz sentido se quem o executa supera desafios. Essa é a auto-reflexão que faz a *Design Thinker 6*: “Hoje eu estou feliz com o que eu faço, estou satisfeita. Enfrento ainda desafios? Lógico que enfrento”.

Já o Design thinker 8 sente satisfação quando vê resultado. Para Morin, Tonelli e Pliopas (2003) o executor percebe sua contribuição e responsabilidade no trabalho executado, conforme relato:

Eu fico muito feliz quando eu vejo resultado. Ver as pessoas se adaptando, ver as pessoas se mobilizando. Ver isso acontecendo em algum grau é muito bom. Então, eu sou muito satisfeito com o que eu faço. Sinto satisfação, realizar as coisas é muito bom. (DESIGN THINKER 8).

Uma descoberta da pesquisa é que os *design thinkers* da IF se sentem satisfeitos quando conseguem ajudar os outros a realizar suas próprias atividades e a se sentirem satisfeitos com o trabalho como eles se sentem.

Morin, Tonelli e Pliopas (2003) relatam que a independência e sobrevivência guarda relação íntima com permitir que o indivíduo alcance uma qualidade de vida financeiramente melhor, remunerando financeiramente quem trabalha dando a sensação de independência financeira e psicológica.

Uma descoberta da pesquisa está relacionada que a remuneração não interfere no modo como os entrevistados encaram suas atribuições na IF, visto que atuar como facilitador em um *Design Thinking* é uma atividade que não faz parte da atividade central de um bancário. Porém atuar como *design thinker* pode ser visto como uma espécie de vitrine profissional para galgar uma possibilidade de receber uma maior remuneração que os demais trabalhadores bancários.

O *Design Thinker 7* demonstra seu incômodo com o fato de ter outros profissionais que recebem uma remuneração maior que a dele e a possibilidade de conduzir projetos para ter maior visibilidade:

Estou na base da pirâmide hierárquica e isso me incomoda um pouco, e talvez por isso eu me exponha a mais estresse do que eu gostaria, então eu não nego projeto porque eu quero fazer uma vitrine para poder ganhar mais. (DESIGN THINKER 7).

Quando questionado sobre a importância da remuneração ao descrever um trabalho que tem sentido, o *design thinker* 8 relata:

Além do óbvio, do ganha-pão e do que todo mundo procura no trabalho, mais objetivamente, eu tenho certeza que é sempre um momento de muito aprendizado, nas atividades, na troca, no convívio. (DESIGN THINKER 8).

A maioria dos *design thinkers* da IF não demonstraram que a remuneração é um fator determinante para o sentido do trabalho. O *design thinker* 7 é uma exceção pois deseja utilizar um aparente prestígio como *design thinker* para, diante de uma possível concorrência para uma promoção, ter um acréscimo salarial. Para Morin, Tonelli e Pliopas (2003) o crescimento e aprendizagem relaciona o sentido do trabalho com a possibilidade de crescimento profissional assim como o aprendizado e o desenvolvimento de competências. Esses aspectos estão presentes nas respostas dos entrevistados. Para os *design thinkers* pesquisados, o trabalho é fonte de “autoconhecimento e essa capacidade de aprendizado constante e esse autoconhecimento foram, talvez, os que mais tenham me ajudado a evoluir na sequência de atividades que eu conduzi” (*DESIGN THINKER* 8) e “é sempre um momento de aprendizado, nas atividades, na troca, no convívio” (*DESIGN THINKER* 8).

Para o *Design Thinker* 8, “é muito bom você ter esse aprendizado constante das atividades” (*DESIGN THINKER* 8). Além da possibilidade de desenvolver competências os entrevistados relatam que:

Quando você pensa em inovação, quando você pensa: nossa, coisas podem ser feitas, você fica animado e quer fazer mais e mais. Porque isso me fazia muito enxergar novas oportunidades e isso dá vontade de trabalhar (DESIGN THINKER 4).

Os profissionais também demonstraram que a constituição de si está ligada ao trabalho, como no caso da *design thinker 5*, que esclarece que “hoje o *design thinking* exerce um papel muito importante de construção da pessoa que eu sou, também o trabalho tem essa parte na minha vida”.

Já para o *Design Thinker 11*, o trabalho e a vida privada andam juntos e são indissociáveis, inclusive tenta passar seus valores pessoais à família:

Eu não consigo dissociar vida e trabalho, para mim, vida e trabalho já andam juntos. O meu trabalho é uma parte da minha vida, uma parte muito importante, que até trabalhando em casa, eu tento trabalhar essas ideias com meus filhos para que eles não achem que vir para o trabalho é um momento ruim. (DESIGN THINKER 11).

Dessa forma, um trabalho que faz sentido para os *design thinkers* da IF, na dimensão individual, proporciona Satisfação pessoal; Independência e sobrevivência; Crescimento e aprendizagem e Identidade, conforme apontam Morin, Tonelli e Pliopas (2003).

4.3.5.2 Dimensão organizacional

Conforme Morin, Tonelli e Pliopas (2003), na dimensão organizacional, os indivíduos atribuem sentido ao seu trabalho em função da sua utilidade, que tem utilidade para a organização e relacionamento, ou seja, quando a pessoa tem oportunidade de se relacionar com outros e quando alguém da organização dá o reconhecimento.

Em relação à dimensão organizacional, é quando os *design thinkers* convergem mais em suas falas. Os relacionamentos são saudáveis e reconhecidos mediante *feedbacks*. Os profissionais entrevistados sentem que contribuem positivamente na carreira de outros profissionais. A *DESIGN THINKER 1* relata:

A *DESIGN THINKER 1* se sente “extremamente realizada por conta dessa definição muito clara de propósito: “Então, para mim, significado do trabalho, é realmente poder ajudar os colegas, simples assim”. Ela completa:

Então, hoje eu me sinto plenamente realizada com o significado do trabalho, da forma que eu defino o meu trabalho hoje. Então, fazendo todas as atividades que eu faço, tanto no design thinking, quanto na equipe de comunicação e quanto na engenharia. (DESIGN THINKER 1).

Quando a entrevistada define o seu trabalho, ela se refere à suposta autonomia que possui nas escolhas de suas próprias atividades do cotidiano, ou seja, a entrevistada consegue definir suas próprias prioridades de atuação no trabalho, porém, durante sua própria reflexão na fala, a profissional pondera:

Infelizmente a empresa não têm essa priorização da mesma forma. Então, em alguns momentos a frustração vêm nesse sentido, eu não consigo fazer as priorizações que eu acho correta para poder ajudar os colegas da empresa mesmo. Então, esses momentos me tiram uma pouca da minha realização. (DESIGN THINKER 1).

Um trabalho faz sentido quando permite o trabalhador ter autonomia, no caso da entrevistada, ela vive uma dualidade, uma espécie de angústia quando não consegue contribuir da maneira que considera ser a correta. Já para a *DESIGN THINKER 2*, se sentir produtiva é o que traz sentido ao trabalho:

Meu trabalho ele tem um impacto enorme na minha qualidade de vida, eu acho hoje essa questão de ser útil, de me sentir produtiva isso faz muito sentido para mim, de estar aqui gastando a minha vida em algo que valha a pena, isso para mim o trabalho tem esse sentido. (DESIGN THINKER 2).

A percepção de utilidade, onde os profissionais possuem um sentido claro de seu papel na IF pode ser visto na fala da *DESIGN THINKER 6* quando perguntada sobre a utilidade do trabalho dela para a organização:

Eu acho que a partir do momento em que a gente desenvolve as pessoas que estão ali e mostra para elas a força que elas têm, a importância que elas têm, e sabe utilizar, da melhor maneira, os talentos que a gente tem, eu acho que isso ajuda a empresa a permanecer forte, entregando valor para o seu cliente, entregando uma boa experiência para os funcionários - eu acho que isso é importantíssimo. (DESIGN THINKER 6).

Corroborando com Morin, Tonelli e Pliopas (2003), os resultados das entrevistas demonstraram que o trabalho ocupa uma parte relevante na vida das pessoas e que elas buscam, ao mesmo tempo, utilidade objetiva para o seu trabalho na IF e para a sociedade, conforme relata a entrevistada:

Eu acho que é assim que eu posso ajudar a sociedade, é assim que eu estou ajudando a sociedade: ajudando cada um que está perto de mim. Cada um vai ajudando o outro e vai ampliando. (DESIGN THINKER 6).

