



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN

Débora Verones Wernke

Candidate Experience Design:

Construindo um processo seletivo centrado na pessoa candidata

Florianópolis

2022

Débora Verones Wernke

Candidate Experience Design:

Construindo um processo seletivo centrado na pessoa candidata

Dissertação submetida ao Programa de Pós-graduação
em Design da Universidade Federal de Santa Catarina
para a obtenção do título de mestre em Design

Orientador: Prof. Dr. Júlio Monteiro Teixeira

Florianópolis

2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Wernke, Débora

Candidate Experience Design: : Construindo um processo
seletivo centrado na pessoa candidata / Débora Wernke ;
orientador, Júlio Monteiro Teixeira, 2022.

96 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro de Comunicação e Expressão, Programa de Pós
Graduação em Design, Florianópolis, 2022.

Inclui referências.

1. Design. 2. Design de Serviço. 3. Design Thinking. 4.
Experiência do candidato. 5. Processo Seletivo. I.
Monteiro Teixeira, Júlio. II. Universidade Federal de
Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Design. III.
Título.

Débora Verones Wernke

Candidate Experience Design:

Construindo um processo seletivo centrado na pessoa candidata

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Profa. Giselle Schmidt Alves Diaz Merino, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Profa. Berenice Santos Gonçalves, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Prof. Leandro Miletto Tonetto, Dr.
Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de mestre em Design.

Prof. Ricardo Triska, Dr.
Coordenador do Programa

Prof. Júlio Monteiro Teixeira, Dr.
Orientador

Florianópolis, 2022.

Dedico esse trabalho às pessoas que acreditam no poder que o design tem de transformar experiências em resultados reais.

AGRADECIMENTOS

Nem dá pra acreditar que eu vou escrever esse texto após um dos períodos mais desafiadores para mim, e pra muitos que também vivenciam esses tempos incertos. Em primeiro lugar, agradeço a Deus, pela vida e saúde que me permitiram materializar esse projeto, ao meu Anjo da guarda que esteve comigo todos os dias e em especial nos dias mais difíceis.

Gratidão à minha família, em especial à minha mãe, que nunca mediu esforços para que pudéssemos ter uma educação de qualidade. E sempre se colocou à disposição para me ajudar em qualquer coisa, desde trazer um pedaço de bolo, até revisar um texto que nem eu entendia o que estava escrevendo. Gestos guardados pra sempre em meu coração.

Um agradecimento especial ao Regis, meu amor, que mesmo sem compreender a motivação por de trás das minhas decisões sempre me apoiou incondicionalmente. Me deu o suporte necessário, mantendo o bom humor, e me fazendo ser uma pessoa mais leve.

Agradeço às profissionais que me acompanharam nessa fase, e que se tornaram grandes amigas. Gisele que sempre me lembrou da minha determinação, e que a tanto tempo me ajuda a gerenciar minha exigência. Você foi fundamental para que eu nunca desistisse. À Marina, que além de operar milagres no meu inglês, me deu conselhos e me apoiou em todas as decisões, me indicando também ótimas séries pra procrastinar e esquecer um pouco das obrigações da vida.

Ao meu orientador Júlio, por sempre ter confiado em mim, e ter acreditado em minhas decisões mesmo após ter pivotado o tema algumas vezes. Me deixando à vontade para seguir com a pesquisa à minha maneira, e dando o direcionamento necessário para que eu então finalizasse essa fase da minha vida acadêmica. Ainda por convite dele, participar do Lemme Lab (CCE/UFSC), um grupo de pessoas que acreditam no design e na educação, e que se tornaram essenciais durante a caminhada, me entregando além de aprendizado boas risadas e memes.

E um agradecimento final à Jungle Devs, empresa que acreditou em mim muito antes de fazer parte dela. Me empoderando e abrindo oportunidades que transformaram a minha vida e a de todos ao meu redor. Eterna gratidão a todas as pessoas que me deram a palavra certa no momento certo, vocês foram essenciais.

"It is our choices, Harry, that show what we truly are, far more than our abilities."

— Albus Dumbledore

RESUMO

O aquecimento do setor tecnológico, em especial a partir do início da COVID-19, vem de encontro com o desejo de encontrar um processo de seleção para empresas enxuto que nem sempre é pensado para a pessoa candidata. O descontentamento fica evidente e é por vezes demonstrado nas publicações em redes sociais, descontentamento este que tem potencial para ser minimizado com estudos e com aplicações de ferramentas relacionadas ao design de serviços. Apesar das ferramentas existirem, há uma carência quanto ao sequenciamento e a aplicação direta para processos de seleção. Após a validação por meio da entrevista semi-estruturada com uma especialista da área, formalizou-se a pergunta de pesquisa: Como o design pode guiar times na estruturação de processos seletivos para empresas? Mediante ao contexto supracitado, esta dissertação teve por objetivo propor um modelo de práticas e ferramentas do design aplicado a processos seletivos centrados na experiência da pessoa candidata. Para desenvolvimento deste estudo utilizou-se uma abordagem metodológica apoiada pela Design Science Research, tendo sua etapa de revisão de literatura guiada pelo instrumento ProKnow-C, a qual resultou em um portfólio bibliográfico base para definição dos requisitos do modelo. A pesquisa partiu da premissa de que o design, integrado aos processos de gestão de pessoas, fortalece seus objetivos e suas estratégias em prol da marca empregadora. O estudo permitiu compreender ferramentas do design de serviços que podem ser utilizadas pelas organizações para entendimento do público e das experiências que podem ser criadas através do pensamento centrado na pessoa. O benefício também foi percebido por tornar a documentação do processo mais organizada e visual, além de oferecer à equipe um melhor alinhamento entre as etapas e suas responsabilidades. O modelo foi aplicado ao processo seletivo do programa de estágio (Programa Academy) da empresa de tecnologia Jungle Devs, onde pode ser iterado e aperfeiçoado. Ao final, o trabalho buscou orientar seu uso, compartilhando com o público o modelo final, bem como seus templates de apoio para que mais pessoas possam construir processos seletivos que se preocupem em criar experiências que gerem impacto positivo em suas marcas empregadoras.

Palavras-chave: Design de Serviço; Design Thinking; Experiência do candidato; Processo Seletivo; Cultura Organizacional.

ABSTRACT

The heating up of the technology sector, especially since the beginning of COVID-19, is in line with the desire to find a lean selection process for companies that is not always designed for the candidate. The discontent shown in social media posts is evident, something that has the potential to be minimized with studies and application of tools related to service design. Although the tools exist, there is a lack of sequencing and direct application to selection processes. After validation through a semi-structured interview with a specialist in the area, the research question was formalized: How can design guide teams in structuring selection processes for companies? In view of the aforementioned context, this dissertation aimed to propose a model of design practices and tools applied to selection processes centered on the candidate's experience. For the development of this study, a methodological approach supported by Design Science Research was used, with its literature review step guided by the ProKnow-C instrument, which resulted in a base bibliographic portfolio for defining the model's requirements. The research started from the premise that design, integrated with people management processes, strengthens its objectives and strategies in favor of the employer brand. The study allowed us to understand service design tools that can be used by organizations to understand the public and the experiences that can be created through person-centered thinking. The benefit was also perceived by making the process documentation more organized and visual, in addition to offering the team a better alignment between the stages and their responsibilities. The model was applied to the selection process of the internship program (Academy Program) of the technology company Jungle Devs, where it can be iterated and improved. In the end, the work sought to guide its use, sharing the final model with the public, as well as its support templates so that more people can build selective processes that are concerned with creating experiences that generate a positive impact on their employer brands.

Keywords: Service Design; Design Thinking; Candidate Experience; Selection Process; Organizational Culture.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Áreas de estudo da pesquisa	22
Figura 2: Etapas da Design Science Research e resultados na pesquisa	26
Figura 3: Definição das heurísticas	27
Figura 4: Lógica para construção das classes de problemas	27
Figura 5: Etapas do ProKnow-C	31
Figura 6: Repositórios e fluxo para análise dos artigos	32
Figura 7: Duplo Diamante	34
Figura 8: Sete etapas para integrar o design à cultura corporativa	41
Figura 9: Os cinco princípios do design thinking de serviços	43
Figura 10: Etapas da Experiência do Candidato e Colaborador	47
Figura 11: Etapas do Programa Academy	50
Figura 12: Ocorrência de citações	56
Figura 13: Artigos do repositório A	57
Figura 14: Fluxo para análise dos artigos com pouco reconhecimento científico	57
Figura 15: Portifólio bibliográfico	58
Figura 16: Extrato dos tópicos identificados no portfólio bibliográfico	60
Figura 17: Princípios do design thinking de serviços	62
Figura 18: Persona Academy - Sara	65
Figura 19: Mapa de empatia da persona Sara	66
Figura 20: Jornada da persona Sara	67
Figura 21: <i>Blueprint</i> parcial do processo seletivo para programa Academy	69
Figura 22: resumo dos dados do Workable na primeira iteração	73
Figura 23: Personas Academy complementares	75
Figura 24: Detalhe da <i>blueprint</i> do Processo Seletivo para segunda iteração	76
Figura 25: Cabeçalho do template de e-mail da segunda iteração	77
Figura 26: Componentes do Modelo	81
Figura 27: Macro etapa - Descobrir	82
Figura 28: Template para Reunião de Kickoff	83
Figura 29: Template para Personas	84
Figura 30: Template para Mapa de Empatia	85
Figura 31: Macro etapa - Definir	86
Figura 32: Instruções do template para <i>Blueprint</i> de Serviço	87
Figura 33: Macro etapa - Desenvolver	88
Figura 34: Macro etapa - Entregar	89

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Paralelismo científico	24
Quadro 2: Paralelismo da Design Science Research	25
Quadro 3: Paralelismo na entrevista semi-estruturada	28
Quadro 4: Tipos de Marcas	46
Quadro 5: Requisitos do artefato baseado na fundamentação teórica	49
Quadro 6: Eixos e palavras-chave	53
Quadro 7: Combinações e resultados nas bases	54
Quadro 8: Relevância dos artigos do portfólio bibliográfico	59
Quadro 9: Classe de problemas	61
Quadro 10: Etapas e saídas dos artefatos	70
Quadro 11: Avaliação do processo de seleção	72
Quadro 12: Relação dos requisitos de artefato com a criação do modelo	78
Quadro 13: Heurísticas consolidadas e generalizadas para classes de problemas	79

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Iniciativas de recrutamento esperadas para 2021

51

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APACA Asia Pacific

COVID-19 Coronavirus Disease 2019

CEX Candidate Experience

CLT Consolidação das Leis do Trabalho

DSR Design Science Research

DT Design Thinking

EEX Employee Experience

EB Employer Branding

EMEA Europe, the Middle East and Africa

LATAM Latin America

NA North America

UFSC Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	17
1.1	CONTEXTO	17
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA	19
1.2.1	Pergunta de pesquisa	19
1.3	OBJETIVOS	19
1.3.1	Objetivo Geral	19
1.3.2	Objetivos Específicos	20
1.4	JUSTIFICATIVA	20
1.5	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	21
1.6	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	21
1.7	ADERÊNCIA AO PROGRAMA	22
1.8	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	23
2.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	23
2.1	DESIGN SCIENCE RESEARCH	25
2.2	ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA	27
2.3	REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA	29
2.4	PROKNOW-C	31
2.5	MÉTODO PROJETUAL PARA DESENVOLVIMENTO DO ARTEFATO	33
2.5.1	Descobrir	34
2.5.2	Definir	35
2.5.3	Desenvolver	35
2.5.4	Entregar	36
2.6	ESTUDO DE CASO	37
3.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	38
3.1	DESIGN THINKING	39
3.2	DESIGN DE SERVIÇOS	41
3.3	EXPERIÊNCIA ATRAVÉS DO DESIGN	44

3.4	EXPERIÊNCIA DA PESSOA CANDIDATA	45
3.5	REQUISITOS DO ARTEFATO	49
4.	DESENVOLVIMENTO	50
4.1	OBJETO DE ESTUDO	50
4.2	IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA	51
4.3	CONSCIENTIZAÇÃO DO PROBLEMA	52
4.3.1	Definição das bases de dados e busca	53
4.3.1.1	Filtragem do banco de artigos brutos	54
4.3.1.2	Filtragem do banco de artigos brutos	55
4.3.1.3	Bibliometria e análise dos artigos do portfólio bibliográfico	58
4.4	CLASSES DE PROBLEMAS E IDENTIFICAÇÃO DOS ARTEFATOS	60
4.5	DESENVOLVIMENTO DO ARTEFATO	61
4.5.1	Descobrir	63
4.5.2	Definir	68
4.5.3	Desenvolver	70
4.5.4	Iterações e entrega	71
4.5.4.1	Primeira iteração	71
4.5.4.2	Segunda iteração	75
4.5.5	Consolidação das heurísticas	78
5.	APRESENTAÇÃO DO MODELO	80
5.1	MACRO ETAPA - DESCOBRIR	81
5.2	MACRO ETAPA - DEFINIR	86
5.3	MACRO ETAPA - DESENVOLVER	87
5.4	MACRO ETAPA - ENTREGAR	88
6.	DISCUSSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
	REFERÊNCIAS	91

INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO

Movimentos importantes foram presenciados no mundo profissional, o ano de 2020 foi um ano atípico para qualquer mercado. A pandemia COVID-19 trouxe com ela cenários que geraram uma grande tensão, criando rupturas no modelo das empresas, desligamento de colaboradores, ou até mesmo o encerramento de suas atividades. A imprevisibilidade, trouxe o impulso necessário para novos meios de operação, trabalho remoto e uso de novas tecnologias. Segundo o relatório *Tech Report 2020* feito pela Associação Catarinense de Tecnologia (ACATE) mais de 90% das empresas de tecnologia em Santa Catarina adotaram o trabalho remoto. Com 56,5 mil trabalhadores, o estado é o terceiro com maior quadro de colaboradores no setor de tecnologia do Brasil. No setor de tecnologia, a Grande Florianópolis concentra quase metade dos colaboradores do setor em Santa Catarina, com 48,9% (ACATE, 2020).

Em um mercado cada vez mais dinâmico, a inovação é importante para a sobrevivência das organizações, além da inovação nos modelos de negócio, ela também deve ser fomentada nos processos. Não é novidade que empresas que se preocupam com seu futuro, vem focando suas ações também nas experiências de seus candidatos e colaboradores. As organizações se concentram em adquirir recursos humanos adequados porque sabem que os funcionários são os ativos mais valiosos de uma organização. É o desempenho individual de um funcionário que convergirá para formar o desempenho geral da organização. Portanto, os funcionários são vistos como os primeiros clientes (RUSTAM, 2020).

De acordo com a pesquisa conduzida pelo *MIT Center for Information Systems Research* (2016), as empresas que proporcionam uma melhor experiência às pessoas colaboradoras foram mais inovadoras e apresentaram níveis mais elevados de satisfação do cliente. Além de um aumento de 25% no lucro, relacionada ao setor pesquisado, indicando que as empresas com pontuação alta em experiência de funcionários estão reduzindo custos e/ou aumentando a receita para mudar seu desempenho em relação aos concorrentes. Essa transformação tem se tornado tão atual que é possível presenciar o surgimento de cargos e setores dedicados exclusivamente à ideia da experiência.

Das empresas que se mantiveram ativas durante a pandemia, muitas continuam contratando, e as que ainda não haviam experimentado o trabalho remoto, tiveram o esforço duplo de adaptar, além da operação diária, os processos seletivos e os rituais pertencentes à

cultura. O novo cenário, volátil, pediu agilidade e assertividade na resolução de problemas. Prontamente, uma reformulação nos processos tanto da experiência das pessoas candidatas quanto do próprio colaborador mostrou-se necessária.

