

Análise da Aplicação de Design Thinking no Desenvolvimento de um Projeto de Orientação Profissional para Jovens

JÉZER AIRILAM SOUZA FRANCO

FACULDADE DE TECNOLOGIA TERMOMECÂNICA (FTT)
jezer27@gmail.com

BRUNA MARIA DA CUNHA CARDOSO

FACULDADE DE TECNOLOGIA TERMOMECÂNICA (FTT)
bruks.cardoso@gmail.com

CAMILA MARIANE COSTA SILVA

FACULDADE DE TECNOLOGIA TERMOMECÂNICA (FTT)
camila.marcosta@hotmail.com

Introdução

A orientação profissional costuma ter foco na profissão que está sendo mostrada no momento da orientação. Os jovens que eventualmente recebem essas informações nem sempre se interessam pela orientação passada. É possível crer que o desenvolvimento de uma nova forma de expor as informações relacionadas à carreira e às profissões, de maneira a alcançar efetivamente os jovens, seria um modo de iniciar uma mudança neste cenário e talvez até aumentar o percentual de jovens que buscam a graduação.

Problema de Pesquisa e Objetivo

Como a metodologia Design Thinking pode ser aplicada a uma orientação profissional para jovens? Que benefícios os valores e estrutura dessa metodologia são capazes de agregar a este contexto? Assim, este artigo tem como objetivo aplicar e analisar os impactos da metodologia Design Thinking em uma ação de orientação profissional para jovens entre 15 e 25 anos.

Fundamentação Teórica

São abordados três conceitos. A inovação é equilibrar criatividade e disciplina para efetivamente fazer com que as coisas aconteçam (BESSANT; TIDD, 2009). O Design Thinking tem por objetivo promover o bem-estar na vida das pessoas e sua principal tarefa é identificar problemas e gerar soluções (VIANNA et al., 2012). A orientação profissional busca promover melhor gerenciamento de sentimentos para propor reflexão e autoconhecimento a respeito da profissão a ser escolhida (OLIVEIRA; PESSOA, 2013).

Metodologia

Esta pesquisa tem uma abordagem exploratória e é qualitativa – pois foram utilizados, sobretudo, dados obtidos por meio de entrevistas e observação. A estratégia de pesquisa utilizada para o desenvolvimento deste estudo foi a pesquisa-ação. Esta estratégia envolve os pesquisadores e os grupos interessados nos mais variados momentos da pesquisa. Os procedimentos foram realizados de acordo com o ciclo da pesquisa-ação.

Análise dos Resultados

Na ação promovida neste estudo era esperado o desenvolvimento de um projeto de orientação que proporcionasse integração e entretenimento aos participantes, além de informações sobre carreira e estudos, que fosse interessante. A utilização dos princípios da metodologia DT foi fundamental para o desenvolvimento de uma orientação profissional mais adequada ao público-alvo. Percebeu-se que os jovens orientados mostraram mais interesse pela escolha da carreira profissional e estavam mais desinibidos.

Conclusão

O Design Thinking se mostrou eficaz no desenvolvimento do projeto realizado. Isto pode indicar que esta metodologia tem potencial de oferecer boas oportunidades para condução de outros projetos sociais inovadores. Enquanto as abordagens tradicionais tratam um problema de forma superficial, no DT o problema é analisado em profundidade para compreensão de relações e fatores influenciadores, antes de se propor soluções. Tal abordagem se mostra fundamental para mapear problemas complexos.

Referências Bibliográficas

- BESSANT, John; TIDD, Joe. Inovação e Empreendedorismo. São Paulo: Bookman, 2009.
- OLIVEIRA, Natalia de Q.; PESSOA, Roberto C. A Importância da Orientação Profissional para o Direcionamento de Carreira na Adolescência. Bahia: Psicologia, 2013. Disponível em: . Acesso em: 10 abr. 2016.
- VIANNA, Maurício; VIANNA, Ysmar; ADLER, Isabel K.; LUCENA, Brenda; RUSSO, Beatriz. Design Thinking: inovação nos negócios. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

1 INTRODUÇÃO

Inovar está diretamente relacionado a lidar com o incerto, com a quebra de paradigmas, e com o desenvolvimento multidisciplinar, por exemplo. As grandes mudanças tecnológicas, impostas a todas as classes sociais, junto aos problemas sociais e ambientais enfrentados por todas as pessoas, despertou a necessidade de inovações aplicadas que fossem acessíveis à comunidade como um todo (BESSANT; TIDD, 2009). Alguns desses problemas sociais são decorrentes de deficiências na área da saúde e da educação. Em relação à educação, especificamente, o IBGE apontou que 9,6 milhões de jovens de 15 a 29 anos não estudavam e nem trabalhavam (LEAL, 2013). Outra pesquisa, feita pela Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE aponta que 76% dos jovens de 20 a 24 não estudam (UOL, 2015).

Diversos fatores influenciam estes jovens para que eles não tenham condições de estudar e/ou de trabalhar. Porém, determinar quais foram os principais fatores de influência não é um processo simples, de modo que ainda são incertas as melhores formas de auxiliar esses jovens a valorizar o estudo e a encontrar uma profissão ou um trabalho. Pode-se, então, considerar a necessidade de aplicar uma metodologia que auxilie a identificar esses fatores para melhor orientação e auxílio desses jovens.

Neste sentido, relacionado à inovação, há metodologia Design Thinking – DT (BROWN, 2010). Com base em Vianna *et al.* (2012) o objetivo dessa metodologia é estudar fatores relacionados a experiências pessoais, influências, cultura, pensamentos, sentimentos e comportamentos do ser humano para entender o problema relacionado, e desenvolver ideias de solução por meio de um ciclo contínuo de inspiração, idealização e implementação, partindo do pressuposto que a prototipagem é um passo essencial. Por fim, por meio de um *feedback*, realizar alterações para evolução da solução desenvolvida inicialmente.

A orientação profissional, hoje promovida pelas escolas, tem foco na profissão que está sendo mostrada no momento da orientação ou do profissional ali presente. Aqueles que estão recebendo as informações em si nem sempre se adequam a orientação passada, ficando assim desinteressados e desatentos (MISSU, 2014). É possível crer que o desenvolvimento de uma nova forma de expor as informações relacionadas à carreira e às profissões, de maneira a alcançar efetivamente os jovens, seria um modo de iniciar uma mudança neste cenário e talvez até aumentar o percentual de jovens que buscam a graduação.

2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

A partir das reflexões mencionadas na seção anterior, foi proposto o seguinte problema de pesquisa: Como a metodologia Design Thinking pode ser aplicada a uma orientação profissional para jovens? Que benefícios os valores e estrutura dessa metodologia são capazes de agregar a este contexto?

Diante deste questionamento, este artigo tem como objetivo aplicar e analisar os impactos da metodologia Design Thinking em uma ação de orientação profissional para jovens entre 15 e 25 anos. Desse modo, é descrito todo o processo criativo e crítico que envolveu esta orientação, guiada pelos valores e passos dessa metodologia.