A *Design Thinker 12* continua, em complemento, “se eu estou ouvindo o usuário e o meu usuário está na sociedade eu automaticamente estou impactando a sociedade”. A entrevistada julga que seu trabalho tem um impacto direto na sociedade.

Um trabalho que faz sentido para os Design Thinkers da IF, na dimensão organizacional, é um trabalho útil, os profissionais se reconhecem nos propósitos e na oportunidade de relacionamentos interpessoais e de reconhecimento.

4.3.5.3 Dimensão social

Para os profissionais *Design Thinkers* da IF, o sentido do trabalho pode ser encontrado quando o trabalho contribui para a sociedade, contribui para melhorar o mundo e transformar pessoas. Segundo A *DESIGN THINKER 3*:

Bom, hoje o meu trabalho posso dizer que ele contribui, deixando as pessoas felizes e acreditando no potencial delas, porque muito do que a gente está fazendo, faz as pessoas enxergarem o trabalho diferente. (DESIGN THINKER 3).

A profissional relata que, embora não seja algo previsto do DT, o trabalho que ela exerce pode modificar o humor dos demais profissionais. Um achado da pesquisa é que ao referir que o trabalho contribui para a sociedade, é possível observar que os profissionais entrevistados não se referem ao seu papel como Design Thinkers, mas ao seu trabalho principal como bancário, como no caso da DESIGN THINKER 10:

Para a sociedade, para os meus colegas de trabalho não, é para a sociedade mesmo, deixando informações mais seguras desses imóveis, fazendo essa transferência mais rápida de informações entre o banco e a empresa que faz a oferta desses imóveis e vende ou aos leiloeiros. Eu estou disponibilizando imóveis mais baratos para a população. (DESIGN THINKER 10).

O DESIGN THINKER 9 julga que não enxerga uma relação direta ao tentar responder como seu trabalho contribui para a sociedade:

Meu amigo, eu sinto que eu preciso extrapolar muito os limites do que eu faço para conseguir enxergar contribuição para a sociedade, eu vou confessar que hoje não enxergo uma relação direta de contribuição, então olhando, extrapolando muito eu diria que é isso, a empresa como um todo é que contribui, mas a minha parcela nessa contribuição acaba sendo muito pequena. (DESIGN THINKER 9).

Por serem profissionais que atuam em áreas administrativas da IF, a percepção de contribuição para a sociedade fica rarefeita, conforme entendimento do DESIGN THINKER 8:

Eu acredito - e aí é difícil medir o quanto é indireto e o quanto é diretamente - que o nosso trabalho como diretoria. Eu acredito que a gente está em muito mais coisas do que a gente tem percepção. (DESIGN THINKER 8).

O profissional identificado como *DESIGN THINKER 7* apresentou dificuldade semelhante ao responder sobre como seu trabalho é útil para a sociedade:

Para a sociedade. Eu tenho que fazer uma certa abstração para isso, porque apesar de eu acreditar que eu estou trabalhando para entregar valor, eu sei que a natureza da minha organização é lucro, nada contra o lucro, mas eu não consigo garantir que o lucro, nesse caso, entra primeiro que o valor para as pessoas, então é por isso que é uma relação ambígua, então eu contribuo com a sociedade em teoria oferecendo serviços financeiros que agreguem valor para as pessoas, ainda que eu seja crítico a isso. (DESIGN THINKER 7).

Em oposição a esses profissionais, o *DESIGN THINKER 5* relata como suas atividades contribuem para a sociedade:

Para sociedade? Hoje o que eu vejo é que as minhas atividades dentro do que eu faço, a gente está tentando melhorar a experiência dos nossos clientes, entregar para eles novos serviços e processos que ajudem eles a trabalhar de forma mais fluida, acho que nesses momentos até internamente é a forma das pessoas se sentirem mais presentes. Acho que para sociedade é contribuir para que a gente tenha mais empatia, mais colaboração, para que as pessoas tenham processos e serviços que atendam elas da melhor forma, da forma que elas consigam trabalhar também e conseguir progredir com os seus comércios, seus serviços, suas empresas, com aquilo que ela precisa do banco como apoiador financeiro, que ela consiga ter isso de forma mais fácil, sem esforço, com o menor esforço possível e que ela tenha uma boa experiência. Então, acho que a gente contribui trazendo essa perspectiva de mentalidade mais empática e colaborativa para as pessoas. (DESIGN THINKER 5).

Nesse contexto, os profissionais divergem acerca da dimensão social de seu trabalho acreditando que contribuir de maneira positiva às pessoas que os circundam, sendo uma contribuição indireta à sociedade, e assim, estarão contribuindo para a sociedade de maneira mais abrangente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo surgiu pelo interesse de analisar os sentidos do trabalho para design thinkers de uma instituição financeira brasileira. A pesquisa possibilitou um aprofundamento na temática dos sentidos do trabalho bem como ampliar os entendimentos acerca dos profissionais que atuam com design thinking. Desse modo, foi possível alcançar o objetivo geral e específicos dessa pesquisa por meio da revisão integrativa da literatura e das respostas dos doze entrevistados. Todas as etapas que integraram esse estudo contribuíram para que a pergunta norteadora, quais os sentidos do trabalho para design thinkers de uma instituição financeira brasileira?, fosse respondida.

Para os *design thinkers* da IF as respostas acerca do sentido do trabalho têm pouca variedade não apresentando diferenças significativas entre os cargos ocupados pelos *design thinkers*, ou quanto ao gênero, à idade ou ao tempo de atuação profissional.

O trabalho como *design thinker* na instituição financeira possui todas as características de um trabalho com sentido para Morin (2011). O trabalho dos profissionais é eficiente e leva a um resultado, que é analisado por todos os entrevistados como um trabalho que agrega valor e atinge um resultado; é intrinsecamente satisfatório, gera aprendizado constante. Os profissionais podem desenvolver suas competências; é um trabalho moralmente aceitável, que, apesar de não percebido por todos, têm potencial para desenvolver e influenciar a sociedade; é um trabalho que tem experiências humanas satisfatórias, com interação com outros profissionais, é um trabalho que garante segurança, pois tem uma remuneração por uma atividade.

Consideramos que o objetivo geral proposto foi alcançado, seguindo os objetivos específicos. Sendo assim, primeiro caracterizamos o processo de *design thinking* como um processo para resolução de problemas complexos de forma colaborativa, que corrobora com o processo descrito por Brown (2010), Vianna *et al.* (2012) e Lockwood (2010).

O processo de *Design Thinking* possui três etapas: inspiração, ideação e implementação. A primeira etapa se ocupa na identificação de um problema que se deseja resolver. O papel desta etapa é identificar e coletar insights que podem ser considerados oportunidades geradas a partir de uma observação pessoal. A etapa de ideação envolve o levantamento, a criação, o desenvolvimento e o teste de ideias que procurem resolver o problema delimitado levantado na fase anterior. Na ideação, todas as oportunidades observadas na etapa de inspiração são trabalhadas através da síntese de informações, que tem como objetivo refinar as oportunidades e gerar ideias para o projeto. A etapa de prototipação permite que haja uma avaliação de uma proposta de solução antes de levá-la ao consumidor final, de modo a extrair aprendizado com as falhas e aprimorar a proposta até o seu lançamento final. Por fim, a implementação coloca a ideia em prática.

Para os entrevistados as habilidades esperadas em um profissional que trabalha com *Design Thinking*, o *design thinker*, foi possível identificar e traçar o perfil das habilidades profissionais esperadas desse profissional: Liderança; Comunicação; Saber ouvir; Percepção acerca dos outros e do ambiente; Paciência; Empatia; Adaptabilidade; Entender o contexto; Escuta ativa; Aprendizado rápido.