Para que a ruptura não seja acelerada pelo alto volume de novos colaboradores, a cultura deve estar desde o primeiro momento de contato do candidato. O movimento do design na gestão visa a reforma da cultura organizacional (BUCHANAN, 2015). As ferramentas de design vêm a algum tempo fazendo parte da rotina de diversas profissões, mas para enfrentar a complexidade de novos contextos ela se faz necessária. O design thinking (DT), vem sendo amplamente difundido para inovação e solução de problemas. No entanto, o conceito de aplicação desta abordagem para a área de gestão de pessoas é relativamente novo.

Antes de discutir as maneiras pelas quais o design influencia as organizações, é importante entender mais precisamente o que queremos dizer com "design thinking". A frase tornou-se vaga e controversa nas discussões atuais sobre design e inovação (BUCHANAN, 2015). Em um significado, "design thinking" se refere a um ato imaginativo da mente. É o ato de imaginação do designer em ver uma nova possibilidade e trabalhar para tornar essa possibilidade uma realidade concreta (BUCHANAN, 2015). Representando na prática, como designers realizam o ato de projetar com base nesse entendimento.

Design é sobre resolver problemas. O pensamento de design foca nas pessoas, em uma organização, de dentro para fora. E como o design é empático, ele implicitamente leva a uma abordagem mais humana e cuidadosa dos negócios. (KOLKO, 2015). Há uma mudança em andamento nas grandes organizações, que coloca o design muito mais perto do centro da empresa. Mas a mudança não é sobre estética. Trata-se de aplicar os princípios do design à maneira como as pessoas trabalham (KOLKO, 2015). O real desafio é encontrar estruturas para orientar uma síntese de trabalho que aproximem a área de gestão de pessoas do design.

Do reconhecimento dessa necessidade é que surge esta pesquisa, buscando compreender qual a forma assertiva de aplicar ferramentas e conceitos do design em prol da experiência das pessoas candidatas. Como recurso de iteração, a empresa Jungle Devs, startup catarinense de tecnologia que possui um programa de estágio (*Programa Academy*), será o objeto de aplicação das soluções aqui desenvolvidas.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

A alta demanda de contratação no setor tecnológico vem de encontro com o desejo de encontrar um processo de seleção enxuto que nem sempre é pensado para a pessoa candidata. Como visto anteriormente, apesar de existir o movimento que aproxima os fundamentos do design do núcleo central das empresas, ainda há a necessidade de uma maior visibilidade. Especialmente, quando falamos sobre humanizar os processos por meio da lente do design.

É comum nos depararmos com postagens nas redes sociais sobre a falta de humanização durante os processos de seleção, fato que impacta diretamente a pessoa candidata e sua experiência para com a marca empregadora.

Apesar das ferramentas existirem e terem suas indicações de uso por vezes tangendo a área de gestão de pessoas, há também uma carência quanto ao sequenciamento e a aplicação direta para processos de seleção. Sendo esse o problema de pesquisa identificado, a seguir é apresentado a pergunta de pesquisa e por conseguinte, para que a pergunta possa ser respondida, são elencados os objetivos geral e específicos da pesquisa.

1.2.1 Pergunta de pesquisa

Como o design pode guiar times na estruturação de processos seletivos para empresas?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Propor um modelo de práticas e ferramentas do design aplicado a processos seletivos centrados na experiência da pessoa candidata.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para responder o problema de pesquisa anteriormente apresentado, e atingir o objetivo geral, faz-se necessário atender os objetivos específicos:

- Elencar os requisitos relacionados a processos de seleção a partir da literatura científica e especialista da área;
- Estabelecer a relação entre o design e experiência da pessoa candidata;
- Aplicar o modelo em uma startup de tecnologia catarinense.

1.4 JUSTIFICATIVA

A motivação pessoal veio do campo profissional, por meio da atuação como designer junto a núcleos de apoio à gestão, notou-se a oportunidade de estar mais próximo aos níveis organizacionais tático-estratégicos e mapear esta atividade. Do ponto de vista mercadológico, esta aproximação cotidiana fez com que surgissem as variáveis para esta proposta, visto a insuficiência de informações e diretrizes práticas voltadas à esta aplicação do design.

Por desconhecimento de designers trabalhando neste contexto, buscou-se a opinião de uma especialista a fim de envolver os contextos atuais da área para esta proposta. Através da entrevista semi-estruturada, Suzie Clavery, comenta sobre a questão do design ainda não ser bem utilizado:

“As pessoas ainda imaginam o design como algo superficial, imagético, no entanto ele vai muito além disso. Acho que as empresas estão começando a olhar para esse pensamento de design, e pensar que design não é só um produto final mas é a metodologia, o modo de pensar como você gera e como ele pode ser aplicável para várias coisas. Pode ser aplicado para você fazer um processo em uma área, pode ser aplicável para um processo de uma metodologia visual, então ele tem muitas aplicabilidades diferentes, e isso também confunde um pouco e deixa as pessoas sem chão.” (Clavery, 2020).

O impacto que o design carrega ao traduzir a cultura em artefatos visuais fica evidente no dia a dia da organização. Além de também influenciar as decisões por meio das ferramentas centradas no usuário.

No entanto, do ponto de vista acadêmico-científico, esta rotina integrativa do design à núcleos de gestão de pessoas carece de pesquisas e referências. Visto que no Brasil o próprio estudo da história do design é um fenômeno relativamente recente. Nas buscas assistemáticas, não foi possível identificar pesquisas que parecessem estar alinhados com a proposta, a revisão sistemática é apresentada no item 4.3, e apresenta apenas resultados paralelos à proposta. Assim

propõe-se este estudo a fim de fomentar novas pesquisas nesta aplicação do design e em toda a sua multidisciplinaridade.

1.5 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Quanto à classificação da pesquisa, pode ser considerada de natureza aplicada pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos, nesta pesquisa, sendo a experiência de pessoas candidatas em processos de seleção. Com abordagem qualitativa, e de objetivos exploratórios, pois busca proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses (GIL, 2010).

De abordagem abductiva pois trata da criação de valor a partir do qual novas relações e teorias podem ser estabelecidas. Conforme descrito por Dorst (2011) esta é uma abordagem intrinsecamente relacionada à natureza do processo de Design (SANTOS, 2018).

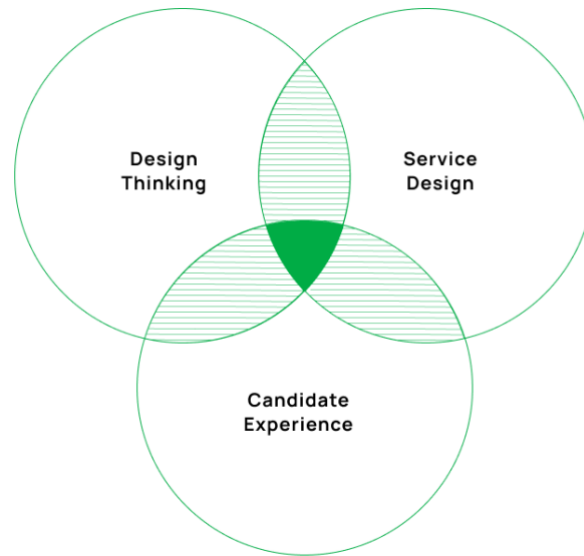
Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, buscou-se reduzir o distanciamento entre a teoria e a prática por meio da abordagem proposta pela Design Science Research. Ela participa organizando os procedimentos, e ajuda a pesquisa no sequenciamento das etapas. Segundo Santos (2018, p. 76), a adoção do método de pesquisa “Design Science” é adequada em um projeto de pesquisa quando há a criação de um artefato para a promoção de melhorias no mundo real presente ou futuro, aplicado em contexto de cooperação ou não com os atores envolvidos, sendo a efetividade do artefato em alcançar tais melhorias o foco do estudo.

Ainda quanto aos procedimentos, é estudo de caso, pois consiste em “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o ‘caso’) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto podem não ser claramente evidentes (YIN, 2015).

1.6 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Este estudo delimitou-se a mapear fatores da aplicação do design à gestão de pessoas. Desta forma, explorou os fundamentos teóricos referentes a design de serviços, experiência da pessoa candidata e os entendimentos necessários para assegurar o desenvolvimento da pesquisa, conforme mostra a Figura 1.

Figura 1: Áreas de estudo da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

1.7 ADERÊNCIA AO PROGRAMA

A pesquisa aqui realizada mostra-se aderente à linha de pesquisa em Mídia do Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal de Santa Catarina. A qual de acordo com o Pós Design UFSC (2020) é definida por reunir pesquisas com base nas mídias e suas inter-relações, envolvendo: interatividade, interação, usabilidade, informação e comunicação, dentro das ações de comunicação, educação e entretenimento.

A pesquisa tem um processo da área de gestão de pessoas sob a ótica do design de serviços, transitando pelos princípios e interagindo com a mesma a fim de ampliar a correlação da área. A *blueprint* de serviços e os demais templates disponibilizados junto ao modelo, podem ser definidos como ferramentas midiáticas digitais, que têm utilidade desde a concepção dos demais artefatos de mídia até a percepção sobre o seu uso. Ou seja, é o meio em que se processa a informação que chega às pessoas candidatas, bem como as pessoas envolvidas na execução do processo.

Acredita-se no alinhamento dos objetivos desta pesquisa com as diretrizes do programa, pois propõe-se também construir e promover o conhecimento em Design, atentos ao movimento crescente do elenco de oportunidades de inserção da área de Design no

desenvolvimento e crescimento social e tecnológico do país, em especial na região Sul (PÓS DESIGN UFSC, 2020).

1.8 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O presente documento foi organizado em seis capítulos, formado com os seguintes conteúdos:

- Capítulo 1 – Introdução: compreende o contexto da pesquisa e problema, objetivo geral, objetivos específicos, justificativa, caracterização geral da pesquisa, delimitação da pesquisa, aderência ao programa e estrutura da dissertação.
- Capítulo 2 – Procedimentos Metodológicos: apresenta as fases e etapas da pesquisa e seus respectivos procedimentos adotados para o desenvolvimento da dissertação.
- Capítulo 3 – Fundamentação Teórica: aborda os temas – Design Thinking, Design de Serviços, Experiência através do design e Experiência do candidato.
- Capítulo 4 – Desenvolvimento: relata a evolução das etapas do artefato, passando pelas heurísticas e melhorias feitas após as aplicações prévias.
- Capítulo 5 – Aplicação do Modelo: Apresenta a proposta do modelo consolidado, e o estudo de caso.
- Capítulo 6 – Discussões: apresenta os resultados do estudo de caso e discussões da pesquisa. E, por fim, fecha este documento com as considerações finais e as referências utilizadas.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A natureza dos problemas tratados no campo do Design frequentemente exige do pesquisador uma maior aproximação com o mundo real para possibilitar sua compreensão. Afinal, estamos tratando de uma disciplina dentro do campo de conhecimento das Ciências Sociais “Aplicadas”. Assim, quando possível e viável, somado à consulta à literatura e especialistas, a ampliação da compreensão sobre o problema de pesquisa pode ser alcançada através da realização de estudos piloto¹. Um estudo piloto é menos pretensioso quanto aos resultados esperados e é realizado por um período mais limitado de tempo, possibilitando não só o aprofundamento da compreensão do problema mas, também, o teste de protocolos e ferramentas de pesquisa (SANTOS, 2018, p. 20).

O Quadro 1 apresenta a relação dos objetivos da pesquisa aos procedimentos metodológicos adotados, os quais serão detalhados neste capítulo.

Quadro 1: Paralelismo científico

OBJETIVO	PROCEDIMENTO
Propor um modelo de práticas e ferramentas do design aplicado a processos seletivos centrados na experiência da pessoa candidata;	Adaptação da Design Science Research
Elencar os requisitos relacionados a processos de seleção a partir da literatura científica e especialista da área;	Revisão Sistemática da Literatura + Método ProKnow-C Entrevista Semi-estruturada
Estabelecer a relação entre o design e experiência da pessoa candidata;	Análise de Conteúdo + Ferramenta Mendeley
Aplicar o modelo em uma startup de tecnologia catarinense.	Estudo de caso

Fonte: Elaborado pela autora

¹ Estudo exploratório inicial.

2.1 DESIGN SCIENCE RESEARCH

Como abordagem de pesquisa orientado à solução de problemas, a Design Science Research busca, a partir do entendimento do problema, construir e avaliar artefatos que permitam transformar situações, alterando suas condições para estados melhores ou desejáveis (DRESCH; LACERDA; JÚNIOR, 2015).

Optou-se pela DSR por se mostrar um método que apresenta uma similaridade ao próprio processo de design, além da familiaridade, a abordagem favorece a iteração e os ciclos de desenvolvimento de solução necessários para o objetivo geral da pesquisa (Quadro 2).

Quadro 2: Paralelismo da Design Science Research

OBJETIVO	PROCEDIMENTO	ATIVIDADE
Propor um modelo de práticas e ferramentas do design aplicado a processos seletivos centrados na experiência da pessoa candidata;	Adaptação da Design Science Research	Abordagem adotada para condução macro da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora

Frayling (1993) propõe a diferenciação entre pesquisa “para”, “através” e “sobre” o Design. Neste sentido, pode-se dizer que pesquisas utilizando o método da Design Science ocorrem “através” do Design, na medida que preconizam o desenvolvimento de um artefato como mecanismo de desenvolvimento de soluções para um problema e para a própria compreensão da natureza do problema (SANTOS, 2018, p.72).

Uma característica fundamental da pesquisa que utiliza a Design Science Research como método é ser orientada à solução de problemas específicos, não necessariamente buscando a solução ótima, mas a solução satisfatória para a situação (Figura 2).

Figura 2: Etapas da Design Science Research e resultados na pesquisa



Fonte: Adaptado de Dresch, Lacerda e Antunes Jr. (2015) para o contexto da presente pesquisa

Dentro do proposto pelo Design Science Research, Dresch, Lacerda e Antunes Jr. (2015) explicam que é preciso definir os requisitos para o funcionamento interno de um artefato por meio das heurísticas de construção (Figura 3). Na sequência da avaliação do artefato, são definidas as heurísticas contingenciais, essas são relacionadas às restrições, limites e condições de utilização. Enquanto as primeiras são definidas durante o processo de construção do artefato, as segundas são construídas a partir da aplicação sistemática da ferramenta.

Figura 3: Definição das heurísticas



Fonte: Elaborado pela autora com base em Dresch (2013)

Após a construção das heurísticas e também das considerações finais com relação à pesquisa, a Design Science Research sugere a generalização das conclusões e heurísticas para uma classe de pesquisa.

As classes de problemas podem consistir em uma organização que orienta a trajetória do desenvolvimento no âmbito da design science (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JR., 2015). A lógica para a construção da classe de problemas é definida por Dresch (2013) e exemplificada na Figura 4.

Figura 4: Lógica para construção das classes de problemas



Fonte: Dresch (2013)

2.2 ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Entrevistar uma especialista da área foi um dos pontos de partida para a pesquisa, pois pode-se verificar a relação do mercado com o tema abordado neste estudo. Também contribuiu para melhorar as questões que buscava-se responder a partir das revisões bibliográficas.

Entrevistas semiestruturadas se baseiam em um roteiro de assuntos ou perguntas e o entrevistador tem liberdade de fazer outras perguntas para precisar conceitos ou obter mais informações sobre os temas desejados (isto é, nem todas as perguntas estão predeterminadas). (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 425).