Este estudo pretendeu assim, utilizando o Design Thinking, buscar uma forma de solução para orientação profissional de jovens, e apresentar seus resultados e a experiência obtida durante o seu desenvolvimento. Note-se que Brown (2010, p. 4) explica que o Design Thinking não propõe a solução dada apenas pelo estudo de aspectos superficiais ou óbvios envolvidos no problema, outros fatores, expostos por diferentes pontos de vistas, contribuem

para estudo e base de ações possíveis a fim de encontrar a melhor solução para o problema em questão.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta a descrição dos principais assuntos e conceitos deste estudo, que são: Inovação, Design Thinking e Orientação Profissional.

3.1 Inovação

A inovação é uma questão de organização de diferentes peças de um quebra cabeça do conhecimento e, principalmente, de equilibrar criatividade e disciplina para efetivamente fazer com que as coisas aconteçam (BESSANT; TIDD, 2009). O sucesso de uma boa ideia está relacionado a um bom gerenciamento desta. Segundo Bessant; Tidd (2009) a inovação é essencialmente centrada em três fatores principais:

- Geração de novas ideias: pode surgir por meio da inspiração, transferência de outro contexto, sobre necessidades de clientes ou usuários, de pesquisa de ponta ou de combinação de ideias já existentes em algo novo;
- Seleção das melhores ideias: o processo de escolha estratégica é um grande desafio, por isso é necessário elencar e selecionar as melhores ideias geradas;
- Implementação da ideia: quando a ideia é transformada em um produto, um serviço ou um processo acabado para que as pessoas possam utilizar.

Para incentivar o estudo aprofundado da inovação, Davila; Epstein; Shelton (2007) propõem que sejam considerados os seguintes elementos da inovação:

- Liderança: uma boa liderança promove união na equipe e inspira comprometimento;
- Estratégia: o plano precisa ser seguido, pois não só a ideia vai fazer com que o negócio prospere;
- Processos: a forma com que seu plano é executado impacta diretamente no resultado;
- Indicadores de desempenho: saber como o grupo envolvido está desempenhando seu papel faz parte deste processo, pois o empenho de todos fará com que o resultado corresponda às expectativas;
- Recursos: a inovação requer investimento em recursos matérias, financeiros e humanos;
- Cultura organizacional: o ambiente precisa estar preparado para absorver a ideia inovadora, possibilitando que os colaboradores exponham também ideias e meios de concretiza-las;
- Mensuração: os indicadores auxiliam no acompanhamento do desenvolvimento do projeto;
- Incentivos: manter o grupo envolvido por meio de incentivos pode ser um modo de produzir mais com qualidade.

Calamagno; Scherer (2012) lista doze tipos de inovação, em sua obra. Por meio desses tipos é possível verificar que, ao contrário do que é esperado, a inovação pode estar e ocorrer em qualquer área de uma organização. Os tipos de inovação, conforme descritos na Ilustração 1, são melhores aplicados a produtos e empresas. Neste estudo, focou-se em um tipo de inovação específico, denominado Inovação Social. Este tipo de inovação busca utilizar conceitos de inovação em melhorias sociais.

Tipo	Definição
Oferta	Desenvolvimento de novos produtos ou serviços
Plataforma	Utilizar a mesma plataforma tecnológica ou componente para criar novos produtos. Utiliza a modularidade como estratégia
Soluções	Através da combinação de produtos, serviços e informações, criam-se soluções integradas para atender as necessidades do público
Clientes	Identificar públicos ou segmentos não atendidos
Experiência do Consumidor	Repensar a interação da empresa com os públicos. Criar novas experiências e sensações ao público
Captura de Valor	Redefinir como a empresa é remunerada por seus produtos e serviços
Processos	Redesenho dos processos para aumentar a eficiência
Organização	Mudanças na estrutura de funcionamento da empresa. Pode envolver a alteração do escopo de atuação ou da forma como ela está organizada
Cadeia de Fornecimento	Pensar diferente sobre o fornecimento, movimentação e entrega dos produtos ou serviços
Presença	Criar novos canais de distribuição ou locais que os produtos ou serviços podem ser oferecidos
Relacionamentos	Criar nova ligação entre empresa e seus clientes de forma a criar maiores benefícios ou aumentar eficiência no atendimento
Marca	Utilizar a marca como alavanca para novas oportunidades em outros setores

Ilustração 1 - Doze tipos de inovação

Fonte: Adaptado de Carlomagno; Scherer (2012, p. 70)

Carlomagno; Scherer (2012) apontam que a aplicação, o resultado e a execução são os diferenciais das inovações em empresas para inovação com foco na qualidade de vida, bem-estar e melhoria das condições sociais, dita como Inovação Social.

3.2 Design Thinking

O Design Thinking, como disciplina, tem por objetivo promover o bem-estar na vida das pessoas e sua principal tarefa é identificar problemas e gerar soluções. Utiliza como forma de raciocínio o pensamento abduutivo (VIANNA *et al.*, 2012). O pensamento abduutivo se resume em usar as suas experiências e conhecimentos para resolver problemas.

A base para o Design Thinking é a empatia, a colaboração e a experimentação das ideias (OLIVEIRA, 2014). Essa base é dividida em várias fases até que seja encontrada a solução inovadora que se espera. As etapas do DT são apresentadas nas seções seguintes.

3.2.1 Imersão

O *design thinker* sabe que para identificar os reais problemas é preciso analisá-los de diversas perspectivas, pois o cenário pede que sejam formuladas múltiplas interpretações (VIANNA *et al.*, 2012). Para iniciar o processo de entendimento e conhecimento do cenário, a metodologia propõe dois tipos de imersões no problema que se deseja solucionar. A imersão preliminar tem como objetivo o reenquadramento e entendimento inicial do problema, enquanto a imersão profunda destina-se a identificação de necessidades e oportunidades que irão nortear a geração de soluções. Três tipos de processos envolvem a imersão preliminar,

para coleta de informações pela equipe envolvida no projeto, visando o entendimento do problema que se deseja propor uma solução, são elas:

- Reenquadramento: é um processo no qual a equipe envolvida, que pode não ser especialista no problema abordado, é estimulada a buscar uma visão para a questão de diferentes ângulos, por meio de um ciclo (VIANNA *et al.*, 2012);
- Pesquisa exploratória e Pesquisa Desk: proporcionam à equipe do projeto informações e dados ricos sobre a forma como as pessoas envolvidas no problema são influenciadas ou afetadas, e sobre o problema em si. A partir da junção das informações obtidas (sobre pessoas, problema e contexto) é feita a identificação do modelo do problema e das oportunidades, em diversas áreas, a serem exploradas nas próximas fases (VIANNA *et al.*, 2012; FONSECA, 2016).

A Imersão em profundidade tem foco apenas no ser humano, em seus sentimentos, suas ações, seus pensamentos, e em como elas se expressam, buscando informações mais específicas de comportamentos extremos. A Imersão em profundidade faz com que a equipe desenvolva empatia sobre as pessoas, de modo a achar uma solução para o problema em que essas estão envolvidas (BROWN, 2010).

A fase da Imersão termina quando as informações foram todas captadas e o grupo de pesquisadores envolvidos na solução está totalmente ciente do contexto para assim, pensar na solução moldada a partir das pessoas e não apenas do problema. A partir de então o grupo fica focado na análise e síntese desses dados (VIANNA *et al.*, 2012).