Em seguida, identificamos, junto aos *design thinkers*, as atividades que exercem na instituição financeira. Os profissionais, embora contratados para atuarem como bancários que atuam em áreas administrativas da instituição financeira, ou seja, não atuam como bancários que prestam serviços e atendimento ao público em geral, muitas vezes atuam distantes de sua atribuição principal, reflexo do modelo toyotista de trabalho onde o aumento da produtividade é decorrente de um aumento da intensidade do trabalho, o que significa concentrar maior quantidade de trabalho dentro de um mesmo espaço de tempo e com menos dispêndio ou menos emprego de trabalhadores. Os profissionais demonstraram dificuldades em se reconhecerem como bancários e alguns entrevistados não se reconhecem como bancários, apresentando a “síndrome do trabalho vazio”.

Os *design thinkers* trabalham em núcleos de inovação, ou seja, pequenas equipes que são responsáveis por incentivar a cultura de inovação na instituição financeira, sendo deslocados de sua atividade principal, tratados, na visão do

pesquisador, como um *post-it*, sendo colados e descolados em funções ou atribuições que, por vezes, extrapolam suas atribuições. Embora trabalhem distante do tradicional imaginário do serviço bancário, os profissionais trabalham sob demanda, o que se assemelha ao atendimento bancário clássico em um ambiente de agência, onde, na realidade, ao invés de chamar a próxima senha e atender a demanda do cliente que se apresentar à sua frente, há uma demanda de atividades para os setores de inovação.

Em seguida, relatamos os sentidos do trabalho para os *design thinkers* pesquisados. Na perspectiva da dimensão individual, para os *design thinkers*, um trabalho que tem sentido é aquele que proporciona satisfação pessoal e prazer a quem o realiza, estando relacionado à ideia de realização pessoal. É um trabalho que possui desafios, responsabilidades e que é considerado importante por quem realiza, sendo fonte de orgulho e reconhecimento social Morin, Tonelli e Pliopas (2003).

O crescimento, a aprendizagem, o sustento e a qualidade de vida também surgem como temas relacionados à dimensão individual. Assim, para os entrevistados é importante que o aspecto profissional seja coerente com seus valores pessoais, embora se apresente como uma contradição para alguns entrevistados.

Na dimensão organizacional, um trabalho que tem sentido é organizado de forma que seja útil, que tenha objetivos claros e que gere resultados. Os resultados corroboram com os achados de Morin, Tonelli e Pliopas (2003) segundo os quais um trabalho que faz sentido é um trabalho considerado útil, com objetivos claros, em que se conhecem o seu propósito, os seus processos e os seus resultados, que oportuniza o relacionamento interpessoal e o reconhecimento.

Na dimensão social, os entrevistados divergiram quando ao aspecto de contribuição para a sociedade. Os profissionais acreditam que melhorar a sociedade é transformar os que estão ao seu redor.

Uma descoberta de pesquisa está relacionada a uma mistura entre satisfação pessoal e profissional, como se o indivíduo e organização fossem a mesma entidade. Esse comportamento de identificação, na qual a criatura (trabalhador) se confunde

com o criador (empresa) e Organização e indivíduo tendem a adquirir a mesma identidade (SILVA; PIOLLI; HELOANI, 2017) se faz presente entre os entrevistados.

O estudo contribuiu com o desenvolvimento e reflexão da própria atividade do pesquisador, visto que é funcionário da instituição financeira e também para a reflexão sobre a própria atuação como pesquisador. Para o pesquisador, esse trabalho foi desafiador e reflexivo diante dos resultados obtidos durante a construção da pesquisa. A experiência pessoal do pesquisador inicialmente como profissional em *Design Thinking* e os incômodos pessoais com uma abordagem gerencialista vivenciada em cursos de curta duração permitiram com que as hipóteses fossem construídas e desconstruídas ao longo da pesquisa. Houve importante desenvolvimento do pesquisador em relação à teoria e a prática profissional ao se deparar com as falas dos profissionais. O pesquisador passou a criar um novo sentido à medida que a pesquisa se concretizava, nesse sentido, pesquisa e pesquisador se transformaram à medida que cada página se materializava, se fazia e se refazia em um ciclo de construção, desconstrução e reconstrução, não necessariamente nessa ordem.

Para o pesquisador, o trabalho com *design thinking* na instituição financeira parece ser contraditório, visto que os profissionais declaram que trabalham com inovação dentro de uma lógica gerencialista. Os indivíduos não são contratados para exercer a função de *design thinker* que sequer é uma profissão regulamentada no Brasil. Muitos profissionais da IF se dedicam a exercer o papel de *design thinker* para atuarem como profissionais inovadores na esperança de se manterem empregáveis.

Trabalhar como facilitador de *Design Thinking* na IF é algo conflitante, pois os *design thinkers* são avaliados conforme o cargo que foram contratados na organização e por muitas vezes extrapolam a jornada de trabalho para poderem se dedicar às atividades de facilitação, pela qual não são avaliados ou sequer remunerados para tal.

Essa forma de exploração e apropriação da criatividade dos indivíduos com uma aparente motivação para uma forma colaborativa de fornecer soluções nada mais é do que ferramenta para aumentar a acumulação de capital e lucratividade se valendo

da exploração dos trabalhadores em troca, meramente, de um aparente *status* na instituição.

Nesse sentido, seria importante ampliar o estudo a outras organizações bem como entender o impacto do estilo de gestão da empresa onde esses profissionais atuam.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, S. P. C.; TOLFO, S. R.; DELLAGNELO, E. H. L. Sentidos do trabalho e racionalidades instrumental e substantiva: interfaces entre a administração e a psicologia. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 2, p. 200-216, 2012.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. 2ª ed. São Paulo: Boitempo, 2009.

ANTUNES, Ricardo; PINTO, Geraldo Augusto. **A fábrica da educação: da especialização taylorista à flexibilização toyotista**. Coleção Questões de nossa época, Volume 58. São Paulo: Cortez Editora, 2017.

ARAÚJO, Romilda R.; SACHUK, Maria I.. Os sentidos do trabalho e suas implicações na formação dos indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 53-66, jan/mar. 2007.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011, 229 p.

BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M.; COSTA, C. A. Significado do trabalho: um estudo entre trabalhadores inseridos em organizações formais. **RAE**, v. 35, n. 6, p. 20-29, 1995.

BENDASSOLI, Pedro Fernando; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Significado do trabalho nas indústrias criativas. **Revista de Administração de Empresa - RAE**, São Paulo, mar./abr. 2011.

BISPO, D. DE A.; DOURADO, D. C. P.; AMORIM, M. F. DA C. L. Possibilidades de dar sentido ao trabalho além do difundido pela lógica do Mainstream: um estudo com indivíduos que atuam no âmbito do movimento Hip Hop. **Organizações & Sociedade**, v. 20, n. 67, p. 717-731, dez. 2013.

BITENCOURT, B. M.; GALLON, S.; BATISTA, M. K.; PICCININI, V. C. Para além do tempo de emprego: o sentido do trabalho no processo de aposentadoria. **Revista de Ciências de Administração**, v. 13, n. 31, p. 30-57, 2011.

BONINI, L. A.; SBRAGIA, R. O Modelo de *Design Thinking* como indutor da inovação nas empresas: um estudo empírico. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 2, n. 1, p. 3-25, 2011.

BORCHARDT, P.; BIANCO, M. DE F. Meanings of volunteer work: a study with members of a lutheran institution. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n 5, p. 61-84, out. 2016.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. D. A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Soc.**, v. 5 n. 11, p. 121-36, 2011.

BOURDIEU, Pierre. **A miséria do mundo**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2001.

BROWN, T.; KATZ, Barry. **Change by design: how *Design Thinking* transforms organizations and inspires innovation**. New York: HarperCollins, 2009.

BROWN, T. ***Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias***. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BRUSSI, M. T. C. E. O ***Design Thinking* como metodologia no processo de escolha e uso dos instrumentos de Comunicação Organizacional**. ix, 78 f., il. Monografia (Bacharelado em Comunicação Social) - Universidade de Brasília, 2014.

CODO, W.; SAMPAIO, J.J.C.; HITOMI, A.H. **Indivíduo, trabalho e sofrimento: uma abordagem interdisciplinar**. Petrópolis: Vozes, 1998.

CLOT, Yves. **A função psicológica do trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2007.