O objetivo central deste procedimento (Quadro 3) foi ter uma melhor percepção dos eixos desta pesquisa, a partir da ótica de uma especialista com uma base similar de conhecimento, formada em design e com vivências de trabalho em núcleos que tangem gestão de pessoas e todo o universo de experiência organizacional.

Quadro 3: Paralelismo na entrevista semi-estruturada

OBJETIVO	PROCEDIMENTO	ATIVIDADE
Elencar os requisitos relacionados a processos de seleção a partir da literatura científica e especialista da área;	Revisão Sistemática da Literatura + Método ProKnow-C	Realizada a busca nas bases selecionadas de acordo com os eixos estabelecidos, seguido de uma leitura preliminar para composição do portfólio bibliográfico
	Entrevista Semi-estruturada	Entrevista com roteiro pré-escrito realizada com designer especialista reconhecida na área da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora

Procurou-se obter um parecer técnico do contexto, avançando a pesquisa para uma entrevista semi-estruturada com uma especialista que tivesse contato com as duas áreas: Design e Gestão de pessoas.

Suzie Clavery é designer de formação, em sua carreira teve experiências profissionais que a aproximaram do setor de gestão de pessoas. Atualmente é considerada uma referência nacional em Experiência e Marca Empregadora². Através da sua entrevista, pode-se adentrar na conjunção das áreas em questão.

² Suzie Clavery é formada em Desenho Industrial e Pós Graduada em Marketing pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Foi há mais de 10 anos, em empresas como Michael Page e IBM, que uniu sua paixão

Baseado na proposta desta modalidade de entrevista, a técnica foi caracterizada pela elaboração de um roteiro com questões abertas, possibilitando incluir futuras perguntas durante a realização da entrevista caso fosse identificada a necessidade. No entanto, não foi necessário a inclusão de questões adicionais, o roteiro contemplou a dinâmica com a especialista. Questionou-se sobre lacunas e contribuições da aplicação do design, também sobre escalabilidade e personalização. As perguntas que foram aplicadas podem ser encontradas no Apêndice A desta dissertação.

A oportunidade para este momento deu-se em uma mentoria com a especialista, a qual mostrou-se aberta a participar da pesquisa, dando permissão para gravação do áudio a fim de facilitar a transcrição do conteúdo posteriormente. A entrevista foi realizada através da plataforma *Microsoft Teams* em 17 de julho de 2020 às 10:00 horas, com duração aproximada de 50 minutos, precedida por uma breve introdução das partes. A transcrição posterior das respostas foi feita na íntegra, e permitiu o rápido acesso ao conteúdo no decorrer da pesquisa.

O momento foi oportuno para esclarecer dúvidas de nomenclaturas da área, e também ter a visão mercadológica da aplicação do design para experiência organizacional auxiliando a compreensão de um dos objetivos apresentado anteriormente no Quadro 3.

2.3 REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Este procedimento segue como uma recomendação vinculada à segunda etapa do próprio método da Design Science Research, onde busca a conscientização do problema em questão. A partir da busca, e revisão de ativos bibliográficos em bases de conhecimento, procura-se consultar o que já foi desenvolvido e estudado sobre o problema para que a solução também se utilize do conhecimento existente. Como expõe Sampieri, Collado e Lucio (2013), a revisão de literatura é importante para entender a história, origem e o alcance do problema de pesquisa, justificar a importância do estudo e conhecer quais métodos foram aplicados com êxito ou não para estudar o problema de pesquisa proposto.

De acordo com Santos (2018, p. 45), os pesquisadores no campo do Design beneficiam-se da aplicação deste método face ao volume crescente de conhecimento acumulado gerado ao redor do globo nas mais diferentes temáticas. Soma-se a este argumento a natureza

pelo Marketing com a área de Recursos Humanos, sendo uma das primeiras profissionais a atuar efetivamente com Marca Empregadora no país. Atualmente é Gerente Sênior de Employer Branding e Employee Experience no UnitedHealth Group, escritora e também autora e co-fundadora no Employer Branding Brasil.

inter/trans/multidisciplinar das pesquisas no campo do Design, o que amplia ainda mais o desafio de produção de uma estrutura teórica adequada para dar suporte a um projeto de pesquisa.

Com o interesse de iniciar o levantamento da estrutura teórica e, por conseguinte, o estado da arte sobre as áreas conjuntas investigadas, planejou-se uma revisão sistemática da literatura. A revisão foi apoiada pela etapa de seleção do portfólio bibliográfico do instrumento ProKnow-C, processo construtivista para identificação de oportunidades de pesquisa (De Oliveira Lacerda et al., 2012), o qual foi desenvolvido pelos pesquisadores do LabMCDA - Laboratório de Metodologias Multicritério em Apoio à Decisão da Universidade Federal de Santa Catarina.

A partir do que propõe o método, foi iniciado o protocolo para a revisão sistemática a fim de apoiar os passos do próximo procedimento – ProKnow-C. O protocolo para esta pesquisa procurou planejar a revisão bem como, elucidar os objetivos para a busca, bases, palavras-chaves, critérios e também a formular as questões a serem respondidas a partir dos trabalhos identificados.

Na etapa de seleção de portfólio, além do objetivo de conhecer o estado da arte, procurou-se encontrar as lacunas científicas e verificar a existência de métodos e procedimentos que vinculam o design à área de gestão de pessoas e, portanto, os resultados obtidos. As perguntas a seguir foram elencadas para nortear a ação:

- Quais pesquisas vêm sendo (ou já foram) realizadas com propostas semelhantes a utilização do design para os processos de recursos humanos?
- Quais periódicos vêm publicando estudos sobre?
- Quais os objetivos e/ou abordagens das publicações levantadas?
- Quais são os principais pesquisadores, instituições e países de origem?
- Quais as principais dificuldades expostas na prática das pesquisas com essa finalidade?

Para que se pudesse construir uma base de conhecimento sobre o tema da pesquisa, de forma sistemática e estruturada, e assim concluir um dos objetivos, iniciou-se a utilização do instrumento ProKnow-C (Knowledge Development Process – Construtivist)

2.4 PROKNOW-C

Esse instrumento teve origem no Laboratório de Metodologias Multicritério em Apoio à Decisão (LabMCDA) do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina, que há aproximadamente 20 anos aborda o tema Avaliação de Desempenho Organizacional como instrumento de Apoio à Decisão (com abordagem teórica e prática) por meio da metodologia Multicritério em Apoio à Decisão-Construtivista (MCDA-C) (ENSSLIN; ENSSLIN; PINTO, 2013).

O ProKnow-C é composto por quatro etapas conforme demonstra a Figura 5, no entanto para fins desta pesquisa utilizou-se as duas primeiras etapas, a fim de melhor selecionar os artigos que embasem o estudo que servirão como base para pesquisa, dado a disponibilidade de informações no meio científico.

Figura 5: Etapas do ProKnow-C



Fonte: Adaptado de Ensslin et al. (2013)

A seleção do portfólio bibliográfico consiste em um processo na qual os pesquisadores selecionam uma gama de artigos que façam alusão ao tema da pesquisa, alinhada de acordo com a sua percepção e com as delimitações impostas (ENSSLIN et al., 2013). Essa é a etapa que configura a busca nas bases científicas, o estado mais bruto desse processo. Inicia-se a pesquisa utilizando as palavras chaves nos campos de busca das bases selecionadas, e a partir dos resultados, será feita a seleção dos itens que irão compor a pesquisa. Através da seleção será composto o portfólio, contendo os artigos relevantes para que se possa formar a fundamentação teórica da pesquisa. A identificação é resultante da realização de três sub etapas sequenciais:

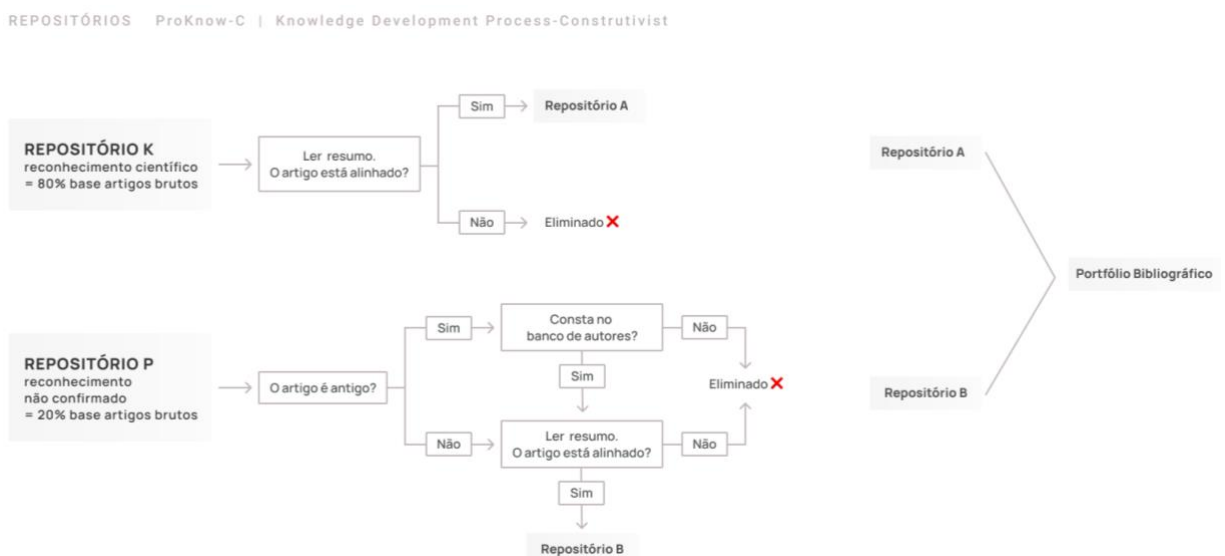
- Seleção do banco de artigos bruto;
- Filtragem do banco de artigos;
- Teste de representatividade dos artigos primários do portfólio bibliográfico.

Na primeira etapa realizou-se uma seleção, na qual alguns artigos foram selecionados para compor o portfólio bibliográfico representativo do tema de pesquisa. Com o término da primeira etapa do ProKnow-C, define-se o Portfólio Bibliográfico que dará suporte à pesquisa e que consiste num conjunto restrito de artigos científicos relevantes, os quais estão alinhados ao tema de interesse dos pesquisadores, segundo suas delimitações e percepções (LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012; VALMORBIDA, et al., 2014).

A próxima etapa do processo Proknow-C diz respeito a verificação do reconhecimento científico dos artigos que foram até este momento selecionados para comporem o portfólio bibliográfico da pesquisa. Para tanto verificou-se o número de citações que cada artigo possuía no Google Scholar. Essa análise constitui-se de um processo que visa ressaltar de maneira quantitativa um conjunto de publicações por meio da contagem numérica de diferentes parâmetros (PRITCHARD, 1969).

A etapa consecutiva na metodologia ProKnow-C tem o intuito de verificar se dentro do repositório P (Figura 6) possuem artigos que mesmo com pouco reconhecimento científico possam ser utilizados para compor o portfólio bibliográfico sob outros critérios de seleção.

Figura 6: Repositórios e fluxo para análise dos artigos



Fonte: Adaptado de Tasca *et al.* (2010)

O processo ProKnow-C considera reavaliar os artigos descartados anteriormente por não possuírem reconhecimento científico comprovado por entender que artigos recentes, mesmo de autores com outros artigos reconhecidos cientificamente pode ser relevante para a pesquisa haja vista que a probabilidade de artigos recentes terem uma baixa quantidade de citações é alta.

Segundo Escorcía (2008, *apud* De Medeiros, 2015), a bibliometria oferece informações sobre os resultados do processo de investigação, o seu volume, evolução, visibilidade e estrutura, por meio de uma análise quantitativa de características bibliográficas de um conjunto de publicações, constituindo uma ferramenta para estabelecer indicadores de produção científica de uma instituição em relação ao país e até mesmo os cientistas a respeito de suas próprias comunidades.

Nessa análise desenvolvida buscou-se elencar quais são as palavras-chave utilizadas nas publicações do Portfólio Bibliográfico bem como em quais eixos e com que frequência apareceram. A análise bibliométrica do portfólio de artigos selecionados para o desenvolvimento do referencial teórico, bem como o detalhamento do procedimento ProKnow-C pode ser melhor compreendido no Capítulo 4.

Ao final, os artigos foram exportados para o software *Mendeley*³ para facilitar o gerenciamento. Foi utilizado para adicionar os artigos do portfólio para leitura, criar pastas para identificar os repositórios nominados pelo ProKnow-C, bem como fazer marcações e anotações dos expostos que interessavam à pesquisa.

2.5 MÉTODO PROJETUAL PARA DESENVOLVIMENTO DO ARTEFATO

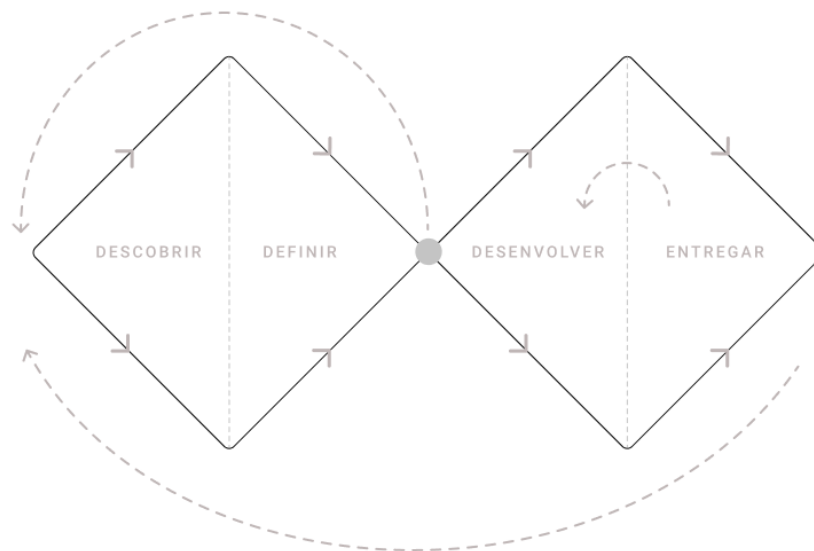
O primeiro passo de um processo de design de serviços é criar o design do próprio processo, uma vez que o processo depende, em última instância, do contexto para o qual o serviço está sendo criado e, portanto, poderia variar de acordo com cada projeto (STICKDORN, 2015, p. 128). Na etapa de proposição de artefatos sugerida pela DSR, para apoiar a construção do modelo, foram empregadas práticas e ferramentas do design através das macros etapas visualmente representadas na Figura 7, seus resultados e demais procedimentos serão apresentados no item 4.3.

³ Mendeley é uma ferramenta de gerenciamento de referências que permite organizar e pesquisar facilmente sua biblioteca pessoal, adicionar arquivos, fazer anotações e marcações.

O pensamento de design segue etapas fundamentais que por sua vez são apresentadas em três, quatro ou até sete passos e representadas de diversas formas. Para este estudo optou-se pelo Duplo Diamante (*Double Diamond*) abordagem da *British Design Council* (2004) por acreditar-se ter uma representação mais difundida e de fácil compreensão para pessoas que não tem familiaridade com o processo de design.

Os dois diamantes representam um processo de explorar uma questão de forma mais ampla (pensamento divergente) ou profunda ao tomar ações específicas (pensamento convergente).