3.2.2 Análise e Síntese

Nesta fase, busca-se a compilação dos resultados levantados das pesquisas para melhor análise e separação das mais relevantes. Este processo segue fases, e nelas a equipe, envolvida em propor soluções, estuda de forma dinâmica os dados. Para a análise e síntese dos resultados são utilizados materiais e técnicas que facilitam a organização de tudo o que foi levantado (BROWN, 2010, VIANNA *et al.*, 2012).

Dentre estes materiais e técnicas, podem ser citados: cartões de *insights*, mapas conceituais ou mapas mentais, critérios norteadores, personas e mapas de empatia. Feita toda a organização por meio de gráficos, figuras, cartões em parede, para auxiliar o grupo a peneirar todas as informações mais importantes e organiza-las, chega a hora de idealizar a solução (VIANNA *et al.*, 2012).

3.2.3 Ideação

As ideias inovadoras podem surgir de muitas formas, estimuladas ou não por ferramentas, ou mesmo pela situação. O *brainstorming*, que é uma forma de obtenção de ideias, baseia-se nos princípios da suspensão do julgamento e da geração do maior número possível de ideias (LUCINDA, 2010). Ele envolve a equipe que está dentro do projeto desde o início. Neste sentido, há duas abordagens para desenvolvimento de ideias, além do *brainstorming* (VIANNA *et al.*, 2012):

- Workshop de cocriação: a colaboração de pessoas que não estão envolvidas desde o início do projeto, mas que tem envolvimento direto ou indireto com as soluções apresentadas; acontece nessa fase de workshop;
- Cardápio de ideias: depois de todas as ideias dadas no projeto, elas ficam dispostas numa forma organizada de visualizar para tomada de decisão.

Após as ideias serem expostas e selecionadas, chega a hora em que a equipe testa essas possíveis soluções. A esta etapa dá-se o nome de Prototipação.

3.2.4 Prototipação

Um protótipo pode ser feito de uma das seguintes formas mencionadas (VIANNA *et al.*, 2012):

- Papel: em forma de desenhos;
- Modelo de volume: visualização tridimensional, esse modelo pode conter detalhes como botões, porém não tem funcionalidade;
- Encenação: uma cena de forma improvisada para que seja natural;
- *Storyboard*: painéis com fotografias, colagens, desenhos, representando visualmente o que quer expressar;
- Serviços: uso de elementos físicos projetados com experiências fluidas e dinâmicas.

3.3 Orientação Profissional

Bohoslavsky (2007) aponta que a orientação profissional pode ser abordada de duas maneiras: a atuarial e a clínica. Na atuarial conta-se com o auxílio de um psicólogo, que conhece as aptidões, características e interesses dos indivíduos. O perfil do jovem em questão é comparado ao da escolha profissional feita. Na orientação clínica, o jovem é capaz de tomar suas decisões, porém ele precisa organizar os conflitos e ansiedades que surgem quando se pensa no futuro. Para Oliveira; Pessoa (2013) a fase de desenvolvimento da escolha profissional na adolescência é cercada de medo e ansiedade. Neste sentido, a orientação profissional busca promover melhor gerenciamento desses sentimentos, a fim de propor reflexão e autoconhecimento a respeito da profissão a ser escolhida.

Existem fatores como a sociedade, remuneração, escola e família que são influenciadores mais específicos para cada perfil de pessoa e para que uma decisão profissional seja feita com maior segurança é imprescindível recorrer a informações profissionais (GONÇALVES, 2008).

Alguns recursos didáticos são usados para envolver pais, jovens, escola e sociedade, como palestras que envolvem pais, alunos e profissionais e as que são com alunos e profissionais, apenas. Feiras de profissões e dinâmicas em que os próprios jovens trazem a informação também são usadas. Há duas modalidades de orientação profissional: a modalidade individual que é feita por meio de reuniões entre 45 minutos e uma hora, que segue um modelo de psicoterapia, tendo como base as questões profissionais; e a modalidade grupal que busca criar um vínculo entre aqueles que participarão de orientação profissional, auxiliando no envolvimento entre eles - o que proporciona também a sensibilização e conhecer diferentes situações (NETO, 2007).

A orientação profissional costuma ser realizada em fases (NETO, 2007):

- Fase do Autoconhecimento: são desenvolvidas atividades em que o jovem entra em contato com suas preferências pessoais e compreende quais fatores tem peso na hora dessa decisão;
- Fase da Influência Familiar: com o objetivo de fazer o jovem entender e enxergar as influências que passam despercebidas e que acabam fazendo com que esse jovem opte pela profissão por causa dos pais;
- Fase da Realidade Social: “são técnicas que levam o jovem a se imaginar enquanto profissional, e dessa forma detectar como eles simbolizam determinadas profissões diante o status social”;
- Fase da Informação Profissional: conhecimento passado a eles sobre as características específicas de cada profissão;

- Fase da Visita a Faculdades: nessas visitas o jovem pode conversar com os professores e coordenadores dos cursos procurados;
- Fase da Escolha da Profissão: a reflexão de todo o processo começa agora, o jovem depois desses passos já estará mais preparado e com conhecimento sobre a profissão escolhida.

4 MÉTODO DE PESQUISA

Nesta seção foram caracterizados o tipo de pesquisa realizada e a estratégia empregada. Também foram descritos os procedimentos e técnicas aplicadas tanto para o desenvolvimento do projeto, com base nos objetivos definidos, quanto para a realização da análise sobre a efetividade do Design Thinking.

4.1 Tipo e estratégia

Esta pesquisa tem uma abordagem exploratória e é qualitativa – pois foram utilizados, sobretudo, dados obtidos por meio de entrevistas e observação. Note-se que a pesquisa qualitativa tem características que são usadas para sua identificação. Godoy (1995) lista algumas destas características, tais como o uso do ambiente natural para coleta de dados, levar em consideração os sentimentos das pessoas e o caráter descritivo.

A estratégia de pesquisa utilizada para o desenvolvimento deste estudo foi a pesquisa-ação. Esta estratégia se difere das demais, não só pela maior flexibilidade quanto ao seu delineamento, mas pela abordagem, que envolve os pesquisadores e os grupos interessados nos mais variados momentos da pesquisa (GIL, 2001).

4.2 Procedimentos e técnicas aplicadas

Tripp (2005, p. 446) define que a aplicação da pesquisa-ação é realizada com base em um ciclo composto por quatro etapas, sendo elas: Planejar, Agir, Monitorar e Avaliar. A realização desta pesquisa foi organizada de acordo com estes ciclos, conforme apresentado na Ilustração 2.

Este estudo se iniciou na etapa Planejar com a Exploração teórica, na forma de um levantamento bibliográfico, a fim de embasar conceitualmente esta pesquisa. Foi feita uma abordagem holística sobre a inovação, a fim de compreender os conceitos, funcionalidades e sua importância.

O Planejamento do projeto social se deu pela análise do público-alvo e da identificação dos problemas locais, no qual as possibilidades de ações sociais foram contrastadas com os recursos disponíveis e competências dos indivíduos que compunham a equipe. A equipe que desenvolveu e aplicou o projeto de ação social foi composta por jovens universitários e recém-formados, com a faixa etária de 20 a 24 anos. Um dos membros da equipe teve inclusive, como experiência recente, o desafio de ingressar em uma faculdade e conquistar bolsa de estudo por meio do vestibular, decidir o curso e se posicionar no mercado de trabalho com base em seu plano de carreira.