COOPER, Rachel; JUNGINGER, Sabine; LOCKWOOD, Thomas. *Design Thinking and Design Management: a Research and Practice Perspective*. In: LOCKWOOD, Thomas. ***Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value***. New York: Alwlworth Press, 2010. Cap. 6. p. 57-63.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COSTA, S. H. B.. Sentido do Trabalho. In F. O. Vieira (Org.), **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho** (pp. 375-380). Curitiba: Juruá, 2013

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa. Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2013

CROSS, N. *Designerly ways of knowing*. Basel: **Birkhäuser Verlag** Ag, 2007. 138 p.

CROSS, N. ***Design Thinking: understanding how designers think and work***. New York: Berg, 2011.

DEMARCHI, A. P. P.; FORNASIER, C. B. R.; MARTINS, R. F. F.. A Gestão de Design humanizada pelo *Design Thinking* a partir de relações conceituais. **Projética**, v. 2, n. 1, p. 19–36, 16 dez. 2011.

FERRARINI, R.; SAHEB, D.; TORRES, P. L. Metodologias ativas e tecnologias digitais: aproximações e distinções. **Revista Educação em Questão**, v. 57, n. 52, p. 1-30, 2019.

FERRAZ, M.G.; DEMARCHI, A.P.P. O papel da experiência no desenvolvimento de habilidades de *design thinker*. In: EAC UEL, 24., 2015, Londrina. **Anais...** Londrina: UEL, 2016.

FORNASIER, C. B. R. **Sistema de integração do conhecimento organizacional por meio do *design thinker***. 2011. 310 f. Tese (Doutorado em Engenharia do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

FORNASIER, C. B. R.; DEMARCHI, A. P. P.; MARTINS, R. F. F. Análise comparativa das competências dos gestores de design e gestores de organizações colaborativas familiares da vitivinicultura. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 4, n. 2, p. 107-125, 2014.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado financeiro: produtos e serviços**. 14. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

GASKELL, G. **Entrevistas individuais e grupais**. In: GASKELL, G.; BAUER, M. W. (Org.). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 64-89.

GAULEJAC, V. **A gestão como doença social: ideologia: poder gerencialista e fragmentação social**. São Paulo: Ideias e Letras, 2017.

HARTLEY, J. **Creative Industries**. London: Blackwell, 2005.

KIMBELL, L. Rethinking *Design Thinking*: Part I. **Design and Culture**. Vol. 3 Issue:3, pp.285-306 · Nov. 2011.

KOVÁCS, Ilona; Cómo hacer visible el trabajo que el discurso dominante oculta. In.: **Sociología del Trabajo, nueva época**, n. 45, primavera 2002, p.25-51.

LAWSON, B. **How designers think: the design process demystified** ed. 4. ed. Oxford: Elsevier, 2006.

MACHADO, A. B.; GUERDT, E. M.; FIALHO, F. A. P.. Revisão sistemática: Intersecções entre *Design Thinking* e equipe multidisciplinar no processo ensino aprendizagem. **Projética**, v. 10, p. 95-104, 2019.

MARTINS, A. R. Q.; SIGNORI, G. G.; CAPELLARI, M. R. D. S.; SOTILLE, S. S.; KALIL, F. Uso de *Design Thinking* como Experiência de Prototipação de Ideias no Ensino Superior. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 8, n. 1, p. 208-224, 2016.

MARTIN, R. **The design of business: why *Design Thinking* is the next competitive advantage**. Boston: Harvard Business Press, 2009. 190 p.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **RAE**, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 8-19, 2001.

MORIN, E. M. Fator humano: os sentidos do trabalho. **RAE Executivo**, v. 1, n. 1, p. 71-75, 2002.

MORIN, E.; TONELLI, M. J.; PLIOPAS, A. L. V.. O trabalho e seus sentidos [CD-ROM]. In **Anais do XXVIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração** p. 283. Porto Alegre, RS: ANPAD, 2003.

MOW – **International Research Team The meaning of work** New York, Academic Press, 1987.

MUSGRAVE, Ken. Beyond design, 10 skills designers need to succeed now. In: **Fast Company**. jul. 2009.

NASCIMENTO, R. L.; SANTOS, A. S. L.; LIMA, T. C. B.; PINHO, A. P. M. O Sentido do Trabalho para o Agente Funerário. **Revista de Ciências da Administração**, v. 21, n. 53, p. 112-128, 2019

OLIVEIRA, S. R.; PICCININI, V. C.; FONTOURA, D. S.; SCHWEIG, C. Buscando o sentido do trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba, 2004. p. 1-16.

PINHEIRO, Tennyson. **Design Thinking Brasil**: empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade. Tennyson Pinheiro, Luis Alt em parceria com Felipe Pontes: prefácio de Kerry Bodine. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. dos R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, jul-set, p. 337-348, 2009.

SILVA, A.; BASTOS, G. M. F.; LIMA, T. C. B. de; FERRAZ, S. F. de S.; CABRAL, A. C. de A. Sentido do trabalho e diversidade: um estudo com homossexuais masculinos. **Revista ADM. MADE**, v. 17, n. 2, p. 85-105, 2013.

SILVA, Eduardo Pinto e ; HELOANI, ROBERTO ; PIOLLI, Evaldo . **Direitos Humanos sob Ameaça: organizações patogênicas, trabalho e subjetividade**. EDUCAÇÃO: TEORIA E PRÁTICA, v. 27, p. 113-132, 2017.

SILVA, Mônica. P. DA; SIMÕES, Janaina. M.. O estudo do sentido do trabalho: contribuições e desafios para as organizações contemporâneas. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 13, n. 3, 2015.

SIQUEIRA, Fábio Garboggini. Sentidos do trabalho em empresas do setor de varejo. 62 f. **Dissertação** (Mestrado Profissional em Administração). EAESP - Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2016

SOUZA, Marcela Tavares de; SILVA, Michelly Dias da; CARVALHO, Rachel de. **Revisão integrativa: o que é e como fazer**. Einstein (São Paulo), São Paulo, v. 8, n. 1, p. 102-106, Mar. 2010.

SPINELLI-DE-SÁ, J. G.; LEMOS, A. H. C. Sentido do trabalho: análise da produção científica brasileira. **Revista ADM.MADE**, ano 17, v. 21, n. 3, p.21-39, 2017.

TEIXEIRA, E. B.A análise de dados na pesquisa científica: importância e desafios em estudos organizacionais. **Desenvolvimento em Questão**, v. 1, n. 2, p. 177-201, 2003.

TOLEDO, Enrique de la Garza; HERNANDEZ, Juan Manuel. Fin del trabajo o trabajo sinfin. In.: **Tratado Latinoamericano de sociología del trabajo**. p. 755-773. México, 2000.

TOLFO, S. R.; PICCININI, V. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Psicologia & Sociedade**, v. 19, Edição Especial 1, p.38-46, 2007.

VIANNA, M. et al. **Design Thinking** – Inovação em Negócios. MJV Press, Rio de Janeiro, 1ª. ed. abr. 2012

WHITTEMORE R, KNAFL K. The integrative review: updated methodology. **J Adv Nurs**. 2005;52(5):546-53

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	
Nº de identificação do <i>Design thinker</i> :	_____
Gênero:	_____
Cargo:	_____
Idade:	_____
Estado Civil:	_____
Nº de filhos:	_____
Tempo de serviço como <i>design thinker</i> :	_____
Nível de escolaridade:	_____
Possui outras atividades? Quais?	_____
Nº de horas extras:	_____

OBJETIVO ESPECÍFICO: a) Caracterizar o processo de *Design Thinking*.

Questões semiestruturadas para a entrevista:

- 1) O que é *Design Thinking* para você?
- 2) Qual a importância do *Design Thinking* para você? E para a empresa?
- 3) Quais as características do processo de *Design Thinking*?
- 4) Quais os objetivos dessas características?

OBSERVAÇÕES: _____

OBJETIVO ESPECÍFICO: Descrever as habilidades profissionais esperadas de um *design thinker*.

Questões semiestruturadas para a entrevista:

- 1) Quais as habilidades que um *design thinker* necessita?
- 2) Como você aprendeu a ser um *design thinker*?
- 3) Quais as habilidades de um *design thinker* você mais usa no seu cotidiano?
- 4) Existem outras habilidades que você considera que são necessárias para um *design thinker* que não foram citadas na questão anterior?
- 5) Quais os objetivos dessas habilidades?