Figura 7: Duplo Diamante



Fonte: Traduzido de Design Council (2019)

2.5.1 Descobrir

Esta primeira fase tem como objetivo o alinhamento entre as pessoas que irão trabalhar juntas e a consolidação das informações. Deve haver uma exploração do problema a ser resolvido, levantando hipóteses, reunindo documentos, entendendo também a cultura e metas da empresa. Obter um entendimento claro da situação a partir da perspectiva dos usuários atuais e potenciais acerca de determinado serviço é crucial para o sucesso do design de serviços (STICKDORN, 2015).

Com o intuito de se ter a perspectiva das pessoas candidatas, foram utilizadas as ferramentas de personas e mapa de empatia. A escolha dessas ferramentas consiste em tê-las como elementos de agrupamento e gestão possibilitando que as necessidades, desejos e objetivos importantes, possam ser sintetizados de forma clara pela equipe do projeto.

As personas são as descrições narrativas dos arquétipos do usuário que refletem os padrões comuns de comportamento, necessidades e emoções (KALBACH, 2017). A partir dos dados encontrados é possível criar estes arquétipos, que em breve alimentarão as demais ferramentas. As personas são uma compilação de informações extraídas da etapa de pesquisa de um projeto e, portanto, incorporam percepções do mundo real acerca do serviço de uma organização (STICKDORN, 2015).

O mapa de empatia, por sua vez, é um aprofundamento das personas anteriormente definidas, propondo uma imersão em suas atitudes e comportamentos. Segundo o Nielsen Norman Group (2018), um mapa de empatia é uma visualização colaborativa usada para articular o que sabemos sobre um determinado tipo de usuário. Ele externaliza o conhecimento sobre os usuários a fim de criar um entendimento compartilhado das necessidades do usuário e auxiliar na tomada de decisões. Como o próprio nome sugere, os mapas de empatia nos ajudam a criar empatia com nossos usuários finais.

2.5.2 Definir

Após o entendimento dos problemas, e do exercício de buscar a perspectiva da pessoa candidata, a etapa seguinte será responsável pela imersão no contexto do processo em si. Se faz necessário um fechamento de ciclo, envolvendo todos os atores que participam do serviço em questão, para este momento pode-se optar por um diagrama de alinhamento.

Segundo Kalbach (2017), os diagramas são uma ferramenta estratégica que serve como uma referência compartilhada, ajudando a construir o consenso e influenciando na tomada de decisão e levando a uma consistência nas ações. Para este estudo foi escolhido o *blueprint* de serviço pois tem estrutura cronológica, apresentando no escopo os encontros de trabalho e interações em tempo real, dando ênfase na provisão de funções, atores de apoio e também fluxogramas além da identificação dos pontos de contato.

Do ponto de vista da cultura organizacional, o *blueprint* permite que todos os funcionários vejam seu papel no processo. Essa abordagem pode trazer à tona tensões

anteriormente não expressas, mas ao mesmo tempo pode dar, principalmente aos funcionários da linha de frente, uma voz sobre como o serviço deve ser prestado (MUDIE; PIRRIE, 2006).

2.5.3 Desenvolver

Iniciando o segundo diamante, a fase atual corresponde a ideação, onde a partir dos resultados das etapas anteriores busca-se esboçar soluções. As ideias, protótipos e validações acontecem nessa fase, concentrando-se nas possíveis formas de resolver o problema e melhorar o serviço. Para a pesquisa, esta etapa se refere a criação dos artefatos e demais itens que irão auxiliar o processo e seus pontos de contato identificados anteriormente.

É importante mencionar que a proposta do duplo diamante é iterativa, ou seja, caso seja necessário retornar à primeira fase do processo, não haverá problemas, visto que elas podem fazer parte da construção e validação das informações coletadas. As linhas pontilhadas da Figura 7 apresentada no início do tópico, demonstram esse fluxo de iteração.

2.5.4 Entregar

A última etapa se refere a iteração da pesquisa, validando as soluções desenvolvidas, onde posteriormente também é aplicado um questionário, para que mais dados sejam gerados e integrados ao processo. Com base no feedback que foi coletado nessa última fase, é feito o refinamento da solução, reavaliando os artefatos desenvolvidos de acordo com a percepção das pessoas candidatas, e entregando um processo mais alinhado com a necessidade das mesmas.

Segundo Stickdorn (2015), em um nível organizacional, é importante manter um panorama geral dos processos e resultados melhorados ao longo do desenvolvimento e execução do serviço. Dessa forma, é sugerido que a implementação dos novos conceitos de design de serviço seja levada adiante para as pessoas colaboradoras que irão executar o processo de seleção. Por esse motivo é tão importante que essas pessoas participem na cocriação, obtendo a visão prática dos conceitos no processo e também dos resultados que foram obtidos dentre as etapas.

O resultado obtido ao final do desenvolvimento do artefato será o modelo proposto por esta pesquisa. A versão completa e digital do modelo poderá ser encontrada através do código

escaneável (QR Code) no Apêndice B desta pesquisa, onde pode ser acessado como template para futuros usos por meio da ferramenta online *FigJam*⁴.

2.6 ESTUDO DE CASO

O estudo de caso é um método de pesquisa que utiliza, geralmente, dados qualitativos, coletados a partir de eventos reais, com o objetivo de explicar, explorar ou descrever fenômenos atuais inseridos em seu próprio contexto. Caracteriza-se por ser um estudo detalhado e exaustivo de poucos, ou mesmo de um único objeto, fornecendo conhecimentos profundos (EISENHARDT, 1989; YIN, 2009).

Este procedimento é a base para as etapas dedutivas propostas na Design Science Research, pois entende-se que, a partir de um caso específico, é possível generalizar as heurísticas para uma classe de problemas. Sendo assim, a técnica de estudo de caso mostra-se passível de utilização junto com a Design Science Research para a generalização para uma classe de problemas, como recomendam Dresch, Lacerda e Antunes Jr. (2015).

Para contextualizar os artefatos no mundo real, e estudá-los no ambiente em que se aplica, foi escolhida a empresa Jungle Devs. A escolha é justificada pelo fácil acesso às informações, bem como a proximidade com a operação e permissão de pesquisa, facilitado pelo vínculo empregatício.

A empresa pertence ao setor de tecnologia, é situada em Florianópolis/SC, e atua na área de desenvolvimento de produtos digitais. Contratando profissionais de todo o país por conta do modelo remoto de trabalho, possui além das contratações no modelo celetista, o Programa *Academy*. Tal programa será o objeto de estudo e refere-se à capacitação de novos profissionais para a área da tecnologia na modalidade: estágio.

Por meio do estudo de caso o modelo proposto será elaborado e avaliado. De caráter exploratório, têm-se como atividade principal para este estudo de caso a condução de testes para a coleta de dados e posterior análise, a fim de identificar as relações a partir da aplicação da pesquisa desenvolvida.

⁴ O *FigJam* é similar às ferramentas concorrentes *Miro* e *Mural*. Caracterizada por um quadro colaborativo com edição em tempo real, e liberdade para personalização com recursos de notas, texto e setas.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Quando se trata de design, há por vezes um pensamento popular atrelado aos conceitos mais estéticos, como as aplicações de peças publicitárias ou os logotipos que carregam o atributo estético de grandes empresas. Ao estudarmos história do design, também encontramos as máximas da "forma segue a função", conceito difundido pelo funcionalismo da Bauhaus complementado adiante pelo "menos é mais", ambos ainda muito carregados pela estética ou pelo industrialismo da época. No entanto, a questão central que acompanha o conceito de design é a sua própria evolução através do tempo, em concordância com os valores do cenário ao qual está associado.

No início do século XX, os designers foram chamados para resolver os problemas da comunicação de massa, criando textos e imagens para publicações impressas. "Este foi o início de nossa compreensão moderna do design gráfico, uma profissão que evoluiu dos gráficos para a comunicação visual e, finalmente, para o design de comunicação, com ênfase especial no design de informação" (BUCHANAN, 2015, p.11).

Em meados do século XX, no entanto, duas outras formas de prática de design começaram a surgir. Um focado na interação entre os seres humanos e as máquinas que eles criam, com ênfase crescente no maquinário de computação que marca nossa entrada no mundo digital (BUCHANAN, 2015, p.11).

As revoluções e as características da indústria foram alterando o foco do design e por sua vez, a relevância para as organizações. Suas atribuições foram também partindo de características mais operacionais, com a reprodução em escala e o design centrado na estética, para um movimento que passa pelo foco na otimização e no processo até alcançar atualmente um design mais estratégico.

Buchanan (2015), pontuou como a introdução do design e do design thinking na gestão de organizações ainda estava em um estágio inicial, e que também há um princípio que distingue o design como prática de gestão de outras escolas de gestão do século passado, o qual se concentra na qualidade da experiência de todos aqueles atendidos por organizações.

Apesar do mercado atual ter percebido esse valor estratégico do design, é curioso notar que por vezes o próprio designer não se dá conta disso, ou pior, prefere assumir propositalmente o papel de coadjuvante. Ou seja, muitas vezes ainda falta ao designer compreender e desempenhar seu papel no novo ecossistema.

Os fundamentos acadêmicos do design são agora essenciais - quanto mais profundo e com mais competência nós mergulharmos na interação dessas questões mundanas com a prática do design, melhor seremos capazes de desenvolver novos procedimentos, frameworks e regras, e uma ciência adequada do processo de design. (MEYER; NORMAN, 2020).

O design visa uma estruturação dos processos centrada nas pessoas que participam do mesmo, aproximando o conceito da cocriação, fazendo com que o participante se sinta pertencente no decorrer e no resultado do trabalho. Sua visão holística, permite que o processo, seja observado por diferentes ângulos, permitindo assim mais reflexões sobre o mesmo.

Em certo sentido, a busca aberta que anima o impulso do design é uma busca por funcionalidade aprimorada, com funcionalidade considerada como uma melhoria da condição humana (BOLAND JUNIOR et al., 2008). Agora vemos uma contribuição mais ampla e profunda de conteúdo de outros campos acadêmicos para as ferramentas, estruturas e mãos de designers. Isso fica mais claro nas novas especializações, como design de serviço, informação e interação, que se beneficiam muito das ciências cognitivas e comportamentais (MEYER; NORMAN, 2020).

3.1 DESIGN THINKING

Com o tempo, o uso das tais “ferramentas de design” para resolver uma ampla variedade de problemas organizacionais evoluiu para uma nova disciplina chamada design thinking (BROWN, 2008; VOGEL, 2009). A pesquisa sobre design thinking, portanto, tradicionalmente enfatizam as implicações práticas do uso de ferramentas de design para resolver problemas de negócios (por exemplo, Ben Mahmoud– Jouini, Midler, & Silberzahn, 2016; Matthews & Wrigley, 2017; Porcini, 2009; Rylander, 2009) mas negligenciou amplamente os benefícios potenciais de incorporar o design como um componente chave da cultura organizacional (ELSBACH; STIGLIANI, 2018).

Johansson-Sköldberg et al. (2013) identificaram três origens diferentes do discurso do design thinking:

- O design thinking como a forma de trabalhar com design e inovação da empresa de design IDEO (Kelley, 2001, 2005; Brown, 2008, 2009);
- O design thinking como forma de abordar problemas organizacionais indeterminados e uma habilidade necessária para a prática de gestores (Dunne e Martin, 2006; Martin, 2009);

- O design thinking como parte da teoria de gestão (Boland e and Collopy, 2004).

A popularidade do design thinking é um desenvolvimento positivo na apreciação das habilidades dos designers além do design e estética do produto, bem como um perigo, pois a proliferação de workshops introdutórios (e relativamente superficiais), seminários e cursos sobre design thinking trivializa o processo e os conjuntos de habilidades necessários que estão envolvidos, levando a muita confusão e uso inadequado (MEYER; NORMAN, 2020).

Na verdade, será fácil cooptar as práticas do design sem reconhecer os princípios mais profundos sobre os quais se baseia o design thinking. Mesmo na comunidade de design, muitas vezes há uma tendência de reduzir os primeiros princípios de design sobre os quais o trabalho é basicamente fundamentado e justificado a meros princípios dos métodos e técnicas que são empregados. O principal princípio do novo design thinking é o lugar central dos seres humanos em nosso trabalho (BUCHANAN, 2015).

Elsbach e Stigliani (2018) trazem que ainda carecemos de um entendimento de como o design thinking, como um conjunto de práticas, pode se tornar um componente cultural essencial das organizações. Ou seja, os pesquisadores não fizeram uma tentativa focada de entender como as ferramentas de design thinking podem se relacionar (de maneiras positivas e negativas) com a cultura das organizações. (ELSBACH; STIGLIANI, 2018).

A partir deste contexto Elsbach e Stigliani (2018) fazem uma revisão e fornecem evidências de que as culturas organizacionais apoiam ou impedem ferramentas de design thinking específicas. E assim apresentam que o uso eficaz de ferramentas de design thinking foi observado dentro das organizações com culturas organizacionais que apoiavam e reforçavam o uso de tais ferramentas, tendo assim a "cultura de design".

Lockwood (2009), evidencia os principais conceitos e métodos necessários para desenvolver uma organização mais voltada para o design (Figura 8), considerando como ponto importante estar comprometido com o design e ser objetivo ao definir uma estratégia e um plano de ação para integrar os princípios do design e do design thinking ao negócio.

Figura 8: Sete etapas para integrar o design à cultura corporativa

- 1** Determine normas e motivadores culturais.
- 2** Determine como o design pode apoiar a cultura e os objetivos de negócios.
- 3** Conscientize-se de toda a amplitude e influência do design.
- 4** Desenvolva a organização e as operações de design apropriadas.
- 5** Integre os processos de design à política e prática de negócios corporativos.
- 6** Meça o valor ganho pelo design.
- 7** Treine e capacite outros em métodos de pensamento de design.

Fonte: Adaptado de Lockwood (2009)

Kolko (2015) traz um pouco da evolução do design thinking, atrelando a sua a "maioridade" através dos anos com a sua aplicabilidade. A abordagem, antes usada principalmente em design de produto, agora está também presente na cultura corporativa, e a esta mudança não é sobre estética, mas sim da aplicação dos princípios do design à maneira como as pessoas trabalham. Assim, o design thinking que tem dentre seus princípios, empatia com os usuários, prototipagem e tolerância ao fracasso é apresentado como uma abordagem viável para criar interações e desenvolver uma cultura organizacional ágil e flexível.

3.2 DESIGN DE SERVIÇOS

O design de serviço é talvez a forma mais comumente reconhecida do novo design de interação, mas as questões da experiência do usuário passaram a nos envolver em nossas vidas cotidianas, afetando nossa compreensão de diferentes formas de design, seja na comunicação ou artefatos ou nos processos em que humanos estão envolvidos (BUCHANAN, 2015).

Stickdorn (2015) apresenta o design de serviços como uma abordagem interdisciplinar que combina diferentes métodos e ferramentas oriundos de diversas disciplinas. Em sua mesma

obra concentra algumas definições de design de serviços, seja por abordagens acadêmicas ou de agências, todas compartilham uma linguagem que inclui foco em uma experiência holística aos variados contextos que integram o serviço.

Serviços podem ser criados a partir de diversas perspectivas, utilizando diferentes métodos e ferramentas de diversas disciplinas e, portanto, usando também uma terminologia diferente. O design de serviços é interdisciplinar e, conseqüentemente, não pode ser, em si, uma disciplina (STICKDORN, 2015).

Mudie e Pirrie (2006) resumem a abordagem a um processo onde as pessoas interagem com a produção e entrega de uma experiência. O mapeamento faz parte da rotina no design de serviço, pois caracteriza um modo de pensar em todos os aspectos da experiência em questão. Em design de serviço, você trabalha em um amplo escopo, incluindo design de experiência do usuário (UX) e design de experiência do cliente (CX). Para projetar para todos os envolvidos, você deve avaliar os fatores de nível macro e micro que afetam suas realidades (INTERACTION DESIGN FOUNDATION, 2021).