A Definição do público-alvo, para receber a orientação, tem um perfil comum. Todos residiam no mesmo bairro (Condomínio Maracanã da cidade de Santo André / São Paulo); tinham a mesma faixa etária, entre 15 e 25 anos; pertenciam a mesma classe econômica e frequentavam a mesma igreja. Estas características proporcionaram à equipe certa uniformidade de perfil quanto ao aspecto social, intelectual e de valores. Outro fator

importante neste processo foi o vínculo de amizade existente entre alguns dos integrantes da equipe com o público-alvo, facilitando a observação, o entendimento e a aplicação do projeto.

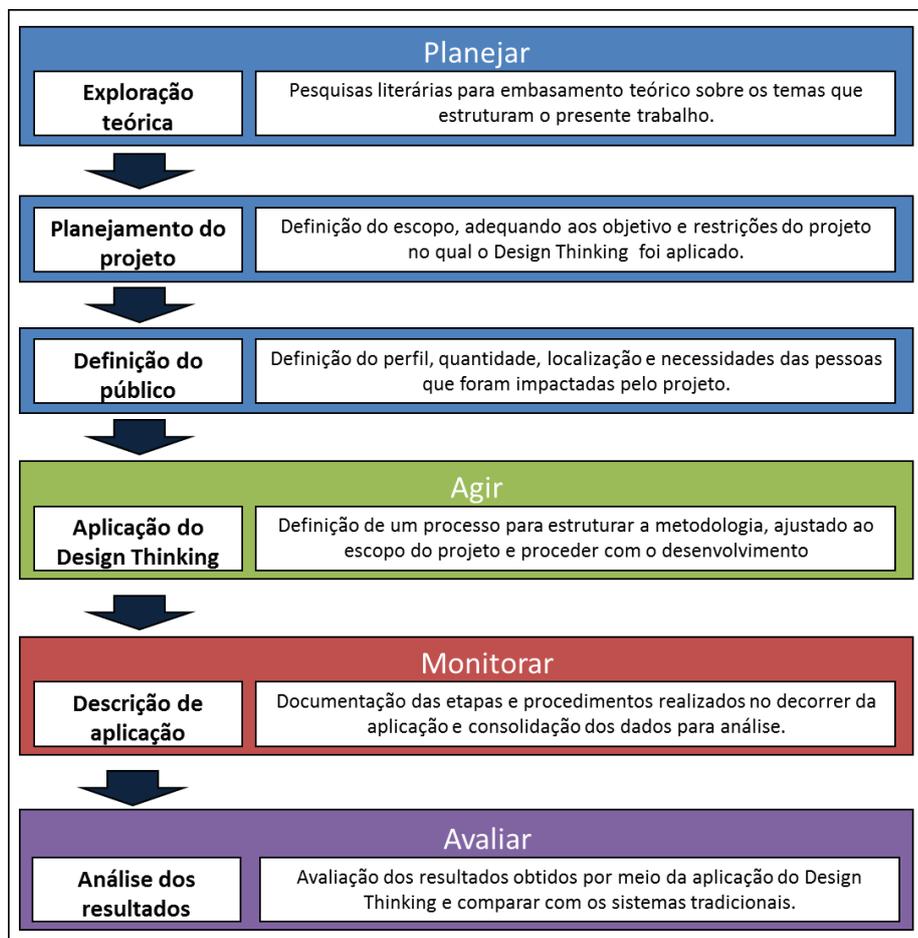


Ilustração 2 – Procedimentos da pesquisa de acordo com os ciclos da pesquisa-ação

Fonte: Os autores

Referente à etapa Agir, a Aplicação da metodologia Design Thinking no desenvolvimento do projeto de orientação profissional foi realizada em três etapas iterativas, sendo elas: Imersão, Ideação e Prototipação. Nestes processos a equipe utilizou algumas ferramentas para coletar dados, entender o cenário e as pessoas envolvidas; para analisar e consolidar os dados obtidos; e para mensurar os resultados provenientes das estratégias adotadas pela equipe. Para fins de investigação e coleta de dados, a equipe utilizou basicamente quatro abordagens: formulário web, entrevista por e-mail, entrevista presencial e observação.

O formulário web foi desenvolvido na ferramenta Google Docs e o link do formulário foi compartilhado pelos integrantes da equipe em grupos do WhatsApp. Esse formulário ficou disponível por 15 dias e um total de 28 pessoas contribuíram com respostas. Nele foram disponibilizadas sete perguntas abertas, cujo objetivo não era validar as percepções construídas pela equipe, mas sim coletar perspectivas dos mais variados públicos.

A entrevista por e-mail foi projetada para pessoas que já estão com a carreira consolidada que, neste caso, significa que já concluíram o Ensino Superior. Sendo assim, os e-mails foram encaminhados para professores universitários, psicólogos, gestores de grandes empresas e assistentes sociais que trabalhavam com jovens. No total, a equipe encaminhou 26

e-mails e obteve a resposta de cinco respondentes. Outros dois destinatários se propuseram a respondê-lo, mas em uma reunião presencial.

As entrevistas presenciais ocorreram sem uma pauta ou linha de raciocínio pré-estabelecida, as perguntas realizadas foram abertas, e o entrevistado tinha flexibilidade para conversar sobre o tema de acordo com sua percepção, orientado por seus modelos mentais. As entrevistas presenciais foram realizadas com respondentes geograficamente mais próximos, ou com menor grau de instrução e que, conseqüentemente, tinha restrição quanto ao acesso à Internet e aos meios utilizados nas outras abordagens.

A observação se deu nos ambientes em que os jovens frequentavam com habitualidade e que os afetavam diretamente como o bairro, a escola e a igreja. As informações coletadas na observação foram diretamente acrescentadas na consolidação dos dados, no formato de um mapa mental.

A análise e a síntese dos dados se deram pela utilização de ferramentas como o mapa mental e as personas. O mapa mental foi utilizado para organizar e relacionar as informações referentes ao contexto geral, no qual os jovens estão inseridos, enquanto a ferramenta persona ilustrou as percepções individuais do público que participou do projeto e recebeu a orientação. Após desenvolver o projeto e realizar o encontro para orientação profissional a equipe distribuiu a uma folha de *feedback*. O objetivo desta coleta de dados foi receber a opinião dos participantes, de modo a utilizar estas informações para validar percepções, coletar novos insights para projetos futuros e analisar se o que foi planejado obteve os resultados esperados.

Na etapa Monitorar, da pesquisa-ação, foi feita a Descrição da aplicação. Esta etapa referiu-se ao acompanhamento da execução das atividades planejadas para o projeto. Neste momento também foram registrados os resultados das atividades e a análise decorrente destes.

Na etapa Avaliar, foi feita a Análise dos resultados e da efetividade da metodologia Design Thinking. Assim, foi desenvolvida uma reflexão a partir da comparação entre os processos comuns de uma orientação convencional e os processos da orientação realizada neste estudo.

5 APLICAÇÃO DO DESIGN THINKING

O projeto foi iniciado com uma reunião de enquadramento, no qual foram apresentados os pilares que estruturariam o projeto, e foi feita uma breve introdução sobre o conceito de inovação, sobre os valores que permeiam a essência do Design Thinking e como a metodologia aborda problemas complexos para posteriormente propor soluções. Após o alinhamento conceitual a equipe analisou as possibilidades em que o DT pode ser aplicado, com base nas principais restrições, sendo elas: (a) tempo máximo de três meses para aplicação e documentação; (b) orçamento de R\$500,00; (c) conhecimento e experiência dos integrantes; (d) flexibilidade e independência com terceiros. Com base nas respectivas restrições a equipe optou em desenvolver um projeto de orientação profissional para jovens inseridos num mesmo contexto social.