OBSERVAÇÕES: _____

OBJETIVO ESPECÍFICO: Identificar, junto aos *design thinkers*, as atividades exercidas na instituição financeira.

Questões semiestruturadas para a entrevista:

- 1) Descreva como é o seu trabalho.
- 2) Quais são suas atividades?
- 3) Qual o objetivo dessas atividades?
- 4) Como seu trabalho é útil para a organização?

OBSERVAÇÕES: _____

OBJETIVO ESPECÍFICO: Relatar os sentidos de trabalho para os *design thinkers* pesquisados.

Questões semiestruturadas para a entrevista:

- 1) Como você se sente em relação à sua satisfação pessoal?
- 2) Qual a importância do trabalho na sua vida?
- 3) Como é sua relação com outros colegas de trabalho?
- 4) Como suas atividades contribuem para a sociedade?
- 5) Considerando uma possibilidade de mudança de emprego, em que você gostaria de trabalhar?

OBSERVAÇÕES: _____

**APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO
(TCLE)/TERMO DE CONSENTIMENTO UTILIZAÇÃO DE IMAGEM, SOM E
VOZ (TCUISV)**

Título da pesquisa: O Profissional (com) post-it: o sentido do trabalho para design thinkers.

Pesquisador(es/as) ou outro (a) profissional responsável pela pesquisa, com Endereços e Telefones:

- Orientadora: Professora Dr^a Liliane Canopf. Endereço:
Avenida Macali, 1030. Marmeleiro-PR Telefone 46-99975-9213.
- Orientando: Francisco Kleber Rodrigues de Anchieta. Endereço: Av Parque Águas Claras, 805 Brasília-DF. Telefone: 41-99571-9695.

Local de realização da pesquisa: On-line, preferencialmente plataforma Google Meet.

Endereço, telefone do local: Brasília-DF.

A) INFORMAÇÕES AO PARTICIPANTE

1. Apresentação da pesquisa.

Você está sendo convidado para participar de uma pesquisa que tem como objetivo compreender o sentido que trabalhadores dão ao trabalho, especificamente design thinkers. Essa pesquisa se justifica, pois, uma das formas de compreender o mundo social é por meio da interpretação de seus participantes, em outras palavras, uma das formas de compreender o trabalho em nossa sociedade e entender a interpretação que os trabalhadores têm a seu respeito.

Para realizar isso serão feitas entrevistas em profundidade, ou seja, entrevistas que seguirão um roteiro com alguns tópicos pré-estabelecidos, para guiar o diálogo, mas que não necessariamente seguirão uma ordem rígidas de perguntas e respostas. O roteiro está dividido em quatro blocos, o primeiro sobre as características do processo de design thinking, o segundo relacionando com as habilidades profissionais esperadas de um design thinker, o terceiro visa identificar as atividades exercidas na Instituição Financeira e o quarto bloco visando obter relato sobre os sentidos do trabalho para os design thinkers.

Serão usados os seguintes critérios para selecionar os entrevistados: 1. Maiores de 18 anos; 2. Possuam meios eletrônicos para realização da videoconferência; 3. Seja funcionário da IF a mais de 1 ano; 4. Possua 6 meses de atuação como design thinker; 5. Atuem como design thinker em Unidades da Instituição Financeira.

Para participar da pesquisa, o participante deverá imprimir este termo, assinar, escanear e enviar para o e-mail do pesquisador (kleber.fk@gmail.com).

O termo que você está lendo é uma exigência do Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), uma comissão do Conselho Nacional de Saúde (CNS). Ele existe para garantir que o participante da pesquisa possa se manifestar, de forma autônoma, consciente, livre e esclarecida. A resolução propõe que toda pesquisa que envolva seres humanos direta ou indiretamente deverá ser submetida à apreciação de um Comitê de Ética em Pesquisa.

A ética na pesquisa exige o respeito ao participante da pesquisa em sua dignidade e autonomia, assegurando sua vontade de contribuir e permanecer, ou não, na pesquisa, por intermédio de manifestação expressa, livre e esclarecida (Resolução CNS nº 466 de 2012). Para que seja cumprida essa resolução, esta pesquisa será submetida ao Comitê de Ética na Pesquisa (CEP) da Universidade Federal Tecnológica do Paraná – UTFPR.

2. Objetivos da pesquisa.

O propósito dessa pesquisa é analisar o sentido do trabalho para *design thinkers* de uma instituição financeira brasileira.

Para responder a esse objetivo geral, foram feitos quatro objetivos específicos, que funcionam como degraus até o objetivo geral. São objetivos específicos:

- a) Caracterizar o processo de *design thinking*;
- b) Descrever as habilidades profissionais esperadas de um *design thinker*;
- c) Identificar, junto aos *design thinkers*, as atividades exercidas na instituição financeira;
- d) Relatar os sentidos de trabalho para os *design thinkers* pesquisados.

3. Participação na pesquisa.

A Instituição Financeira autorizou a realização dessa entrevista conforme Instruções Normativas internas referentes ao funcionário pesquisador. A Diretoria de Gestão de Pessoas recebeu esse documento, assim como outros detalhando o conteúdo e propósito desta pesquisa.

Você foi selecionado por atender os critérios de inclusão e sua participação acontecerá da seguinte forma:

1. Entrevista on-line, preferencialmente no Google Meet, mas podemos mudar a plataforma ou aplicativo de acordo com sua disponibilidade. O horário e dia da entrevista serão agendados entre você e o pesquisador, e deverá ocorrer entre os dias 11 e 20 de janeiro de 2021. A entrevista terá a duração estimada entre 1 e 2 horas e terá o áudio gravado.

2. O áudio gravado será transcrito e enviado a você por e-mail, para que você o leia e confirme se ela está de acordo com seu ponto de vista. Caso alguma parte da entrevista não corresponda ao que você quis transmitir, ela poderá ser modificada, corrigida ou retirada da transcrição, conforme sua indicação. O envio das transcrições e suas eventuais correções acontecerá entre os dias 21 e 25 de janeiro de 2021.

4. Confidencialidade.

O conteúdo das conversas e suas transcrições são confidenciais, as fichas e as transcrições serão identificadas por um código, só o pesquisador terá acesso ao nome correspondente a cada código. Todas as informações e dados gerados nesta pesquisa são sigilosos, de acordo com Resolução nº 466, de 12 de dezembro 2012, do Conselho Nacional de Saúde

5. Riscos e Benefícios.

5a) Riscos: O único risco a que você estará exposto é o constrangimento de conceder entrevista, porém, é uma preocupação primária desta pesquisa diminuir esse risco ao máximo, podendo o participante deixar de responder a quaisquer perguntas que não se sentir confortável. Para isso, você participante, será esclarecido de cada etapa que estiver sendo realizada. Serão seguidas todas as recomendações da Resolução nº 466, de 12 de dezembro 2012, do Conselho Nacional de Saúde, e se necessário será acionado unidade médica mais próxima.

5b) Benefícios: O principal benefício que esta pesquisa proporcionará a você é a reflexão sobre seu trabalho e sobre a extensão da influência de sua prática como *design thinker* na transformação ou ressignificação de questões no ambiente laboral.

6. Critérios de inclusão e exclusão.

6a) Inclusão: Para participar das entrevistas desta pesquisa, estão inclusos os design thinkers que atenderem os critérios: 1. Maiores de 18 anos; 2. Possuam meios eletrônicos para realização da videoconferência; 3. Seja funcionário da IF a mais de 1 ano; 4. Possua 6 meses de atuação como design thinker; 5. Atuem como design thinker em Unidades da IF.

6b) Exclusão: Funcionários que estejam afastados por motivo de licença, folga ou qualquer outro tipo de afastamento previsto em CLT; Funcionários terceirizados; Funcionários que são do setor mas não atuam com design thinking.

7. Direito de sair da pesquisa e a esclarecimentos durante o processo.

Você tem o direito de deixar este estudo a qualquer momento, também tem o direito de receber esclarecimentos em qualquer etapa da pesquisa. Você possui liberdade para recusar ou retirar o seu consentimento a qualquer momento sem penalização.