A abordagem do design de serviços se refere ao processo de design e não ao seu resultado final, assim um processo de design de serviços pode resultar desde estruturas organizacionais relativamente abstratas, processos operacionais, experiências de serviços e até objetos fisicamente concretos (STICKDORN, 2015).

Stickdorn (2015) apresenta cinco princípios-chave o design de serviço:

- Centrado no usuário - serviços devem ser criados através do olhar do usuário, assim pensar no usuário é pensar no colaborador e em todos os atores que são tocados pelo serviço. Se faz necessário em uma abordagem centrada no usuário, entender a realidade do mesmo, identificando quais foram ou são as experiências e em qual contexto está inserido, oferecendo uma linguagem comum a todos os envolvidos.
- Co-criativo - uma vez que colocamos o usuário no centro, será identificado mais de um grupo de usuários, tendo diferentes necessidades e expectativas, e que também são impactados pelo serviço em questão. A cocriação ocorre entre colaboradores, gerentes e usuários que contribuem nos processos de criação dos serviços criando um ambiente favorável para a solução dos problemas e entendimento das necessidades dos usuários.

- Sequencial - o serviço deve ser visualizado como uma sequência de ações inter relacionadas, percorrendo as etapas em uma linha de tempo, compondo-se também dos diversos processos que acontecem nos bastidores.
- Evidente - o intangível se tornando tangível através de pontos de contato e aspectos físicos buscando fazer com que o usuário lembre a experiência com determinado serviço. As evidências do serviço ajudam a revelar serviços que ocorrem discretamente nos bastidores e também aumenta potencialmente a chance de fidelização do usuário/cliente e as chances de recomendação a outras pessoas.
- Holístico - todo o ambiente do serviço deve ser considerado, é importante sempre olhar de forma ampla para o contexto dentro do qual o processo de um serviço ocorre. Uma visão sistêmica, no nível do provedor do serviço, o foco deve estar na organização estruturada do provedor. O desenho de sistema de uma organização, sua cultura, valores e normas inerentes, bem como sua estrutura e processos organizacionais são questões importantes para o design de serviços.

Figura 9: Os cinco princípios do design thinking de serviços

OS 5 PRINCÍPIOS DO DESIGN THINKING DE SERVIÇOS | Mark Stickdorn

1	centrado no usuário	Os serviços devem ser testados através do olhar do cliente.
2	co-criativo	Todos os stakeholders devem ser incluídos no processo de design de serviços.
3	sequencial	O serviço deve ser visualizado como uma sequência de ações inter-relacionadas
4	evidente	Serviços intangíveis devem ser visualizados como artefatos físicos.
5	holístico	Todo o ambiente de um serviço deve ser levado em consideração.

Fonte: Adaptado de Stickdorn (2015)

O processo do design de serviços é iterativo, percorre as etapas de exploração, criação, reflexão e implementação – etapas estas que podem ser apresentadas com variação de palavras dependendo dos autores. Embora os processos de design sejam, na realidade, não lineares, é

possível articular uma estrutura geral para eles. É importante entender que essa estrutura é iterativa em sua abordagem (STICKDORN, 2015).

O design thinking de serviços é focado não nas organizações, mas sim em seres humanos, e busca encontrar formas de ajudar organizações e stakeholders a cocriarem valor (STICKDORN, 2015). Assim pode-se definir o papel do designer de serviços como um criador de experiências que as desenvolve através de mapeamentos visuais. Como dito anteriormente, quando se refere a design de serviços, estamos falando de multidisciplinaridade. Visto que não há apenas um método ou um processo estático para solucionar os problemas dentro desta abordagem

3.3 EXPERIÊNCIA ATRAVÉS DO DESIGN

No sentido ordinário do termo, experiência é simplesmente o acúmulo de sensações e percepções que preenchem nossos momentos de engajamento com produtos e serviços. Experiência é algo que ocorre dentro de um indivíduo, e o design busca controlar as sensações e percepções que afetam o indivíduo (BUCHANAN, 2015).

Para mapear e controlar essas sensações e percepções, o design tem um arsenal de ferramentas, algumas criadas dentro da área, outras emprestadas da gestão de projetos e demais campos da ciência que também administram informações de uma maneira visual. Segundo Viana et. al (2012), o designer enxerga como um problema aquilo que prejudica ou impede a experiência (emocional, cognitiva e estética) e o bem-estar na vida das pessoas. Para recuperar tais questões ele organiza o pensamento de forma estrutural e estética, essa é forma de pensar padrão dos designers (TEIXEIRA, 2018).

A contribuição do design para experiência dos usuários é no momento bem conhecida pelo mercado, tem seu foco no desenvolvimento de produtos digitais, que predomina por conta da digitalização da informação, e também ascensão das empresas de tecnologia. Todavia, há espaço para que essa experiência proporcionada pelo pensamento de design seja também levada a outros espaços da organização, sem se concentrar no produto ou serviço entregue por ela.

Buchanan (2015) faz uma imersão em sua publicação, para falar da nova extensão do design, a qual se aprofunda na cultura organizacional e oferece a possibilidade de consequências significativas para a mesma. Em Sinha (2019) podemos ver o design thinking se aproximando da experiência do colaborador, citando também os princípios de Stickdorn (2015) e mencionando aplicação dessa abordagem do design que resulta na transição da função do RH

tradicional para um arquiteto de experiência. Psicologicamente, uma experiência emerge da integração de percepção, ação, motivação e cognição em um todo inseparável e significativo (HASSENZAHL, 2011).

O mapeamento de experiências permite que você localize a volatilidade transicional dentro de um sistema maior de interações e encontre soluções inovadoras para endereçá-la (KALBACH, 2017). Assim, têm-se o convite para que a criação das experiências seja facilitada pelo pensamento de design e que seja aplicada a uma vasta gama de usuários, sejam clientes, pessoas colaboradoras ou candidatas.

3.4 EXPERIÊNCIA DA PESSOA CANDIDATA

Atualmente tange o inexecuível pensar em atrair talentos na área de tecnologia sem pensar na condução do processo de recrutamento e seleção dos mesmos. Segundo levantamento feito pela Gupy⁵ (2021), plataforma de vagas que analisou os dados de contratação de 30 fintechs e comparou o primeiro semestre de 2021 com o mesmo período de 2020, houve um crescimento de 466% nas vagas.

A importância da experiência do candidato apenas recentemente ganhou atenção com o desenrolar da disputa por talentos. Apesar de sua importância, há escassez de pesquisas examinando a relação de troca entre o candidato e a organização durante o processo de recrutamento (MILES; MCCAMEY, 2018).

Embora seja um tema que ficou em evidência a pouco tempo, o cuidado com a marca empregadora (*Employer Brand*) já vem sendo demonstrado há algum tempo, e está diretamente ligado à experiência e a reputação que a mesma trás para a marca em questão. Segundo Clavery (2020), a marca empregadora é a percepção, a reputação da marca de uma empresa como empregadora, que é diferente da percepção da marca como instituição ou negócio ou como provedora de produtos e serviços. O Quadro 4 apresenta os tipos de marca e suas relações, a fim de esclarecer possíveis desalinhamentos quanto aos seus conceitos.

⁵ Vagas em fintechs crescem 466% no 1º semestre, com foco em tecnologia. Uol.com.br. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/estadao-conteudo/2021/10/23/fintechs-fazem-mercado-de-vagas-crescer-466-com-foco-em-tecnologia.htm?cmpid=copiaecola>>. Acesso em: 12 Dez. 2021.

Quadro 4: Tipos de Marcas

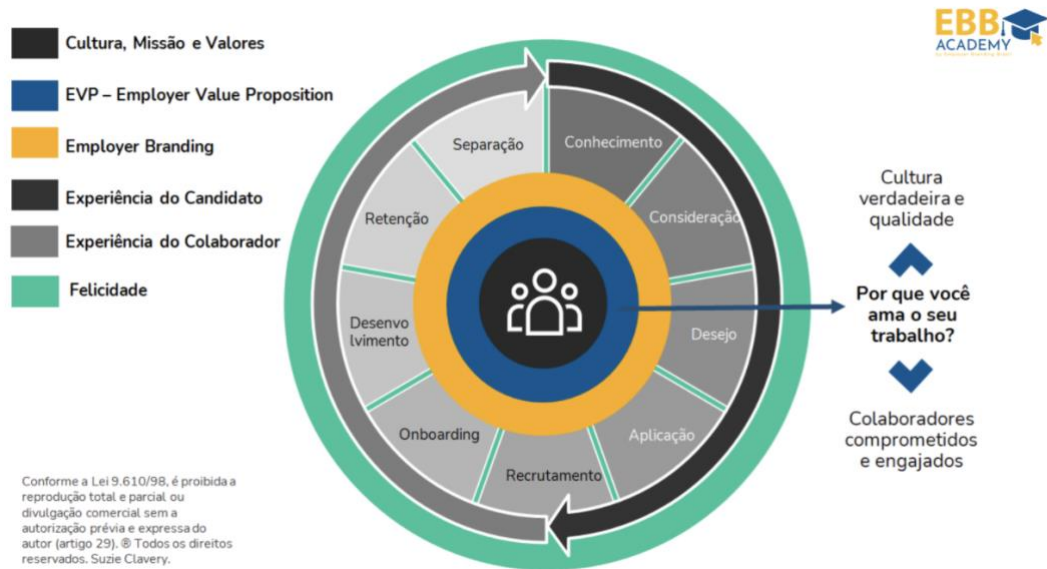
Tipo de marca	Escopo de atuação	Branding	Proposta de valor
Marca Comercial	É a imagem da marca e a reputação dos seus produtos e serviços	De consumo com base na proposta de valor do cliente	Por que as pessoas deveriam considerar comprar e recomendar seus produtos e serviços?
Marca Corporativa ou Institucional	A imagem e a reputação geral da sua organização diante de todos os grupos de stakeholders	Corporativo ou institucional com base na missão, valores e cultura	O que deve transparecer em tudo o que sua organização fala e faz?
Marca Empregadora	A imagem e a reputação da sua organização como empregadora. É necessário que seja verdadeira, credível, relevante e aspiracional para atrair, recrutar e reter talentos.	<i>Employer Branding</i> com base na Proposta de Valor do Empregador (<i>EVP – Employer Value Proposition</i>)	Por que os colaboradores devem escolher e ficar e promover sua organização? Por que os candidatos devem escolher a sua empresa para trabalhar e não seus concorrentes?
Marca Pessoal	A identidade do indivíduo, a sua imagem passada perante a sociedade, perante a outras pessoas, comunidades e meio nos quais convive e se relaciona	Pessoal, com base em valores, competência, habilidades, atitudes e comportamentos individuais que simbolizem quem é essa pessoa	Por que ou pelo que o indivíduo é reconhecido (valores, conhecimentos, habilidades e atitudes)

Fonte: Adaptado de Clavery (2020)

Através do Quadro 4 é possível perceber os diferentes escopos de atuação, fato é que as gestões de marca, conjuntas ou independentes, irão contribuir para a percepção do público. Porém a gestão da marca empregadora é a responsável por se preocupar com o ciclo de vida do colaborador, que por fim será também usada para a retenção. Enquanto a marca institucional dá à pessoa candidata uma reputação geral, a marca empregadora promove a estratégia de criar um bom lugar para se trabalhar e assim despertar o desejo para a candidatura.

Ter uma boa experiência para o candidato, reflete a boa reputação que uma marca precisa – principalmente no aquecido mercado da tecnologia. Essa reputação positiva, consequentemente desperta o desejo nos talentos em trabalhar para ela, e nesse cenário, a vantagem competitiva acontece organicamente. Por isso, quando falamos de experiência da pessoa candidata, não há como não falar sobre marca empregadora. O tema, juntamente da experiência do colaborador e da cultura organizacional, é um dos ativos principais para a construção da reputação desejada.

Figura 10: Etapas da Experiência do Candidato e Colaborador



Fonte: Clavery (2020)

A experiência da pessoa candidata é definida por toda a observação, pensamento e sentimento da mesma ao longo da interação no processo de seleção. O sucesso ou o revés irá impactar na percepção da marca e até na retenção após a contratação.

Morgan (2017) para as pessoas que fazem parte da sua organização, a experiência delas é simplesmente a realidade de como é trabalhar lá. do ponto de vista da organização, a experiência do funcionário é o que é projetado e criado para os funcionários, ou dito de outra forma, é o que a organização acredita que a realidade do funcionário deveria ser

Segundo Miles e McCamey (2018), a importância da experiência do candidato ganhou atenção a partir de 2010, quando a *Talent Board* - uma organização sem fins lucrativos - foi o primeiro a medir o valor comercial da experiência do candidato. Naquela época, o *Talent Board* também deu início ao *Candidate Experience Awards*, premiação que reconhece organizações que criam uma experiência positiva para o candidato. Todo ano, a *Talent Board* publica o relatório da pesquisa e também divulga as empresas reconhecidas pelas suas boas práticas.

A recente pesquisa conduzida pela *Talent Board* (2020), que mediu as experiências de 5.200 candidatos em 12 empresas da América Latina, apresentou por meio do relatório um aumento de 22% para 32% desde o ano passado, em relação à boa experiência dos candidatos.

Apesar do COVID-19 ter tirado o mundo do eixo, as organizações adotaram um nível de transparência muito maior do que em circunstâncias normais. Os empregadores tinham que informar aos candidatos em seu *pipeline* que a contratação estava em espera ou comunicar

novos protocolos para contratação virtual. O reflexo do uso de uma linguagem mais empática do que usual em sites de carreira, bem como, comunicações contínuas com o candidato e a transparência dada, foram um dos motivos apresentados pela *Talent Board* (2020) para justificar o impacto positivo nos números. Dentre as conclusões extraídas da pesquisa LATAM 2020 é importante mencionar a apreciação dos candidatos quanto a ter uma comunicação mais empática, também deixando-os informados da etapa que estão e o que está por vir, e ter um meio para dar feedbacks quanto ao processo.

De acordo com a pesquisa anual *CandE Recruiting Focus* da *Talent Board* (2020) feita com empregadores, o principal foco de recrutamento para 2021 será a experiência do candidato (Tabela 1).

Tabela 1: Iniciativas de recrutamento esperadas para 2021

☐ Foco Recrutamento	Geral	NA	LATAM	EMEA	APACA
Candidate Experience	76%	77%	85%	76%	73%
Diversidade e Inclusão	69%	76%	62%	68%	82%
Employer Branding	58%	61%	31%	60%	59%
Triagem e Entrevista	48%	49%	54%	52%	45%
Marketing de Recrutamento	47%	49%	54%	60%	64%
Onboarding	42%	40%	46%	36%	36%
Análise e Gerenciamento de dados	39%	39%	38%	40%	36%
Social Recruiting	38%	40%	38%	36%	36%
Programa indicações	38%	38%	38%	52%	50%
Desenvolvimento Site Carreiras	36%	34%	38%	52%	45%

Fonte: Adaptado de Talent Board (2020)

Em 1996, Simon Barrow e Tim Ambler falaram sobre Employer Branding no artigo "The employer brand", do *Journal of Brand Management*. Esta foi a primeira tentativa publicada de testar a aplicação de técnicas de branding e marketing ao recrutamento e à gestão de Recursos Humanos (CLAVERY, 2020, p. 28).

3.5 REQUISITOS DO ARTEFATO

A lista de requisitos do artefato foi construída a partir da fundamentação teórica apresentada anteriormente, apoiada à revisão de literatura que a Design Science Research propõe. Os itens listados (Quadro 5) foram elencados considerando o extrato das principais

contribuições encontradas. Para cada requisito do artefato foi atribuída uma função com base nos entendimentos já apresentados pelas referências.