Com base no escopo e abrangência do projeto, a equipe empregou o processo de DT em três etapas-base, sendo elas: Imersão, Ideação e Prototipação. Cada etapa foi composta pelas seguintes atividades:

- Imersão: análise do cenário estudado, compartilhamento de experiências e realização de pesquisas necessárias para entender e ampliar o conhecimento do contexto e do problema;
- Ideação: análise e síntese das informações coletadas e desenvolvimento de propostas;

- Prototipação: apresentação das propostas desenvolvidas para o público-alvo, a fim de validar e testar as ideias.

É válido ressaltar que a aplicação da metodologia não segue um processo linear, a proposta da metodologia é gerenciar a inovação orientada pelo aprendizado; desse modo, é necessário realizar as iterações entre as etapas para realizar pesquisas e entrevistas complementares sobre contextos que influenciam os jovens no seu cenário, mas não haviam sido identificados anteriormente. Com essa abordagem é possível agir rápido e evoluir com os erros e percepções adquiridos num processo flexível e dinâmico.

Por fim, ressalta-se que foram aplicados também os principais valores do Design Thinking, que são:

- Empatia: consiste-se em se colocar no lugar das pessoas envolvidas na situação que o projeto visou propor uma solução, buscando compreender as ações, perspectivas, emoções e anseios do público-alvo;
- Colaboração: consiste-se na cooperação entre a equipe e pessoas conhecedoras do ambiente em que se deseja aplicar o projeto para compartilhar opiniões, multiplicar conhecimento e cocriar soluções;
- Experimentação: consiste-se em tirar as ideias do papel, praticá-las e testá-las de forma rápida e com baixos custos, a fim de possibilitar que a equipe pudesse errar e aprender com estes erros para chegar à melhor solução possível.

A imersão começou com a frase desafio: "como podemos orientar os jovens da nossa comunidade no planejamento da carreira profissional?". A partir do desafio foi realizado o compartilhamento das experiências pessoais dos integrantes da equipe e das suas percepções do contexto holístico que influencia os jovens sobre a decisão de estudar. Todos os *insights* (percepções) coletados foram anotados em *post-its* e agrupados em um mural, com isso foi realizada uma síntese, a fim de ampliar a percepção da equipe sobre o cenário estudado. Para coletar as informações necessárias para ampliação dos conhecimentos sobre carreiras reais e para compreender melhor o cenário e o contexto em que o público-alvo estava inserido, a equipe utilizou quatro abordagens para coleta de dados: formulário web, entrevista por e-mail, conversas informais e observação.

Na sequência está a Ilustração 3 que apresenta as perguntas do formulário web e os *insights* obtidos por meio da compilação das informações coletadas dos respondentes.

Pergunta	Insights
1. O que "desmotiva" um jovem a fazer faculdade?	Foi possível perceber que 60% dos respondentes afirmam que o valor da mensalidade da faculdade é uma das maiores barreiras para que os jovens de baixa renda estudem. Note-se que 35% dos entrevistados relataram a falta de preparo dos jovens para os vestibulares.
2. O que "motiva" um jovem a fazer faculdade?	Observou-se que 82% dos entrevistados relaciona o ensino ao desenvolvimento pessoal, e poucos (o restante) o relacionam ao desenvolvimento social.
3. Se você faz/fez faculdade, qual curso escolheu e por quê?	Esta pergunta nos concebeu a percepção de que o curso Técnico pode ser o primeiro passo para a escolha do curso a ser cursado na faculdade. Viu-se que o teste vocacional é muito importante para um primeiro direcionamento e que os entrevistados mais experientes associam a área que gostam com as tendências do mercado.
4. Se você faz/fez faculdade, o que ela mudou na sua vida?	Verificou-se que a faculdade não é simplesmente um caminho para uma melhor remuneração, ela amplia a percepção do indivíduo sobre o ambiente. A universidade é um ambiente com oportunidade de fazer contatos profissionais e debater assuntos específicos sobre o conteúdo estudado.

5. Se você não faz/fez, quais foram os obstáculos que você encontrou e o que te levou a tomar essa decisão?	Pode-se perceber que a disponibilidade de tempo, condições financeiras, falta de mobilidade e falta de infraestrutura pública são os maiores obstáculos para cursar o ensino superior.
6. Qual a importância da faculdade para as pessoas?	Com a análise das respostas, pode-se observar que, a princípio, as pessoas fazem faculdade para ingressar no mercado de trabalho visando o desenvolvimento individual. Com o tempo percebem que a faculdade contribui para o desenvolvimento intelectual, emocional, social e cultural.
7. Em sua opinião, o que precisa ser trabalhado para melhorar a educação no país?	Notou-se que a cultura, a desigualdade social, a deficiência do Ensino Médio e o acesso à informação são os principais fatores que precisam ser trabalhados para desenvolver a educação em nível nacional.

Ilustração 3 – Perguntas e insights a partir do formulário web

Fonte: Os autores

A entrevista por e-mail foi preparada com foco nas pessoas que são graduadas e que, de certa forma, já tem sua carreira consolidada. O principal objetivo foi compreender como esses profissionais se prepararam, o que influenciou suas decisões e como o público formado vê os jovens de hoje. Dentre as respostas, foram extraídos alguns outros *insights*, como:

- A falta de referência gera desmotivação;
- A família é fundamental para motivar e informar o jovem;
- O jovem não vê valor no estudo por falta de informação;
- A conveniência é um fator de peso no momento da escolha. Muitos seguem a vocação;
- Geralmente as pessoas planejam sua carreira após a conclusão da graduação;
- Cultura e influência familiar tem grande peso nas decisões do jovem. Muitos não estudam por falta de recurso financeiro;
- A escolha com base no status ou retorno financeiro do curso desmotiva os jovens no longo prazo;
- Curso técnico é um caminho para direcionar jovens para o curso superior;
- As experiências do Ensino Médio fazem com que os jovens não queiram estudar;
- Escolher o curso pelo retorno financeiro gera consequências negativas em longo prazo;
- A falta de motivação dos professores do Ensino Médio e a infraestrutura precária das escolas públicas.

Dentre os principais *insights* obtidos, por meio das conversas informais, destaca-se:

- Os jovens se espelham nos pais, que muitas das vezes não estudaram;
- Os jovens mais pobres muitas das vezes sofrem *bullying* e são motivadas a desistir, as pessoas apontam e potencializam suas fraquezas;
- Muitos pais não vêem importância no estudo e dizem: "O que dá resultado é trabalho, não estudo";
- Muitas famílias simples não apostam nos filhos, acham que eles não têm chance;
- Vivem num ambiente de intolerância "se não está bom, vai embora";
- A ignorância (falta de informação) dos pais interfere na comunicação, pois pessoas simples tendem a ser orgulhosas e egocêntricas consequentemente são inflexíveis e trabalham com imposições;
- Os jovens pobres são emocionalmente fracos e tem baixa autoestima;
- Muitos dos jovens vivem na ingenuidade, no mundo da fantasia;
- Eles não têm planejamento de vida, não sabem onde querem chegar e não conhecem o caminho;

- Alguns acham que vão conseguir um bom emprego e um bom salário por sorte;
- As maiores barreiras para o sucesso são "falta de informação", "insegurança" e "timidez";
- Muitos veem o estudo como perda de tempo e dizem: "Estudar? Vou perder cinco anos da minha vida!";
- Tem que passar pró-atividade mostrar que devem ser guerreiros;
- No ambiente religioso, muitos jovens são conservadores e conseqüentemente tendem a viver os tempos passados, não acompanham as tendências;
- O público prioriza o casamento ao estudo;
- Algumas garotas querem se tornar donas de casa;
- Muitos não são ativos em planejar a vida, dizem: "Entrega tudo na mão de Deus";
- Os jovens misturam as coisas (evolução espiritual com material).