Você pode assinalar o campo a seguir, para receber o resultado desta pesquisa, caso seja de seu interesse:

() quero receber os resultados da pesquisa (email para envio:_____)

() não quero receber os resultados da pesquisa.

8. Ressarcimento e indenização.

Não haverá nenhuma despesa pessoal ou compensação financeira em decorrência de sua participação nesta pesquisa. É importante frisar, no entanto, que você terá direito de indenização em razão de qualquer dano que venha a sofrer decorrente da pesquisa.

ESCLARECIMENTOS SOBRE O COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA:

O Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos (CEP) é constituído por uma equipe de profissionais com formação multidisciplinar que está trabalhando para assegurar o respeito aos seus direitos como participante de pesquisa. Ele tem por objetivo avaliar se a pesquisa foi planejada e se será executada de forma ética. Se você considerar que a pesquisa não está sendo realizada da forma como você foi informado ou que você está sendo prejudicado de alguma forma, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (CEP/UTFPR). **Endereço:** Av. Sete de Setembro, 3165, Bloco N, Térreo, Bairro Rebouças, CEP 80230-901, Curitiba-PR, **Telefone:** (41) 3310-4494, **e-mail:** coep@utfpr.edu.br.

B) CONSENTIMENTO PARA USO DE SOM E IMAGEM

Eu declaro ter conhecimento das informações contidas neste documento e ter recebido respostas claras às minhas questões a propósito da minha participação na pesquisa. Declaro ainda, que compreendi o objetivo, a natureza, os riscos, benefícios, ressarcimento e indenização relacionados a este estudo.

Após reflexão e um tempo razoável, decidi, livre e voluntariamente, participar deste estudo, permito que a pesquisadora obtenha informações a meu respeito por meio de entrevista, cujo áudio será gravado e transcrito, para fins de pesquisa científica/educacional. Estou consciente que posso deixar o projeto a qualquer momento, sem nenhum prejuízo e que, permanecendo na pesquisa não serei identificado(a) pelo nome ou qualquer outra forma.

Nome _____ Completo:

RG: _____ Data _____ de

Nascimento: ___/___/___ Telefone: _____

Endereço:

CEP: _____ Cidade: _____ Estado:

Assinatura:

Data: ___/___/2020

Eu declaro ter apresentado o estudo, explicado seus objetivos, natureza, riscos e benefícios e ter respondido da melhor forma possível às questões formuladas.

Para todas as questões relativas ao estudo ou para se retirar do mesmo, poderão se comunicar com Francisco Kleber Rodrigues de Anchieta, via e-mail: kleber.fk@gmail.com ou telefone: 41-995719695.

Contato do Comitê de Ética em Pesquisa que envolve seres humanos para denúncia, recurso ou reclamações do participante pesquisado:

Comitê de Ética em Pesquisa que envolve seres humanos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (CEP/UTFPR)

Endereço: Av. Sete de Setembro, 3165, Bloco N, Térreo, Rebouças, CEP 80230-901, Curitiba-PR, **Telefone:** 3310-4494, **E-mail:** coep@utfpr.edu.br

APÊNDICE C – CRONOGRAMA DO PROJETO DE PESQUISA

Quadro 4 - Cronograma do projeto de pesquisa

CRONOGRAMA DO PROJETO DE PESQUISA														
ATIVIDADES	2020												2021	
	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR
1º ETAPA - PROJETO DE QUALIFICAÇÃO														
REVISÃO INTEGRATIVA	X	X	X	X	X									
FORMULAÇÃO DE ROTEIRO DE ENTREVISTA					X	X								
ESCOLHA DOS CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DOS ENTREVISTADOS						X	X	X	X					
QUALIFICAÇÃO							X							
ADEQUAÇÃO CONFORME SUGESTÕES DA BANCA								X	X	X				
2º ETAPA - PESQUISA DE CAMPO														
SUBMISSÃO AO CONSELHO DE ÉTICA DA UTFPR											X			
SELEÇÃO DOS ENTREVISTADOS												X		
REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS												X		
TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS												X		
ENVIO DE TRANSCRIÇÃO PARA ENTREVISTADOS												X		
CONFIRMAÇÃO SOBRE O CONTEÚDO TRANSCRITO												X		
3º ETAPA - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS														
SISTEMATIZAÇÃO DOS INDICADORES												X	X	
RESPOSTAS AOS OBJETIVOS DE PESQUISA												X	X	
REDAÇÃO FINAL DA DISSERTAÇÃO												X	X	
PREPARAÇÃO DE APRESENTAÇÃO PARA A BANCA													X	
BANCA DE DEFESA DA DISSERTAÇÃO														X

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

ANEXO A – Parecer Consubstanciado

UNIVERSIDADE
TECNOLÓGICA FEDERAL DO



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: O PROFISSIONAL (COM)POST-IT: O SENTIDO DO TRABALHO PARA DESIGN THINKERS

Pesquisador: Liliane Canopf

Área Temática:

Versão: 3

CAAE: 39218520.0.0000.5547

Instituição Proponente: Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 4.465.019

Apresentação do Projeto:

* De acordo com os pesquisadores:

" Considerando que o trabalho é um espaço de construção de sentidos, identidade e historicização do sujeito, este trabalho tem como objetivo analisar os sentidos do trabalho para design thinkers de uma instituição financeira brasileira. Nos processos de facilitação de design thinking, o design thinker realiza o encontro em que o individual e o coletivo se desenvolvem e se mesclam com crenças, significados, afetos e contradições desses profissionais que dedicam seus corpos, pensamentos, emoções e energias à inovação processual. Na busca de compreender melhor e contribuir aos estudos sobre o tema, será realizada uma pesquisa qualitativa em uma Instituição Financeira da cidade de Brasília, Distrito Federal, com o objetivo de analisar os sentidos do trabalho para design thinkers. A escolha dessa empresa deve-se ao fato da inserção recente desse profissional em uma grande organização. E, devido a experiência do pesquisador em metodologias utilizadas para gerar inovação centrada no usuário.

Esta pesquisa terá uma abordagem qualitativa, visando a coleta e análise sistemática de materiais narrativos, coletados a partir da realização de entrevistas remotas realizadas a partir de plataforma digital. Será desenvolvida com os profissionais que desempenham a atividade de Design Thinking em uma Instituição Financeira Nacional."

Endereço: SETE DE SETEMBRO 3165

Bairro: CENTRO

CEP: 80.230-901

UF: PR

Município: CURITIBA

Telefone: (41)3310-4494

E-mail: coep@utfpr.edu.br

* Sobre a metodologia, os pesquisadores informam:

"A pesquisa ocorrerá em uma Instituição Financeira nacional - IF. A população pesquisada serão trabalhadores que atuam como design thinkers das Unidades Estratégicas localizadas na sede da IF, ou seja, Brasília - DF. Os dados serão coletados por meio da aplicação de entrevistas semiestruturadas, gravadas com a permissão dos entrevistados e posteriormente transcritas. Desta forma, as entrevistas permitirão aos participantes discorrerem livremente sobre o tema tratado, ampliando as informações para análise. As entrevistas serão realizadas via plataforma de videoconferência que for mais conveniente e acessível aos participantes, devido à recomendação de distanciamento social declarado pelas organizações de saúde frente ao cenário de pandemia de COVID-19 instaurado no presente ano. A coleta de informações se dará por meio de entrevista semiestruturada. O pesquisador pretende entrevistar 12 design thinkers que trabalham na IF. Os entrevistados convidados que aceitarem participar da pesquisa receberão um e-mail com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) comunicando o teor da pesquisa. O termo precisa ser impresso, assinado, escaneado e enviado para o e-mail do pesquisador antes da etapa de entrevista. Após essa etapa, o pesquisador realizará o agendamento das entrevistas observando a disponibilidade de tempo desses profissionais. As entrevistas ocorrerão fora do horário da jornada de trabalho e terão duração estimada de 1 a 2 horas. As entrevistas serão realizadas via plataforma de videoconferência que for mais conveniente e acessível aos participantes. A amostragem deste trabalho será não-probabilística, escolhido por conveniência."