Os requisitos irão ser revisitados tanto na criação do modelo quanto na avaliação ao final do estudo de caso.

Quadro 5: Requisitos do artefato baseado na fundamentação teórica

Requisito do artefato	Tópico abordado pela fonte teórica	Função
Gerenciamento visual do processo	Gestão visual de projetos: Teixeira (2018)	Entregar ao time uma consolidação das informações em uma única fonte
Sequenciamento de etapas e papéis no processo	Blueprint de serviços: Kalbach (2013); Stickdorn (2015); Mudie; Pirrie (2006)	Visualização de todas as ações inter-relacionadas e responsabilidades do processo
Centrado no usuário	Personas: Stickdorn (2015); Claus (2019); Clavery (2020); NNGroup (2018)	Entendimento do perfil das pessoas candidatas para assertividade na entrega da experiência e mensagem
Co-criativo	Integração: Stickdorn (2015)	Equipe trabalhando junto para que todos saibam as diretrizes do processo e do usuário final
Promoção da cultura organizacional	Design thinking nas organizações: Buchanan (2015); Clavery (2020)	Reflexo da marca empregadora nos ativos de comunicação
Evidente	Artefatos visíveis: Stickdorn (2015)	Pontos de contato durante o processo que levem a marca e a experiência ao usuário
Avaliação e iteração	Processo de design: Stickdorn (2015); Design Council (2019)	Avaliação constante dos resultados para repetição com aplicação de melhorias identificadas

Fonte: Elaborado pela autora

4 DESENVOLVIMENTO

4.1 OBJETO DE ESTUDO

Como mencionado no item 2.6, o objeto de estudo da pesquisa será o programa de estágio da empresa Jungle Devs. O Programa Academy tem duração de um ano, e foi focado para os alunos de universidades que estivessem no início de sua carreira. A cada trimestre um novo desafio, aprendendo a teoria na prática e passando pela participação em projetos reais da companhia.

Figura 11: Etapas do Programa Academy



Fonte: Jungle Devs (2020)

Inicialmente, os participantes aprendem os fundamentos da tecnologia de desenvolvimento de software e depois se especializam. Hoje os participantes contam com especializações para Desenvolvimento Fron-tend, Desenvolvimento Back-end, Desenvolvimento iOS, Desenvolvimento Android, Gerenciamento de Projetos e Design de Produto.

A Jungle Devs tem a cultura do aprendizado como elemento principal no seu modo de conduzir a organização. Seu objetivo é difundir sempre que possível sua cultura de ensino de tecnologia, seja para as pessoas que já fazem parte da organização ou para novos e/ou futuros

membros. A cultura revela a conduta de um determinado grupo, sendo para as organizações como normativas a serem seguidas, que podem ser formalizadas e escritas como missão, visão e valores e outras de maneira mais informal, percebidas pelos indivíduos que a vivem e percebem os seus efeitos. Para Schein (2001), um dos autores reconhecidos quando se fala sobre a cultura organizacional, o conceito de cultura organizacional é:

O conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram bem o suficiente para serem transmitidos aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas. (SCHEIN,1989, p.12)

Essa cultura de aprendizado também se estende aos processos de seleção para o Programa *Academy*. A partir do processo seletivo, os participantes podem ter acesso a plataforma de desafios (*Jungle Rocks*) desenvolvida internamente para o fomento do ensino de base. Mesmo que a pessoa candidata não avance para as próximas fases, pode ter acesso ao conteúdo e fazer os exercícios para uma possível aplicação futura. Enquanto cultura, o desafio é estender cada vez mais as experiências de aprendizado internas, por meio de processos como os de mentoria, aos futuros candidatos.

Com a adoção do software de gerenciamento de candidatos, *Workable*⁶, a equipe de Pessoas e Cultura (equipe similar a Recursos Humanos) sentiu necessidade de rever o atual processo e melhorar as experiências vividas tanto pelos possíveis novos membros quanto para a equipe interna que executa as etapas. Identificado assim, como um objeto adequado para o estudo de ferramentas do design aplicadas a processos de Recursos Humanos.

Vale ressaltar que apesar do processo para o Programa Academy sob responsabilidade da equipe de Pessoas e Cultura ser até a fase de Onboarding⁷, esse estudo tem como foco a etapa de seleção, deixando as demais como oportunidade futuras de pesquisa.

4.2 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

⁶ Sistema de gerenciamento de candidatos - ATS (*Applicant Tracking System*), o software facilita o processo de seleção, organização das vagas publicadas, suas etapas, centralizando a comunicação.

⁷ Processo de integração de novas pessoas colaboradoras em uma empresa. Na Jungle Devs essa fase inicia a partir do primeiro dia de trabalho.

Como já mencionado no item 1.4, o tema em questão foi identificado junto à rotina organizacional. A insuficiência de informações para a tomada de decisões, e a necessidade de um meio para obtê-las aproximou o time das capacitações em ferramentas do design.

Em adição, por meio de pesquisas assistemáticas, pode-se perceber a deficiência de conteúdos que associam o design de práticas da área de gestão de pessoas e cultura. Como também através da entrevista semi-estruturada com a especialista Suzie Clavery.

A partir dos fatos supracitados, seguiu-se adiante a fim de poder contribuir com a pesquisa vinculando o design à contribuição para a área de experiência organizacional.

4.3 CONSCIENTIZAÇÃO DO PROBLEMA

A Revisão Sistemática da Literatura possui caráter amplo e exploratório, e busca identificar, selecionar e avaliar criticamente os estudos já realizados (FREIRE, 2013). Para iniciar o processo foram definidos os eixos de pesquisa e suas respectivas palavras-chave (Quadro 6), ambos alinhados com o tema da pesquisa e definidos de acordo com as delimitações anteriormente apresentadas. A definição dos eixos deu-se em virtude do conhecimento prévio a respeito da área de pesquisa, assim definiu-se que seriam aplicados para a pesquisa dois eixos. O primeiro eixo se refere ao processo, e tem como palavras-chave “Service Design”, “Design Thinking”, “Strategic Design”). Enquanto o segundo eixo refere-se ao contexto onde o processo pode ser relacionado, este tem como palavras-chave "Human Resources", “Employee Experience”, “Employer Branding”, “Organizational Culture”, “People Management”, "Candidate Experience", "Hiring Process", "Internship Hiring Process", "Internship Selection Process", "Internship Recruitment Process".

Para cada palavra-chave aqui inicialmente selecionada, buscou-se encontrar estudos, métodos e procedimentos que incluam os eixos.

Quadro 6: Eixos e palavras-chave

Eixo 1 - processo	Eixo 2 - contexto
Service Design	Human Resources
Design Thinking	Employee Experience
Strategic Design	Employer Branding
	Organizational Culture
	People Management
	Candidate Experience
	Hiring Process
	Internship Hiring Process
	Internship Selection Process
	Internship Recruitment Process

Fonte: Elaborado pela autora

4.3.1 Definição das bases de dados e busca

A partir do cruzamento entre as palavras-chave dos dois eixos obteve-se uma combinação de 15 pesquisas possíveis para cada uma das bases de dados selecionadas. Escolheram-se as bases *Science Direct*, *Scopus* e *Web of Science*, as quais constituem as bases cientificamente mais relevantes para o tema em questão.

Após a escolha das bases, iniciou-se no dia 12/07/2020 o processo de buscas entre as combinações das palavras-chave nos três bancos de dados selecionados. Não foram adicionados parâmetros limitantes para a busca, tais como intervalo de anos, pois se desconhecia a junção de ambos os temas. Sucederam-se as 25 buscas as quais resultaram em um total de 2197 arquivos, demonstrados no Quadro 7. A seguir os artigos foram exportados para o software *Mendeley* para gerenciamento das etapas seguintes.

Quadro 7: Combinações e resultados nas bases

Eixo 1	AND	Eixo 2	Artigos Science Direct	Artigos Scopus	Artigos Web of Science
Service Design	AND	Human Resources	649	74	11
Design Thinking	AND	Human Resources	155	42	4
Strategic Design	AND	Human Resources	154	1	1
Service Design	AND	Employee Experience	23	5	1
Design Thinking	AND	Employee Experience	10	7	1
Strategic Design	AND	Employee Experience	10	0	0
Service Design	AND	Employer Branding	2	1	0
Design Thinking	AND	Employer Branding	3	0	0
Strategic Design	AND	Employer Branding	1	0	0
Service Design	AND	People Management	36	1	0
Design Thinking	AND	People Management	13	0	0
Strategic Design	AND	People Management	5	0	0
Service Design	AND	Organizational Culture	279	32	4
Design Thinking	AND	Organizational Culture	125	21	9
Strategic Design	AND	Organizational Culture	68	4	1
Service Design	AND	"Candidate Experience"	142	7	0
Design Thinking	AND	"Candidate Experience"	73	0	0
"Service Design"	AND	"Hiring Process"	15	1	0
"Design Thinking"	AND	"Hiring Process"	6	2	0
"Service Design"	AND	Internship Hiring Process	28	0	0
"Design Thinking"	AND	Internship Hiring Process	26	0	0
"Service Design"	AND	Internship Selection Process	36	0	0
"Design Thinking"	AND	Internship Selection Process	48	2	0
"Service Design"	AND	Internship Recruitment Process	31	0	0
"Design Thinking"	AND	Internship Recruitment Process	27	0	0

Fonte: Elaborado pela autora a partir de extrato do Mendeley

4.3.1.1 Filtragem do banco de artigos brutos

O primeiro passo foi a exclusão dos artigos repetidos, assim eliminando a redundância decorrente da sobreposição, restando, por conseguinte, 1740 artigos.

Após a exclusão dos títulos duplicados, foi iniciada a etapa de Filtro do Banco de Artigos Bruto não Repetidos quanto ao Alinhamento do Título, etapa na qual busca-se verificar se os 1740 artigos restantes possuem alinhamento com o tema da pesquisa a ser desenvolvida. Procedeu-se a leitura dos títulos e do local de publicação, mediante a qual foram excluídos os artigos desalinhados com o tema da pesquisa, assim seguiram para a próxima etapa 67 artigos. Os títulos que vieram como “ruído” eram relacionados às áreas de: serviços médicos, processos de enfermagem e ao design de serviço de hotéis e demais vinculados ao turismo.

Dentre estes 67 artigos foram selecionados três que em uma leitura horizontal estavam alinhados com a temática proposta para a pesquisa, destes três artigos foram analisadas as palavras-chave para verificar se a aderência das palavras-chave escolhidas pelos pesquisadores estava coerente com as palavras-chave usadas pelos autores destes artigos. O primeiro artigo selecionado foi (SINHA, 2019) *Design thinking for improving employee experience: a case of a food tech company*, este possui como palavras-chave: *Design thinking, Small business management, Employee experience management, Food tech company, HR framework*; O segundo artigo selecionado foi (CLAUS, 2019) *HR disruption - Time already to reinvent talent management* neste artigo as palavras-chave são: *Talent management, Disruption, HR stack, Design thinking, Agile management, Behavioral economics, HR analytics, Global HR*; O terceiro artigo selecionado foi (MILES ; MCCAMEY, 2018) *The candidate experience: Is it damaging your employer brand?*, neste artigo as palavras-chave são: *Candidate experience; Employer brand; Job candidates; Job-search behavior; Recruitment strategies*.

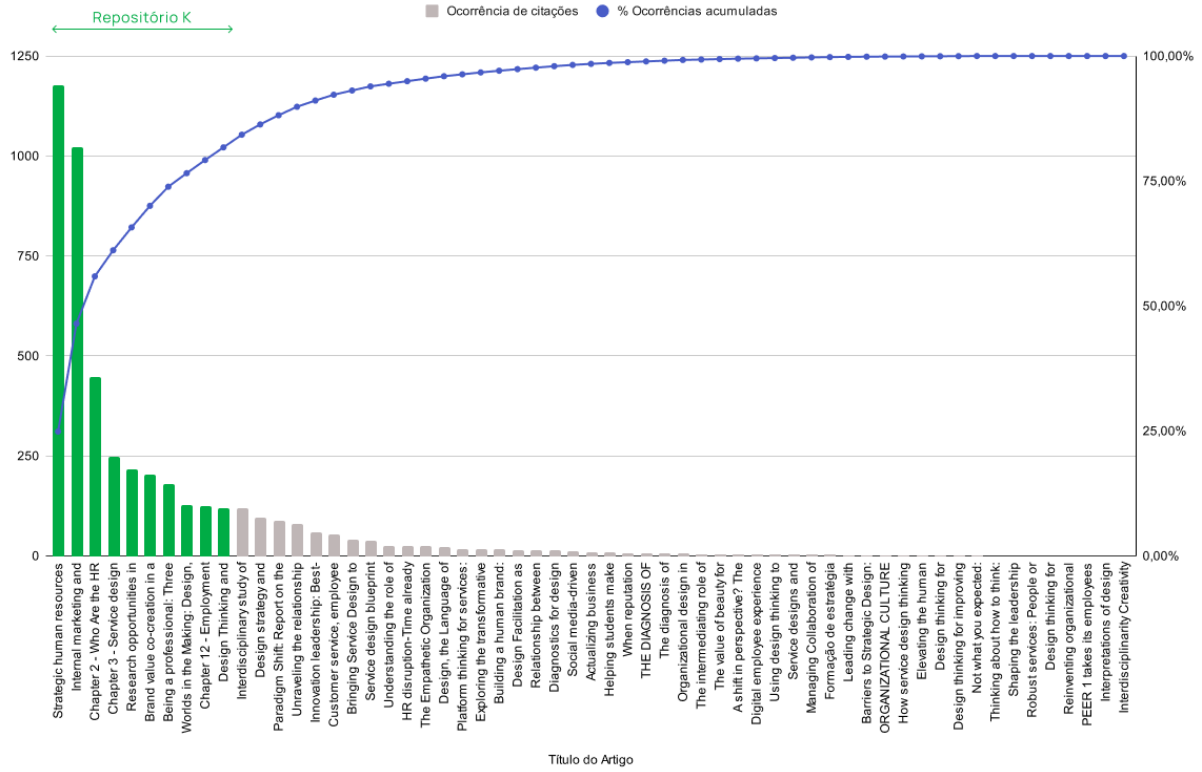
Considerou-se que o conjunto de palavras-chave escolhido estava coerente com os artigos acima selecionados. Embora não sejam apresentadas combinadas em sua totalidade, prosseguiu-se com a pesquisa visto que o tema abordado neste estudo é relativamente novo e de caráter interdisciplinar.

4.3.1.2 Filtragem do banco de artigos brutos

Esta etapa foi realizada em apenas um dia (6/09/2020) para evitar distorções em virtude de lapso temporal. Os dados coletados foram organizados em uma planilha da qual extraiu-se o Diagrama de Pareto apresentado na Figura 12. Seguindo o Diagrama de Pareto fez-se uma linha de corte nos artigos que possuíam 79,73% das citações que totalizaram 11 artigos.

Figura 12: Ocorrência de citações

Ocorrência de citações e % Ocorrências acumuladas



Fonte: Elaborado pela autora

Após checagem complementar observou-se que 10 artigos possuíam título alinhado com o tema da pesquisa e que possuíam relevância científica qualitativa pelo volume de citações. Estes 10 artigos neste momento compõem o repositório K (reconhecimento científico), enquanto os 57 artigos que possuem pouca representatividade (17,86%) no que tange ao reconhecimento científico de seus pares compõem o repositório P (reconhecimento não confirmado).