Por fim, a observação consistiu-se na análise dos ambientes que os jovens frequentam com habitualidade, assim a equipe pode compreender de maneira geral como os jovens são influenciados. Os ambientes observados pela equipe foram: o bairro, a escola e a igreja.

Os jovens residem na cidade de Santo André, no bairro Condomínio Maracanã e nas comunidades próximas. Esta região conta com a estrutura básica de saúde, saneamento e higiene, mas não possui local para lazer. Desse modo, os jovens se encontram com frequência para conversar ou jogar bola na rua, assim ficam suscetíveis aos riscos da comunidade, tais como criminalidade, drogas e festas abertas.

A escola que grande parte dos jovens frequenta também se localiza no bairro mencionado. Trata-se de uma escola estadual que está em condições precárias, pois esta está parcialmente depredada, pichada, afetada pelo descaso dos alunos com o patrimônio público, ausência de professores e a ineficiente segurança no local. A totalidade do público frequenta a mesma igreja. Esta possui uma ideologia tradicional e muito conservadora, que reflete fortemente nos modelos mentais e comportamento do público-alvo.

Para organização e síntese das informações coletadas no processo de imersão e entendimento foi utilizada a ferramenta mapa mental para ilustrar como os fatores de influência afetam os jovens em sua decisão de estudar, no cenário em que eles estão inseridos (vide Ilustração 4). No centro do mapa há o elemento central de estudo, intitulado como "Influência sobre a decisão de estudar". A partir do tema central foram criadas ramificações temáticas de diferentes cores para representar os fatores que influenciam os jovens no cenário de convivência. A cada temática criada são apresentadas informações mais aprofundadas, na tentativa de explorar os mais diversos fatores influenciadores. Um total de seis as ramificações compõe o estudo, são elas: Escola, Relacionamentos, Mídia, Comunidade, Crenças e Individualidade.

Com as informações consolidadas e organizadas, a equipe prosseguiu com a etapa de ideação. Como se trata de um público pequeno e específico, com o máximo de 30 participantes, optou-se por desenvolver um material informativo no formato de uma apresentação de slides. Esta apresentação abordou os pontos críticos que afetam a decisão dos jovens em estudar - tratam-se dos fatores com sinalização de exclamação.

Considerando que o público-alvo reside no mesmo bairro que três, dos quatro integrantes da equipe, e que possuem um relacionamento de "conhecidos", a equipe definiu que o evento de orientação profissional seria na casa de um dos integrantes. Assim, considerando o espaço para o encontro e o tempo disponível para a orientação, optou-se por separar os inscritos em grupos de no máximo cinco pessoas de acordo com o grau de instrução e faixa etária.

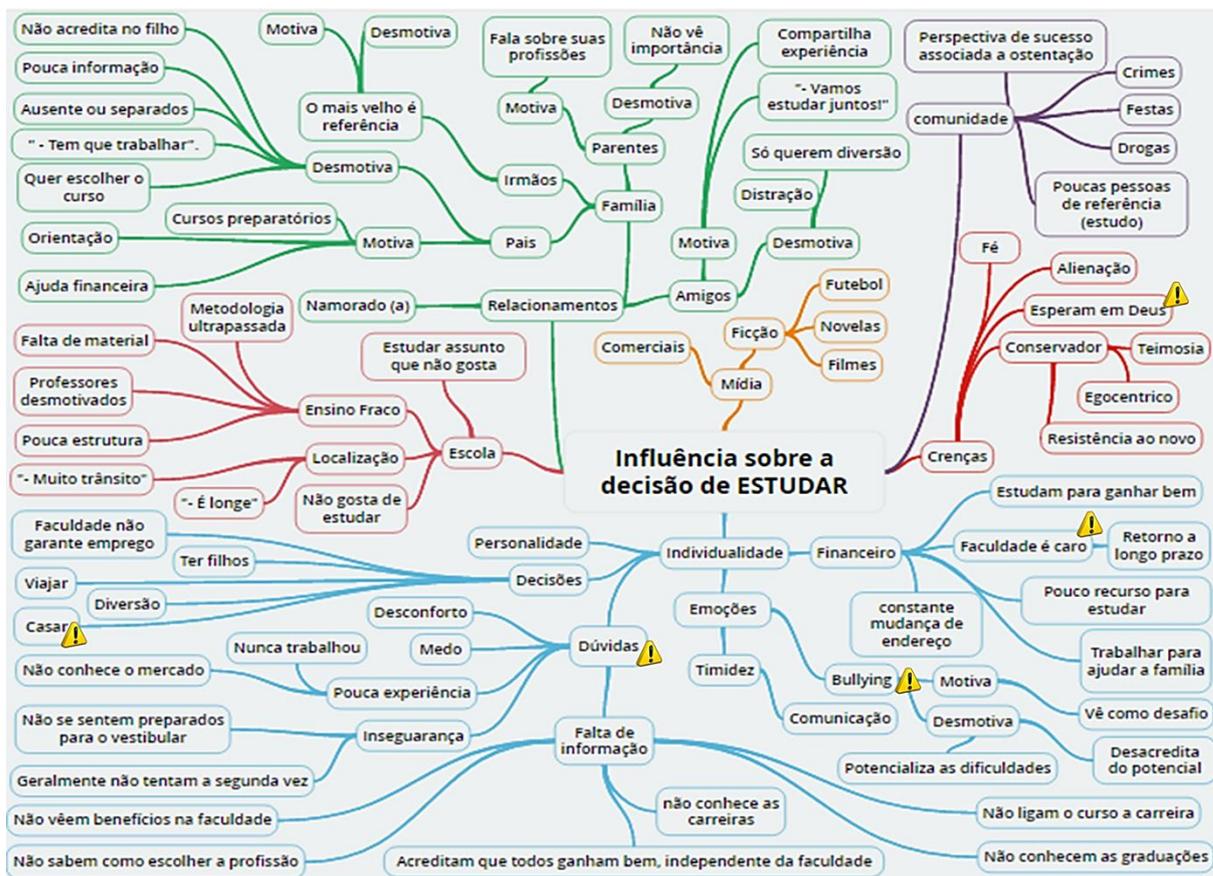


Ilustração 4 – Mapa mental com os fatores influenciadores identificados
 Fonte: Os autores

Com o escopo do projeto pronto, foi realizada a prototipação. A primeira abordagem foi feita presencialmente, após o término do evento religioso, voltado para o público jovem, que ocorre aos domingos. A equipe reuniu e comunicou um grupo de 16 jovens sobre a proposta do projeto, apresentando o escopo e o assunto tratado, e em seguida entregou o formulário de inscrição impresso, preparado para coletar informações mais específicas do público, tais como contatos pessoais, a sua escolaridade, e seus planos para estudo futuro. O formulário conferiu a equipe também um indicador quanto à aderência da proposta. Um total de 22 formulários foi entregue, porém, passados 15 dias somente seis formulários preenchidos foram entregues.