Sobre o a forma de recrutamento, os pesquisadores informam: "A População é composta por 243 profissionais que atuam como design thinkers em diversas unidades da IF. Como a amostra deste trabalho é não-probabilística, escolhida por conveniência, em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo, ou seja, o pesquisador seleciona membros da população mais acessíveis (CRESWELL, 2013; TEIXEIRA, 2003), será composta por 18 profissionais da IF que atuam como design thinkers na Unidade Estratégica, localizada na sede da IF, Brasília - DF, grupo do qual o pesquisador participa. Todos esse profissionais são integrantes de um grupo chamado Rede de Facilitadores em um aplicativo de mensagens instantâneas, e receberão um convite para participarem da pesquisa via

Endereço: SETE DE SETEMBRO 3165

Bairro: CENTRO

UF: PR

Telefone: (41)3310-4494

Município: CURITIBA

CEP: 80.230-901

E-mail: coep@utfpr.edu.br

Continuação do Parecer: 4.465.019

este grupo no aplicativo. Aos que aceitarem participar da pesquisa será solicitado, via mensagem no aplicativo, seus endereços de e-mail para envio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido/Termo de Consentimento para Utilização de Imagem, Som e Voz (TCLE/TCUISV) comunicando o teor da pesquisa."

* Sobre os critérios de inclusão e exclusão, os pesquisadores consideram:

"Critério de Inclusão:

Para participar das entrevistas desta pesquisa, estão inclusos os design thinkers que atenderem os critérios:

1. Maiores de 18 anos; 2. Possuam meios eletrônicos para realização da videoconferência; 3. Seja funcionário da IF a mais de 1 ano; 4. Possua 6 meses de atuação como design thinker; 5. Atuem como design thinker em Unidades Estratégicas.

Critério de Exclusão:

Funcionários que estejam afastados por motivo de licença, folga ou qualquer outro tipo de afastamento previsto em CLT; Funcionários terceirizados; Funcionários que são do setor mas não atuam com design thinking."

Objetivo da Pesquisa:

De acordo com os pesquisadores:

"Objetivo Primário:

Analisar os sentidos do trabalho para design thinkers de uma instituição financeira brasileira.

Objetivo Secundário:

a) Caracterizar o processo de design thinking; b) Descrever as habilidades profissionais esperadas de um design thinker; c) Identificar, junto aos design thinkers, as atividades exercidas na instituição financeira; d) Relatar os sentidos de trabalho para os design thinkers pesquisados."

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

De acordo com os pesquisadores:

Endereço: SETE DE SETEMBRO 3165

Bairro: CENTRO

CEP: 80.230-901

UF: PR

Município: CURITIBA

Telefone: (41)3310-4494

E-mail: coep@utfpr.edu.br

Continuação do Parecer: 4.465.019

"Riscos:

O único risco a que você estará exposto é o constrangimento de conceder entrevista, porém, é uma preocupação primária desta pesquisa diminuir esse risco ao máximo, podendo o participante deixar de responder a quaisquer perguntas que não se sentir confortável. Para isso, você participante, será esclarecido de cada etapa que estiver sendo realizada. Serão seguidas todas as recomendações da Resolução nº 466, de 12 de dezembro 2012, do Conselho Nacional de Saúde, e se necessário será acionado unidade médica mais próxima.

Benefícios:

O principal benefício que esta pesquisa proporcionará a você é a reflexão sobre seu trabalho e sobre a extensão da influência de sua prática como design thinker na transformação ou ressignificação de questões no ambiente laboral."

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A pesquisa parece ser relevante para se compreender o sentido atribuído pelos profissionais design thinkers a respeito de seu trabalho, podendo contribuir para o trabalho de gestores, organizações e pesquisadores.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

O projeto atende as recomendações da Resolução 466/12 e da Resolução 510/16.

Recomendações:

Histórico dos pareceres emitidos na primeira e segunda versões:

* De acordo com o Parecer 4.454.191, emitido na segunda versão do projeto submetida para apreciação do CEP, temos:

1) O Desenho da pesquisa não foi ajustado, conforme solicitado. Além disso, sobre a solicitação de descrever (no Desenho da Pesquisa) como será feito o recrutamento, além de não descrever, os pesquisadores retiraram da "Metodologia Proposta" a informação que constava na versão anterior submetida à Plataforma Brasil de que "os profissionais que atuam com Design Think da Instituição Financeira serão selecionados a partir de convite divulgado pelo pesquisador no grupo de aplicativo de mensagens instantâneas no qual somente esses profissionais são integrantes."

Endereço: SETE DE SETEMBRO 3165

Bairro: CENTRO

UF: PR

Telefone: (41)3310-4494

Município: CURITIBA

CEP: 80.230-901

E-mail: coep@utfpr.edu.br

Continuação do Parecer: 4.465.019

De acordo com os pesquisadores (nesta nova versão), "os entrevistados convidados que aceitarem participar da pesquisa receberão um e-mail com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)". Se o e-mail será enviado somente aos convidados que aceitarem participar, como será feito o convite? Pessoalmente na Instituição Financeira? Por e-mail também? Se este for o caso, como serão obtidos esses e-mails? A Instituição Financeira irá fornecê-los?

[ATENDIDO]

2) Solicita-se fazer dois ajustes no TCLE.

Primeiro, como haverá gravação de voz (e, talvez, de imagem), o Termo de Consentimento também deve ser um TERMO DE CONSENTIMENTO PARA UTILIZAÇÃO DE IMAGEM, SOM E VOZ. Nesse sentido, solicita-se incluir no título do Termo de Consentimento os dois nomes da seguinte maneira: "TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)/TERMO DE CONSENTIMENTO PARA UTILIZAÇÃO DE IMAGEM, SOM E VOZ (TCUISV)".

Segundo, no TCLE/TCUISV ainda consta a informação de que "O envio das transcrições e suas eventuais correções acontecerão entre os meses de outubro e novembro.". Como já mencionado no Parecer anterior, essas datas estão incorretas, pois entende-se que as entrevistas ainda não foram realizadas.

[ATENDIDO]

3) Considerando as pendências nesta segunda versão, solicita-se rever o cronograma da pesquisa para novo envio ao Comitê de Ética. Próxima reunião fevereiro/2021.

[ATENDIDO]

Endereço: SETE DE SETEMBRO 3165

Bairro: CENTRO

CEP: 80.230-901

UF: PR

Município: CURITIBA

Telefone: (41)3310-4494

E-mail: coep@utfpr.edu.br

* De acordo com o Parecer 4.402.438, emitido na primeira versão do projeto submetida para apreciação do CEP, temos:

1) Sobre o desenho da pesquisa informado na Plataforma Brasil, solicita-se acrescentar informações que envolvam aspectos metodológicos da pesquisa. Muitas dessas informações estão apresentadas no Projeto ou no TCLE, mas é importante incluí-las no Desenho da pesquisa Plataforma Brasil, a saber: descrever como será feito o recrutamento dos participantes; explicitar a população e a amostra (isto é, a quantidade de candidatos a participantes de acordo com as características procuradas e a quantidade de participantes que efetivamente serão considerados); descrever o tempo previsto para cada intervenção (questionário e entrevista) a que o participante será submetido. [NÃO ATENDIDO]

2) Sobre os critérios de inclusão, os pesquisadores informam que um dos critérios é: design thinkers que "Tenham respondido o questionário de perfil pessoal e profissional". No entanto, ao responder o questionário de perfil pessoal e profissional, o participante já está fazendo parte da pesquisa. O Questionário é parte da pesquisa. Portanto, solicita-se que os pesquisadores revejam esse aspecto: o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) deve ser enviado antes de os convidados responderem ao questionário. Nessa direção, solicita-se aos pesquisadores preverem dois momentos: a aplicação do questionário e a realização das entrevistas, destacando (se for o caso) que nem todos os que responderem ao questionário farão parte da entrevista.

Caso os pesquisadores queiram, o TCLE/TCUISV pode ser o mesmo (um único arquivo), informando, claramente, que alguns dos participantes que responderem ao questionário poderão ser convidados a realizar uma entrevista com duração de 1 a 2 horas. Nesse caso, é importante explicitar os critérios de inclusão e de exclusão para cada etapa (questionário e entrevista). No item 3.2.1 do Projeto de Pesquisa, os pesquisadores esboçam essa diferenciação entre os critérios de inclusão para o questionário e para a entrevista, mas isso não aparece no TCLE/TCUISV.