Prossegue-se a filtragem dos artigos a partir da leitura dos resumos dos 10 artigos que integram o repositório K nesta leitura verificou-se o alinhamento do artigo com o tema da pesquisa, descartou-se 4 artigos, permanecendo, por conseguinte, 6 artigos no repositório A.

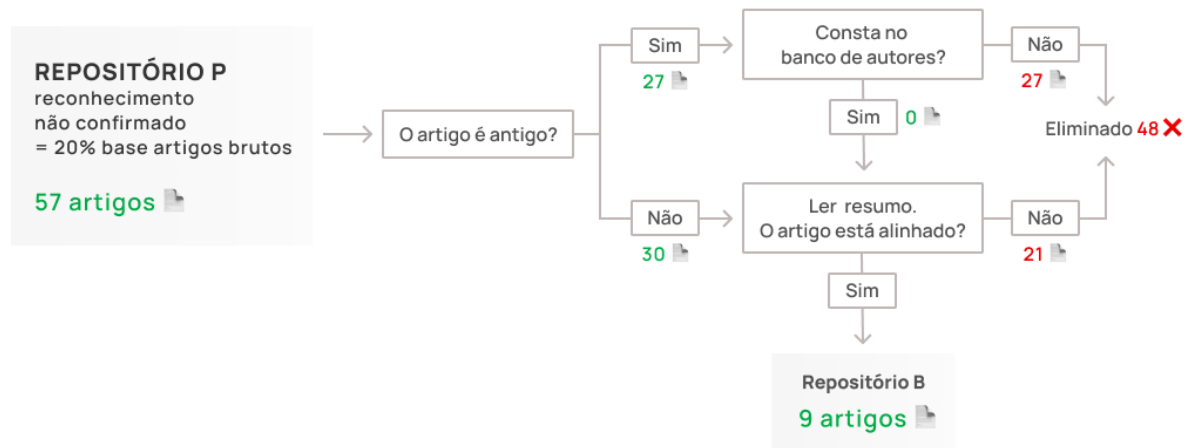
Figura 13: Artigos do repositório A

Authors	Title	Year	Published In
Elsbach, Kimberly D; Stigliani, Ileana	Design Thinking and Organizational Culture: A Review and Framework for Future Research	2018	JOURNAL OF MANAGEMENT RESEARCH
Ramaswamy, Venkat; Ozcan, Kerimcan	Brand value co-creation in a digitalized world: An integrative framework and research implications	2016	International Journal of Research in Marketing
Buchanan, Richard	Worlds in the Making: Design, Management, and the Reform of Organizational Culture	2015	She Ji
Adams, Robin S; Daly, Shanna R; Mann, Llewellyn M; Dall'Alba, Gloria	Being a professional: Three lenses into design thinking, acting, and being	2011	Design Studies
Mudie, Peter; Cottam, Angela	Chapter 3 - Service design	1999	Management and Marketing of Services (Second Edition)
George, William R	Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level	1990	Journal of Business Research

Fonte: Imagem extraída do *Mendeley*

Tem-se 57 artigos no repositório P que passaram pelo fluxo da busca da Figura 14. Voltando a separação temporal, 27 foram antigos, ou seja, foram publicados a mais de dois anos e também não constavam no banco de autores, sendo então descartados. Os outros 30 artigos restantes, foram publicados nos últimos três anos (2020, 2019 e 2018). Estes 30 artigos tiveram seus resumos lidos na íntegra pelos pesquisadores para aferição de aderência dos artigos à pesquisa. Após leitura verificou-se compatibilidade de 9 artigos, suprimindo-se 21 artigos definitivamente. Consequentemente restaram os 9 artigos que possuíam reconhecimento científico potencial e estavam com título e resumo alinhados com o tema da pesquisa. Estes 9 artigos formaram então um outro repositório denominado Repositório B.

Figura 14: Fluxo para análise dos artigos com pouco reconhecimento científico



Fonte: Elaborado pela autora

Por conseguinte, tem-se a soma da quantidade de artigos do Repositório A (9) e do Repositório B (5), totalizando 15 artigos para a próxima etapa do Proknow-C. Esta etapa consistiu-se na leitura completa dos 15 artigos pelos pesquisadores. Após leitura dos 15 artigos

foram descartados 6 que não estavam alinhados com o tema proposto para a pesquisa, por conseguinte 9 artigos passaram a compor o portfólio bibliográfico, conforme demonstra a Figura 15.

Figura 15: Portfólio bibliográfico

Authors	Title	Year	Published In
Claus,Lisbeth	HR disruption-Time already to reinvent talent management	2019	BRQ-BUSINESS RESEARCH QUARTERLY
Sinha,A; Varkkey,B; Meenakshi,N	Design thinking for improving employee experience: a case of a food tech company	2019	Development and Learning in Organizations
Ishio,P; Gaspar,R; Lins,R	Design thinking for organizations: Functional guidelines	2018	Proceedings of NordDesign: Design in the Era of Digitalization,NordDesign 2018
Elsbach,Kimberly D; Stigliani,Ileana	Design Thinking and Organizational Culture: A Review and Framework for Future Research	2018	JOURNAL OF MANAGEMENT
Ludike,J	Digital employee experience engagement paradox: Futureproofing retention practice	2018	Psychology of Retention: Theory,Research and Practice
Miles,Sandra Jeanquart; McCamey,Randy	The candidate experience: Is it damaging your employer brand?	2018	Business Horizons
Buchanan,Richard	Worlds in the Making: Design,Management,and the Reform of Organizational Culture	2015	She Ji
Adams,Robin S; Daly,Shanna R; Mann, Llewellyn M; Dall'Alba,Gloria	Being a professional: Three lenses into design thinking,acting,and being	2011	Design Studies
Mudie,Peter; Cottam,Angela	Chapter 3 - Service design	1999	Management and Marketing of Services (Second Edition)

Fonte: Imagem extraída do *Mendeley*

4.3.1.3 Bibliometria e análise dos artigos do portfólio bibliográfico

A análise bibliométrica do portfólio bibliográfico delineado para esta pesquisa foi executada em quatro diferentes etapas:

- i) avaliar o grau de relevância dos periódicos;
- ii) avaliar o reconhecimento científico dos artigos;
- iii) avaliar o grau de relevância dos autores; e,
- iv) avaliar as palavras-chave mais utilizadas.

Iniciou-se a análise dos 9 artigos que compõem o portfólio bibliográfico pelo levantamento da relevância dos periódicos, neste levantamento observou-se uma diversidade dos periódicos, pois cada item do portfólio correspondia a um periódico, livro ou evento específico. Os periódicos pertencentes ao portfólio são: *Journal of Management*, *Design Studies - The Interdisciplinary Journal of Design Research*, *She-ji - The Journal of design economics and innovation*, *Development and Learning in Organizations*, *Business Research Quarterly*, *Business Horizons*.

Na sequência foi realizada a comparação do reconhecimento científico dos artigos do portfólio bibliográfico, nesta fase pode-se observar uma discrepância entre os artigos mais

citados e os menos citados do portfólio bibliográfico. Esta divergência é explicada a priori, não pela qualidade do artigo, mas sim pelo tempo em que o mesmo foi publicado, os artigos com menor quantidade de citações são os artigos mais recentes.

Quadro 8: Relevância dos artigos do portfólio bibliográfico

Título	Ano	Citações
Chapter 3 - Service design	2006	247
Being a professional: Three lenses into design thinking, acting, and being	2011	181
Worlds in the Making: Design, Management, and the Reform of Organizational Culture	2015	128
Design Thinking and Organizational Culture: A Review and Framework for Future Research	2018	120
The candidate experience: Is it damaging your employer brand?	2018	25
Digital employee experience engagement paradox: Futureproofing retention practice	2018	3
Design thinking for organizations: Functional guidelines	2018	1
HR disruption-Time already to reinvent talent management	2019	24
Design thinking for improving employee experience: a case of a food tech company	2019	1

Fonte: Elaborado pela autora

Na etapa posterior foi verificada a relevância dos autores do portfólio bibliográfico, foram identificados 19 autores nesta etapa, entretanto nenhum dos autores tiveram representatividade maior que um artigo no portfólio. A última análise realizada nos dados dos artigos do portfólio bibliográfico foi a respeito das palavras-chave dos artigos e suas frequências.

Ao todo foram 38 palavras-chave utilizadas, desse total, 35 foram empregadas uma única vez, enquanto 3 delas foram empregadas duas vezes ou mais, sendo elas: “*design thinking*”, “*service design*” e “*innovation*”.

Esta análise segue um encadeamento temático, buscando estabelecer conexões e relações. Através da leitura integral do portfólio selecionado, foi possível compreender quais as pesquisas apresentam tópicos relevantes para o desenvolvimento deste estudo. A Figura 16 apresenta a relação de títulos selecionada para o portfólio e seus tópicos.

Figura 16: Extrato dos tópicos identificados no portfólio bibliográfico

	CONCEITOS DESIGN	CONCEITOS GESTÃO PESSOAS	CULTURA ORGANIZACIONAL	APLICAÇÃO DO DESIGN	EXPERIÊNCIA	PRÁTICAS E FERRAMENTAS	OBSERVAÇÕES
Claus (2019)	✓	✓		✓	✓	✓	
Sinha (2019)				✓			<i>Não esclarece como foi feita a aplicação</i>
Elsbachi (2018)	✓		✓	✓		✓	
Ishio (2018)	✓						
Ludike (2018)	✓			✓	✓		
Miles (2018)		✓			✓		
Buchanan (2015)	✓		✓	✓	✓		<i>Define a experiência pela ótica do design</i>
Robin (2011)	✓			✓			
Mudie (1999)	✓					✓	<i>Focado em design de serviço e blueprint</i>

Fonte: Elaborado pela autora

4.4 CLASSES DE PROBLEMAS E IDENTIFICAÇÃO DOS ARTEFATOS

A partir da Revisão Sistemática da Literatura apresentada anteriormente foi iniciada a identificação da classe de problemas que pudesse ser utilizada como ponto de partida no presente trabalho. Há de fato pesquisas que se preocupam em criar melhores experiências, como o de Wehman et al. (2016) focado em pessoas no espectro autista, mas ainda sem utilizar das ferramentas do design para tal. E outras pesquisas, que por sua vez entraram para o portfólio bibliográfico do estudo, apresentando o design para um novo modelo de gestão de talentos (CLAUS, 2019), mas sem indicar as ferramentas e o caminho para uma aplicação.

De modo vasto, pode-se encontrar pesquisas que mencionam o uso do design thinking para organizações, como as barreiras para a adoção do mesmo em Liu e de Bont (2017), no entanto, sem mencionar a aplicação para processos de seleção e a área de gestão de pessoas.

As classes permitem que os artefatos, e por consequência, suas soluções não sejam apenas uma resposta pontual a certo problema em determinado contexto, mas que o conhecimento gerado em um contexto específico, quando generalizado, possa ser enquadrado em determinada classe de problemas para ser acessado por outros pesquisadores ou

organizações que apresentam problemas similares (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JR., 2015).

Como antes falado, a inter-relação entre o design e o processo de seleção não é um tópico do qual fora identificada uma classe de problemas. Também se formos específicos a ponto de compor a classe apenas categorizando o processo de seleção da Jungle Devs aos candidatos, isso não serviria para generalizações de trabalhos futuros pela especificidade.

Diante da não identificação da classe esperada — processo de design aplicado ao processo de seleção — foi necessário uma maior granularidade para uma obtenção de classe de problemas apropriada para a pesquisa. Desta forma, chegamos a camada do design de experiência para demais problemas empresariais ou de produto. A classe de problemas formada a partir dessa camada de conhecimento foi elencada junto a seu artefato bem como sua função, conforme mostra o Quadro 9.

Quadro 9: Classe de problemas

Classe de Problemas	Artefato	Função
Seleção de público-alvo	Persona	Identificação do perfil, onde o usuário é a pessoa candidata
Mapeamento de processo e experiência	Blueprint de serviço	Identificação das interações/experiência e dos responsáveis por cada etapa bem como descrição das mesmas, neste caso o processo de seleção;

Fonte: Elaborado pela autora

As funções foram aqui mencionadas pois são análogas às funções que seriam necessárias para que pudéssemos resolver o problema de pesquisa. Criando-se então, a classe de problemas relacionada à função.

4.5 DESENVOLVIMENTO DO ARTEFATO

“Artefato” é definido por Simon (1996) como tudo o que não é natural, algo construído pelo homem. Artefatos podem, por exemplo, melhorar a eficiência de uma organização, as condições de vida das pessoas, a coesão social de uma comunidade. Portanto, o propósito explícito da Design Science é criar novos artefatos que construam novas realidades (e não apenas aquelas de caráter antropocêntrico) (SANTOS, 2018. p.73).

Sendo o artefato o item que conduz a etapas dedutivas da DSR, iniciou-se o desenvolvimento do mesmo a partir dos elementos necessários para o funcionamento adequado do ambiente interno do artefato, com vistas ao ambiente externo. A lista que também compõe os requisitos do artefato (item 3.5) foi determinada com base na fundamentação teórica apresentada e segue majoritariamente apoiada aos cinco princípios do design thinking de serviços proposto por Stickdorn (2015).

Figura 17: Princípios do design thinking de serviços

REQUISITOS DO ARTEFATO
APOIADO AOS 5 PRINCÍPIOS DO DESIGN THINKING DE SERVIÇOS | Mark Stickdorn

1	centrado no usuário	Estudo de personas
2	co-criativo	Equipe integrada ao processo
3	sequencial	Visualização das etapas do processo e ações
4	evidente	Artefatos em mídias diversas
5	holístico	Ampliação do contexto do serviço com foco em marca empregadora

Fonte: Adaptado de Stickdorn (2015)

Para que se possa estabelecer uma linguagem comum, é necessário ter uma solução centrada no usuário. Se nosso objeto de estudo é um processo de seleção, o usuário aqui passa a ser todas as pessoas que se candidatarem a este processo. Assim, define-se como primeiro requisito uma ação orientada ao usuário, ou seja, a pessoa candidata.

Apesar de iniciar os requisitos partindo do direcionamento ao usuário em questão, não se exclui as pessoas que interagem e operam o serviço. Segundo Stickdorn (2015), a cocriação durante o processo facilita uma boa interação entre os stakeholders durante a prestação do serviço, algo que é essencial para a sustentabilidade da satisfação tanto de usuários quanto de funcionários.

O processo deve como princípio ser sequencial, não se abstendo apenas do que acontece em um único ponto de contato por vez, mas sim incluindo as diversas ações que

acontecem nos bastidores, a fim de se obter um bom desempenho a cada etapa do processo. Seja para o usuário, para as pessoas envolvidas e ou para o suporte, o sequenciamento visual auxilia no entendimento e facilita deixar todos na mesma página. Teixeira (2018) justifica que quanto mais visual se tornar o processo, maiores serão as chances de uma melhor compreensão e, conseqüentemente, de melhores tomadas de decisão.

A evidência do serviço o converte em algo tangível, tais evidências ajudam a revelar o que ocorre discretamente nos bastidores. Apoiado em mídias físicas ou digitais, quando pensada de acordo com a proposta, a evidência tem o poder de ativar um ponto de contato e uma possível nova experiência "visível".

Por fim, toda a experiência criada deve considerar o panorama geral, o princípio holístico será uma ampliação do contexto onde ocorre o processo e as pessoas que interagem com o mesmo. A melhora da experiência, seja ela nos candidatos ou na equipe que o opera, refletirá na marca empregadora, mostrando o resultado e a assertividade com que fora desenvolvido o serviço.