Foi possível notar que os jovens se mostraram tímidos quanto ao local do evento e quanto a diferença de idades e, quando o assunto "Plano de Carreira" era abordado eles apresentaram demasiado desconforto, argumentavam na defensiva, de forma passiva, como se estivesse reagindo a uma cobrança. Jovens com a faixa etária entre 15 e 16 anos não demonstraram interesse, ficou claro que irão postergar ao máximo suas decisões e o público com idades entre 19 e 20 anos elogiaram a iniciativa, mas argumentaram que já haviam escolhido o curso e estavam no primeiro ano ou se preparando para os vestibulares.

Todos os insights coletados foram adicionados ao mapa mental, porém, a equipe observou que mesmo trabalhando com jovens de uma região específica, o público era composto por três perfis distintos - divergência gerada pela diferença de idade, gênero, experiências, grau de instrução e cultura familiar. Desta forma foi necessário não somente ilustrar o cenário, mas compreender em profundidade a individualidade de tais perfis.

Desta maneira, a equipe utilizou a ferramenta persona, que consistiu na criação de três personagens fictícios que representam os perfis identificados. Com a ferramenta foi ilustrado

o que o indivíduo sente, pensa, escuta, vê, diz e faz. Com base nesses dados são analisadas as suas dores e os respectivos ganhos com a proposta desenvolvida. A equipe iniciou a segunda ideação a partir do aprendizado adquirido na primeira abordagem. Ficou claro que o maior desafio estava em lidar com a cultura e timidez do público, sendo assim, a equipe definiu um novo escopo para o projeto e as principais mudanças foram na escolha do local do evento, na proposta de atividades e na forma de abordagem.

Desta forma a equipe optou por alugar um espaço neutro para que os participantes ficassem à vontade, um local de fácil acesso, seguro, exclusivo para orientação e com valor de locação acessível para os organizadores. Ao analisar as opções optou-se por alugar um espaço de lazer de uma das empresas multinacionais da região. Com a infraestrutura do local, foi possível de proporcionar aos jovens, além da orientação em si, atividades de entretenimento para cativar a participação e promover a integração. Entretanto, com essa abordagem só foi possível realizar uma orientação, conseqüentemente o material foi preparado para abranger as três personas criadas.

O convite foi realizado pelo WhatsApp e a orientação - referente a etapa de prototipação - ocorreu no dia 9 de abril de 2016 (cinco dias após a reunião de ideação). Das 10 às 14 horas a equipe dedicou as atividades de entretenimento, tais como pebolim, sinuca e videogame. Entre as 14 e 15 horas foi realizada uma pausa para lanche e, por volta das 15 horas foi realizada a reunião de orientação. As cadeiras foram organizadas em formato de círculo com o propósito de facilitar a interação entre os participantes, e os integrantes da equipe ficaram entre os orientados para mediar o bate-papo conforme o conteúdo era apresentado em uma televisão.

O roteiro da orientação se deu pela apresentação do objetivo do projeto. Na sequência, a equipe abordou o paradigma “o que é estudar? ”, em que foi discutida, de forma divertida, a percepção penosa e maçante que foi construída sobre o assunto pelos jovens. Esta abordagem foi fundamental para quebrar o gelo e desencadeou uma conversa bastante participativa na apresentação dos conteúdos seguintes.

Foram abordadas as diferenças entre os níveis de ensino, foram apresentados os vestibulares, os programas de incentivo, as instituições de ensino da região, como eles podem se preparar para os vestibulares, e foram dadas dicas e ferramentas para planejamento de carreira. Antes da finalização da orientação, que durou por volta de uma hora e trinta minutos, a equipe trabalhou no contexto motivacional, em que foram passados sentimentos de otimismo e pró-atividade aos participantes. As mensagens apresentadas pediam que eles agissem, fossem protagonistas no planejamento de suas vidas, se preparassem para os "nãos" que certamente viriam, e fossem perseverantes na busca pela realização de seus sonhos.

A orientação não ficou restrita aos slides e tópicos, muitas dicas e assuntos foram abordados conforme a conversa e a identificação das necessidades, a partir da prática da empatia. Ressalta-se que alguns dos principais fatores influenciadores, decorrentes das temáticas mencionadas no mapa mental desenvolvido, foram: Dúvidas, Casar, *Bullying*, Crenças e Faculdade é caro. Este último foi um dos fatores mais exploradas na orientação, visto as condições financeiras do público-alvo.

No final da orientação foi entregue aos participantes uma lista de links para que eles pudessem acessar mais conteúdo em suas casas e uma folha de *feedback*, no qual sem se identificar, eles apontaram pontos positivos e opiniões de melhoria. Com a compilação das informações o público relatou que a orientação não foi cansativa, as informações foram objetivas e esclareceu as dúvidas do público, entretanto como opinião de melhoria eles mencionaram que gostariam de mais tempo para reunião em mais foco em cada conteúdo e pessoa.

A equipe observou que a abordagem informal e simples foi eficaz para transmitir o conteúdo previsto para os jovens. Após a orientação os participantes se sentiram muito mais

integrados e a vontade para se comunicarem com os organizadores e entre si. Além da orientação profissional, o projeto auxiliou na integração e fortalecimento dos vínculos de amizade.

Por fim, a equipe convidou um total de 34 jovens, sendo que: oito jovens alegaram indisponibilidade, pois trabalhavam no horário do evento; cinco jovens alegaram compromissos pessoais, tais como festa de aniversário, casamento ou passeio familiar; três alegaram que estariam viajando, considerando que o dia anterior ao evento (sexta-feira) foi feriado na cidade em que o evento foi realizado; e outros nove participantes não responderam ao convite e não apresentaram justificativas quanto à sua ausência – o que levou a equipe a interpretar como timidez ou desinteresse. Outro fator, identificado pela equipe, que pode ter afetado a participação, foi a impossibilidade de fazer convites pessoais e eventualmente estimular a participação de um público maior. Sendo assim, participaram do evento oito jovens no total. Ressalta-se que o evento apresentou um custo de aproximadamente 250 reais. Estes valores foram destinados à locação do espaço, alimentação e mobilidade.

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O processo de orientação profissional realizado em escolas envolve normalmente seus professores, componentes do quadro administrativo e profissionais convidados (LEVENFUS; SOARES, 2010), não há um estudo ou integração com o grupo que será orientado, o profissional que ministrará a palestra, e o que será abordado sobre profissões, mercado de trabalho e peculiaridades de cada carreira. No DT, o público-alvo é estudado antes para que a orientação seja provida da melhor maneira possível, adequado àquelas pessoas e que o conteúdo seja realmente útil. Especificamente na ação promovida neste estudo, era esperado o desenvolvimento de um projeto de orientação que proporcionasse aos participantes, integração e entretenimento, além de informações sobre carreira e estudos; que não fosse chata, cansativa e/ou metódica.