[ATENDIDO - o questionário foi retirado, não haverá mais esse tipo intervenção]

Endereço: SETE DE SETEMBRO 3165

Bairro: CENTRO

UF: PR

Telefone: (41)3310-4494

Município: CURITIBA

CEP: 80.230-901

E-mail: coep@utfpr.edu.br

Continuação do Parecer: 4.465.019

3) Ainda sobre o consentimento, solicita-se que os pesquisadores explicitem a forma como receberão as assinaturas dos participantes. Os participantes deverão imprimir, assinar, escanear e enviar por e-mail aos pesquisadores?

Com base na recomendação 2) descrita acima, considerando que o questionário faz parte da pesquisa e havendo a necessidade de consentimento prévio, sugere-se aos pesquisadores que façam um TCLE/TCUISV on-line. Nesse caso, o participante lê, concorda com a pesquisa e somente após aceitar participar, passa-se para a tela seguinte para responder ao questionário. Trata-se, apenas, de uma sugestão aos pesquisadores. Caso aceitem essa sugestão, recomenda-se consultar um membro do CEP de seu campus para maiores informações sobre esse procedimento.

[ATENDIDO]

4) Sobre o questionário, sugere-se retirar a pergunta sobre a renda total mensal do participante. A menos que essa informação seja importante para as análises, sugere-se retirar para evitar maiores constrangimentos.

[ATENDIDO - o questionário foi retirado, não haverá mais esse tipo de intervenção]

5) No projeto de Pesquisa, há a informação de que haverá "sigilo e confidencialidade das informações fornecidas por meio das observações no ambiente de trabalho, das respostas de questionários, das entrevistas semiestruturadas e, bem como, sobre as gravações de áudios das entrevistas que serão realizadas durante a construção desse trabalho".

Fica a dúvida sobre "informações fornecidas por meio das observações no ambiente de trabalho", uma vez que os pesquisadores informam que a pesquisa será toda on-line.

Solicita-se explicar esse aspecto.

[ATENDIDO]

Endereço: SETE DE SETEMBRO 3165

Bairro: CENTRO

CEP: 80.230-901

UF: PR

Município: CURITIBA

Telefone: (41)3310-4494

E-mail: coep@utfpr.edu.br

Continuação do Parecer: 4.465.019

6) Sobre os riscos da pesquisa (no TCLE e na Plataforma Brasil), solicita-se prever formas de minimizar o risco do constrangimento. Por exemplo, prever que o participante pode deixar de responder a alguma pergunta que não se sentir confortável, pulando para outra pergunta. No caso dos benefícios, sugere-se considerar os "benefícios indiretos" ao participante, uma vez que a pesquisa visa contribuir com sua profissão.

[ATENDIDO]

7) Sobre o TCLE/TCUISV, no item "Apresentação da Pesquisa", corrigir a escrita:

"Serão usados quatro critérios para selecionar os entrevistados: design thinkers que atenderem os critérios: 1. Maiores de 18 anos; 2. Aceitem participar da pesquisa; 3. Tenham respondido o questionário de perfil pessoal e profissional; 4. Possuam meios eletrônicos para realização da videoconferência; 5. Possuam o maior tempo de empresa em relação aos seus colegas; 6. Possuam o maior tempo exercendo o papel de design thinker; 7. Atuem como design thinker em Unidades Estratégicas, Táticas, Redes de Distribuição ou Redes de Apoio aos Negócios e Gestão."

Está confusa e deixa a dúvida sobre quais são esses 4 critérios mencionados.

[ATENDIDO]

8) Na sequência do TCLE/TCUISV, no item "Participação na Pesquisa", os autores escrevem:

"Você foi selecionado por atender aos quatro critérios de seleção (tempo de prática, idade, gênero e local de trabalho). E sua participação acontecerá da seguinte forma [...]"

Fica a dúvida sobre esses critérios de seleção. O gênero é um critério de seleção? Se sim, qual o motivo para excluir algum participante por questão de gênero?

[ATENDIDO]

9) Com base no item 8), sugere-se rever, no Questionário, o uso do termo Gênero. Também sugere-se rever

Endereço: SETE DE SETEMBRO 3165

Bairro: CENTRO

CEP: 80.230-901

UF: PR

Município: CURITIBA

Telefone: (41)3310-4404

E-mail: coep@utfpr.edu.br

Continuação do Parecer: 4.465.019

a necessidade dessa pergunta, caso ela não seja um critério de inclusão ou exclusão na pesquisa.

[ATENDIDO]

10) No TCLE, no item Ressarcimento e indenização, na escrita "você terá direito de indenização em razão de qualquer dano que venha a sofrer", sugere-se incluir a informação "qualquer dano que venha a sofrer decorrente da pesquisa".

[ATENDIDO]

11) Considerando as pendências descritas acima, solicita-se rever todos os cronogramas presentes nos arquivos, atualizando as datas de acordo com o trâmite no CEP e evitando divergências de informações. Por exemplo, no item 4 Cronograma no arquivo do Projeto de Pesquisa, aparece a informação de que as entrevistas acontecerão nos meses de outubro e novembro de 2020. Além disso, consta que a seleção dos entrevistados foi feita nos meses de setembro e outubro de 2020, sugerindo que o questionário já tinha sido aplicado.

No TCLE, consta que "O envio das transcrições e suas eventuais correções acontecerão entre os meses de outubro e novembro"

Essas informações divergem das informações que constam na Plataforma Brasil.

Por isso, solicita-se padronizar todas as informações a fim de evitar divergências. [ATENDIDO PARCIALMENTE - a informação "O envio das transcrições e suas eventuais correções acontecerão entre os meses de outubro e novembro" no TCLE não foi corrigida]

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Não há novas pendências.

Considerações Finais a critério do CEP:

Diante do exposto, o CEP-UTFPR, de acordo com as atribuições definidas no cumprimento da Resolução CNS nº 466 de 2012, Resolução CNS nº 510 de 2016 e da Norma Operacional nº 001 de 2013 do CNS, manifesta-se por APROVAR este projeto.

Lembramos aos (as) senhores(as) pesquisadores(as) que o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP)

Endereço: SETE DE SETEMBRO 3165

Bairro: CENTRO

UF: PR

Telefone: (41)3310-4494

Município: CURITIBA

CEP: 80.230-901

E-mail: coep@utfpr.edu.br

Continuação do Parecer: 4.465.019

deverá receber relatórios anuais sobre o andamento do estudo, bem como a qualquer tempo e a critério do pesquisador nos casos de relevância, além do envio dos relatos de eventos adversos, para conhecimento deste Comitê. Salientamos ainda, a necessidade de relatório completo ao final do estudo. Eventuais modificações ou emendas ao protocolo devem ser apresentadas ao CEP-UTFPR de forma clara e sucinta, identificando a parte do protocolo a ser modificado e as suas justificativas.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BASICAS_DO_PROJETO_1636791.pdf	12/12/2020 22:02:34		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_TCUISV.pdf	12/12/2020 22:00:54	Liliane Canopf	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto.pdf	12/12/2020 22:00:19	Liliane Canopf	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Termo_compromisso_confidencialidade_envio.pdf	26/11/2020 21:45:22	Liliane Canopf	Aceito
Outros	Roteiro_de_entrevista.pdf	26/11/2020 17:41:51	Liliane Canopf	Aceito
Declaração de concordância	Termo_Autorizacao_Institucional.pdf	24/09/2020 22:16:01	Liliane Canopf	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_Rosto.pdf	24/09/2020 22:10:08	Liliane Canopf	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Endereço: SETE DE SETEMBRO 3165

Bairro: CENTRO

CEP: 80.230-901

UF: PR

Município: CURITIBA

Telefone: (41)3310-4494

E-mail: coep@utfpr.edu.br

Continuação do Parecer: 4.465.019

CURITIBA, 15 de Dezembro de 2020

Assinado por:
Frieda Saicla Barros
(Coordenador(a))

Endereço: SETE DE SETEMBRO 3165

Bairro: CENTRO

UF: PR

Telefone: (41)3310-4494

Município: CURITIBA

CEP: 80.230-901

E-mail: coep@utfpr.edu.br