Neste sentido, pode-se afirmar que não é interessante limitar um projeto de orientação ao seu objetivo central - que neste caso foi resolver o problema que os jovens da comunidade têm em planejar sua carreira profissional e ingressar em uma instituição de Ensino Superior. Inserido em um contexto foi possível avaliar melhor os resultados da orientação, como as informações profissionais foram adquiridas pelos participantes e se a aplicação do projeto resultou em um efeito abrangente. Este efeito, por sua vez, trata-se de uma maior integração entre os componentes do grupo orientador e orientados, auxiliando-os a ficarem desinibidos ao exporem suas opiniões, superando a timidez e preconceitos quanto à perspectiva de "o que é estudar". Principalmente, a experiência agregou a este grupo, motivação e uma visão ampla sobre o mercado e suas possibilidades.

Em relação à mensuração da efetividade desta metodologia, o DT não tem um padrão a ser seguido, apesar de existirem as etapas. Seus impactos nos fornecem mais dados qualitativos que quantitativos, pelo fato de envolver comportamentos e emoções na maioria das vezes. Além disso, como o Design Thinking trabalha a inovação de forma reativa à compreensão das necessidades, orientada pelo resultado e aprendizado constante, é muito difícil trabalhar com um cronograma e um orçamento restritivo. Isto faz com que o projeto seja trabalhado com estimativas ajustáveis de término e de orçamento.

É comum a utilização de métricas quantitativas para mensurar os resultados de projetos, inclusive daqueles que aplicam DT. Contudo, muitas vezes os dados coletados e monitorados acabam por não representar, de fato, a efetividade desta metodologia. Pode-se sugerir que a melhor maneira de mensurar os resultados, no caso apresentando, foi buscar

dados qualitativos, que expressassem a satisfação, a percepção e a emoção do público participante do projeto em questão.

7 CONCLUSÃO

A metodologia Design Thinking, em si, se mostrou muito eficaz no desenvolvimento do projeto realizado neste estudo. Isto pode indicar que esta metodologia tem potencial de oferecer boas oportunidades para condução de outros projetos inovadores, sobretudo naqueles em que se tem que lidar com alto grau de incerteza. Enquanto as abordagens tradicionais, que trabalham a gestão da inovação, visam justificar uma proposta tratando um problema de forma superficial, o Design Thinking realiza o oposto, pois antes de propor soluções o problema é analisado em profundidade para compreensão de relações e fatores influenciadores. Tal abordagem se mostra fundamental para mapear problemas complexos e propor soluções plausíveis que apresentam conformidade com os desejos do cliente final, e viabilidade técnica e financeira para organização que a desenvolve.

É válido ressaltar que a essência do Design Thinking está em seus valores que são empatia, experimentação e colaboração. Um *design thinker* é inquieto, perseverante, criativo, flexível quanto aos próprios modelos mentais, aberto ao novo e ao aprendizado. Ele também sabe que quando conhecemos bem as pessoas, somamos seus pensamentos e visões, começamos a entender e mapear o ambiente e compreender a estrutura de seus problemas. A metodologia DT se opõe a teimosia, a ignorância, rigidez, hierarquia, categorização e formalidade que criam barreiras no ambiente social, corporativo e educacional.

O modelo empregado neste estudo quanto as ferramentas e abordagens foram adaptados ao escopo do projeto e sua escalabilidade. Como se tratou de um pequeno projeto social para um público bastante específico, a metodologia foi aplicada com base em apenas três etapas. Nestas etapas foram utilizadas ferramentas objetivas para captar dados e organizá-los de acordo com a necessidade da equipe, pois a qualquer alteração no objetivo do projeto de inovação, no escopo e na escalabilidade, seria necessário fazer a reestruturação do processo seguido e uma nova escolha das ferramentas utilizadas. É válido ressaltar também que o projeto foi desenvolvido para um público-alvo específico (homogêneo e reduzido).

Por fim, pode-se sugerir, como estudo futuro, expandir a pesquisa descrita neste artigo. Pode-se utilizar outras etapas da metodologia Design Thinking, considerando um público-alvo maior e que seja relativamente mais diversificado (com faixa etária ou local de residência diferentes). Também podem ser feitos outros estudos que tragam experiências do uso de DT em outros projetos de cunho social.

REFERÊNCIAS

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e Empreendedorismo**. São Paulo: Bookman, 2009.

BOHOSLAVSKY, R. **Orientação vocacional: a estratégia clínica**. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

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

CARLOMAGNO, Maximiliano; SCHERER, Felipe. **Práticas dos Inovadores: tudo o que você precisa saber para começar a inovar**. São Paulo: Atlas, 2012.

DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J.; SHELTON, Robert. **As regras da Inovação**: como gerenciar, como medir e como lucrar. Porto Alegre: Bookman, 2007.

FONSECA, Yasmin. **Design Thinking, Pesquisa Desk**. 2016. Disponível em: <<http://blog.dtidigital.com.br/pesquisa-desk-design-tinking/>>. Acesso em: 03 mar. 2016.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas / EAESP – FGV**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GONÇALVES, C. Ávila. **Proposta de Orientação Profissional - Ensino Médio**, 2008. Disponível em: < <http://pt.slideshare.net/guestc0a037/proposta-de-orientao-profissional-ensino-mdio> >. Acesso em: 03 mai. 2016.

LEAL, Luciana N. Estadão (Org.). **IBGE**: País tem 9,6 mi de jovens sem estudar ou trabalhar. 2013. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/geral,ibge-pais-tem-9-6-mi-de-jovens-sem-estudar-ou-trabalhar,1102196>>. Acesso em: 21 fev. 2016.

LEVENFUS, Rosane Schotgues; SOARES, Dulce Helena Penna. **Orientação Vocacional Ocupacional**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

LUCINDA, Marco A. **Qualidade**: fundamentos e práticas. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

MISSU. **Orientação Profissional na Escola**: Realidade ou Desafio? 2014. Disponível em: <<http://escolas.missu.com.br/orientacao-profissional-na-escola-realidade-ou-desafio/>>. Acesso em: 01 mai. 2016.

NETO, Eliseu. **Orientação Profissional**, 2007. Disponível em: <<http://orientandotrabalhodeop.blogspot.com.br/>>. Acesso em: 19 abr. 2016.

OLIVEIRA, Aline, A. **A Contribuição do Design Thinking para Educação**. Florianópolis 2014. Acesso em: 10 abr. 2016.

OLIVEIRA, Natalia de Q.; PESSOA, Roberto C. **A Importância da Orientação Profissional para o Direcionamento de Carreira na Adolescência**. Bahia: Psicologia, 2013. Disponível em: <<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0343.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2016.

UOL - UOL Educação. **OCDE**: 76% dos jovens brasileiros de 20 a 24 anos não estudam. 2015. Disponível em: <<http://educacao.uol.com.br/noticias/2015/11/24/ocde-76-dos-jovens-brasileiros-de-20-a-24-anos-nao-estudam.htm>>. Acesso em: 25 fev. 2016.

TRIPP, David. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e Pesquisa**, v. 31, n. 3, p. 443-466, 2005.

VIANNA, Maurício; VIANNA, Ysmar; ADLER, Isabel K.; LUCENA, Brenda; RUSSO, Beatriz. **Design Thinking**: inovação nos negócios. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.