4.5.1 Descobrir

Como primeiro passo, buscou-se identificar todas as pessoas participantes do processo, para compreender quais áreas eram envolvidas a primeiro momento e qual o conhecimento sobre processo de design tinham. Após a identificação, foi verificado que as pessoas participantes possuem graduações em áreas diversas tais como Engenharia de Automação, Engenharia de Produção e Psicologia. Dessa forma, antes de iniciar de fato a etapa de exploração, foram agendados momentos para nivelar o conhecimento sobre o processo de design, e quais etapas seriam utilizados para esta pesquisa.

O intuito desse momento foi apresentar os princípios que regem o design, quais suas aplicações, como ele pode ser inserido na área de gestão de pessoas, e quais ferramentas poderiam ser utilizadas. Após a compilação desse material a equipe participou de uma apresentação para que pudessem receber o básico de informações antes de iniciar de fato a imersão no contexto. Apesar dos processos de design não serem de fato lineares, é possível apresentar uma sequência incluindo os conceitos que envolvem tais etapas para pessoas que não são da área comecem a entender a iteração que ocorre durante o processo. Esta etapa se torna essencial para posicionar todos os integrantes da equipe frente a utilização do design de serviços para a área de gestão de pessoas.

Apesar do processo não ser documentado, faz-se necessário entender as etapas que estruturavam o mesmo. O processo tinha uma comunicação orgânica, em geral os próprios colaboradores da Jungle Devs indicavam colegas. Todo o diálogo era feito através de e-mails até a entrevista inicial, onde procurava-se entender a jornada e as expectativas do candidato para então fazer a oferta ou não.


Obter um entendimento claro da situação a partir da perspectiva dos usuários atuais e potenciais acerca de determinado serviço é crucial para o sucesso do design de serviços (STICKDORN, 2015). Nesse momento a equipe envolvida deve pensar no problema ou na oportunidade que motiva a busca por soluções. Também representa a oportunidade de se colocar no lugar dos envolvidos a fim de entender sua realidade. Sendo assim, o entendimento de quem participa do processo para o programa Academy se torna fundamental, para isso iniciamos um estudo preliminar de descoberta da persona e sua jornada até a aplicação para a vaga.

No entanto, por falta de estruturação do processo, e também pela falta de notoriedade de marca, a empresa carecia de dados para que pudessem ser feitas as análises que embasassem a construção das personas. Para que a equipe não partisse de um ponto indefinido utilizou-se os dados das pessoas que estavam participando do programa Academy no momento, ou já haviam passado pelo programa anteriormente.

A partir dos padrões identificados, tais como curso de graduação e instituição de ensino, foi possível verificar itens inerentes a persona para o programa. Para este momento inicial, fora definido uma única persona, para que a partir da futura coleta de dados pudesse então ser feita a validação e possível edição e ou também adição de novos perfis.

A fim de construir a persona, a equipe fez reuniões de entendimento dos dados e por conseguinte um evento criativo para definição das características que a compõem (Figura 18).

Figura 18: Persona Academy - Sara



Sara, 21 anos
Florianópolis/SC
Estudante @ UFSC
Ciência da Computação

in As vezes olha o feed
@ Heavy user, segue empresas
M Lê conteúdos, recebe newsletter

Personalidade & Rotina

Curiosa por natureza, sempre está se inscrevendo em atividades relacionadas a tecnologia para poder obter mais conhecimento na prática. Mora com sua mãe, mas passa boa parte do dia na universidade, onde tem as aulas e também suas tarefas do PET.

Sabe onde quer chegar, e vem participando de muito eventos e bootcamps online para se sentir pronta para o mercado. Além de fazer suas aulas de conversação, para manter o inglês em dia.

Skills & Objetivos

Sabe o básico de HTML e CSS, vem buscando aprender mais sobre a parte de Backend e Data Science. É comprometida com seus estudos, e está focada para no futuro ser contratada por uma empresa de tecnologia e se tornar uma especialista prestigiada na área.

Mas antes disso sabe que precisa é de um estágio de verdade que tenha flexibilidade para continuar estudando e também se desenvolver suas soft e hard skills.

Frustrações

- Não tem muito tempo para estudar outros conteúdos além dos da graduação
- Cansada de aprender só a teoria
- Não aplica pra vagas pois sabe que empresas exigem alguma experiência

Job Search & Conteúdo

- Não fica procurando o tempo todo, passiva
- Quer oportunidades para aprender e experimentar projetos reais
- Está ligada em tech events, e posts feitos pelas empresas

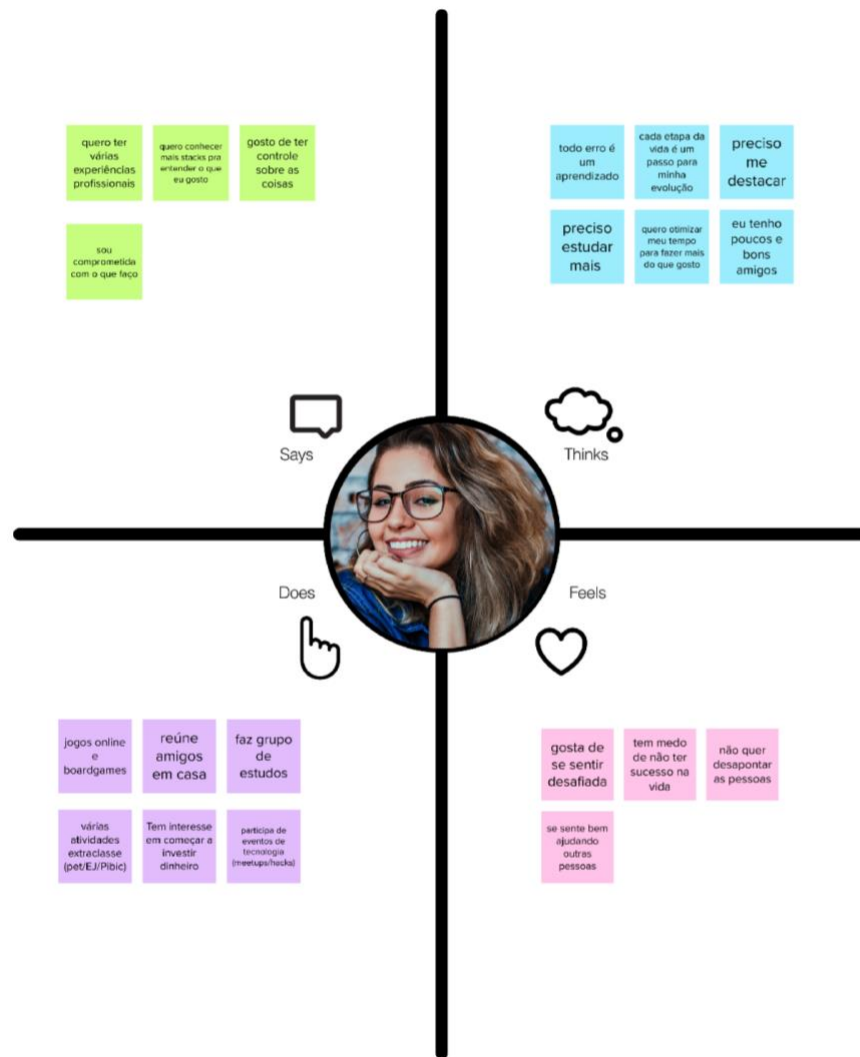
Processos Seletivos? Sim, para o PET. Mas não era muito complexos. Não sabe como é na prática um processo seletivo de "mercado".

Fonte: Jungle Devs (2020)

A partir da compreensão da persona Sara, foi possível permear por seus objetivos, comportamento de busca de vagas de estágio e canais onde consome conteúdo. Essas informações são essenciais para uma ativação de vaga e publicação da mesma. A partir deste entendimento inicial outras sessões de imersão no contexto ocorreram na sequência com o intuito de obter um melhor detalhamento das personas, pois através delas podemos adotar um processo de design mais centrado no ser humano.

O mapa de empatia foi utilizado como um complemento para que a equipe tivesse um melhor entendimento da persona e assim pudesse priorizar suas necessidades. A Figura 19 apresenta o mapa de empatia para a persona Sara, a estrutura é baseada em quatro quadrantes — Fala, Pensa, Faz, Sente.

Figura 19: Mapa de empatia da persona Sara



Fonte: Jungle Devs (2020)

Os quatro quadrantes apresentados pelo mapa buscam apontar comportamentos e emoções Nielsen Norman Group (2018):

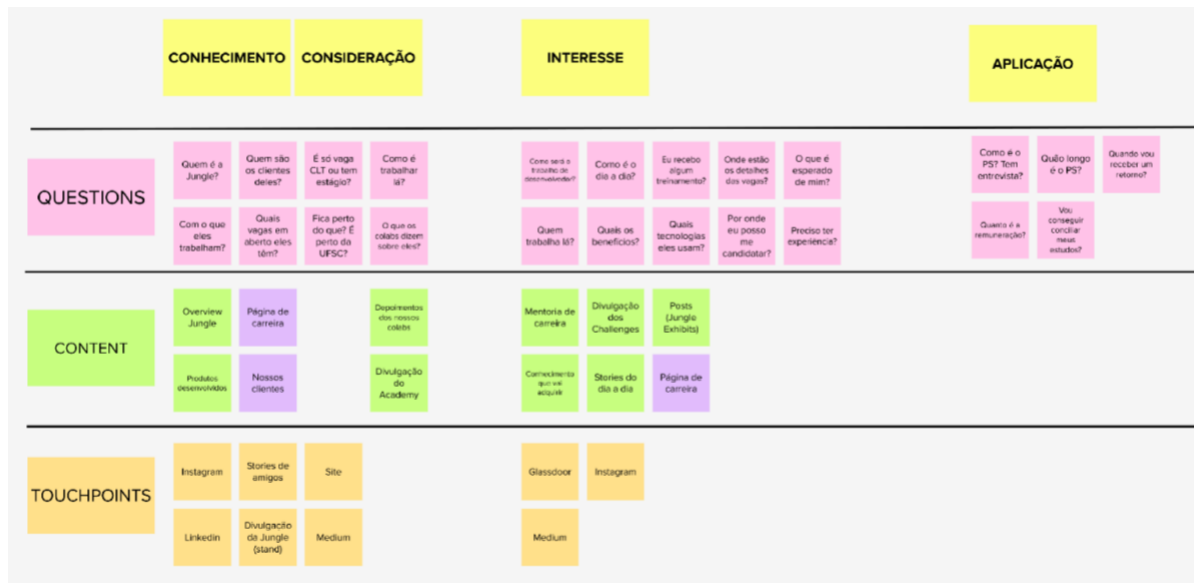
- **Pensa:** o que o usuário está pensando ao longo da experiência, o que ocupa os pensamentos do usuário, o que é importante para o usuário.
- **Sente:** o estado emocional do usuário, o que preocupa o usuário, com o que o usuário fica animado, como o usuário se sente sobre a experiência
- **Faz:** apresenta as ações que o usuário executa, o que o usuário faz fisicamente, como o usuário faz isso.

- Fala: contém o que o usuário diz em voz alta em uma entrevista ou em algum outro estudo de usabilidade; idealmente, contém citações literais e diretas de pesquisas.

Os 4 quadrantes existem apenas para divulgar nosso conhecimento sobre os usuários e para garantir que não deixemos de fora nenhuma dimensão importante. A baixa quantidade de cards para cada quadrante é a prova de que o processo precisa de mais dados, bem como pesquisa com o usuário.

O complemento desta etapa de entendimento foi dado por um mapa de jornada enxuto, quase como uma extensão do quadrante "Pensa" do mapa de empatia, o qual partiu da etapa de conhecimento da marca até a aplicação para a vaga. Este exercício procurou responder às questões centrais da persona para cada etapa, e a partir dessas questões, mapeou possíveis conteúdos e pontos de contato que poderiam influenciar a persona à aplicação. Assim como o mapa de empatia, este procedimento também ocorreu por meio de sessões imersivas com o time para que todos pudessem conhecer melhor as atitudes e comportamentos do candidato.

Figura 20: Jornada da pessoa Sara



Fonte: Jungle Devs (2020)

Essa etapa de imersão, serviu para que todo o time pudesse entender o perfil das pessoas candidatas e assim partir para a etapa de organização do processo. Neste período a empresa adquiriu o software para gerenciamento de candidatos *Workable*, a partir de então foi

considerado o gerenciador como infraestrutura base de implementação do processo seletivo para o Programa Academy. As ferramentas aqui apresentadas foram entregas parciais do processo da pesquisa, o modelo e suas aplicações serão melhor detalhados no capítulo 5.

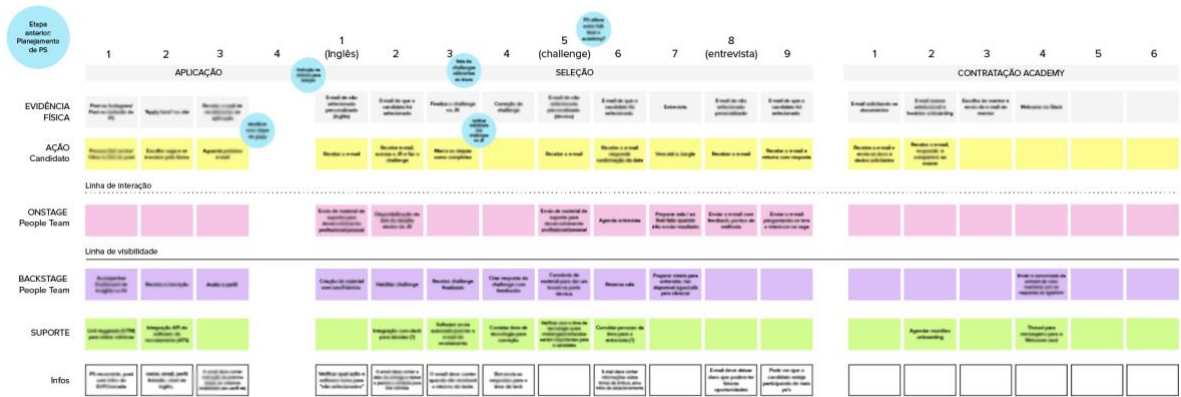
4.5.2 Definir

Esta etapa tem como objetivo definir etapas do processo de seleção, a partir de todo o conhecimento gerado na etapa anterior, a fim de centralizar ideias para a posterior criação de soluções.

O mapeamento do processo através da ferramenta *blueprint*, fez com que todos os pontos levantados durante a etapa de exploração fossem sendo sequenciados e endereçados aos seus respectivos responsáveis. Além de abrir espaço para as melhorias da experiência, tanto para as pessoas candidatas quanto para as pessoas envolvidas na execução.

A primeira versão do mapeamento do processo por meio da ferramenta *blueprint* é apresentada na Figura 21, o exercício partiu das etapas mapeadas na etapa 2.3.1 e seguiu para adaptação junto do software adquirido (*Workable*). O *blueprint* de serviços é uma ferramenta adaptável, cada profissional pode usá-la da forma que melhor se adequar ao contexto, adicionando ou retirando as seções. Torna-se importante encontrar um equilíbrio entre a estrutura básica e o contexto a ser aplicado para que se possa visualizar as jornadas de maneira assertiva, sem informações desnecessárias que dificultem o mapeamento e a visualização do todo.

Figura 21: *Blueprint* parcial do processo seletivo para programa Academy



Fonte: Jungle Devs (2020)

Para que fosse possível essa personalização, procurou-se entender os pontos que precisavam ser evidenciados, bem como os atores e pessoas de suporte ao processo em questão:

- Macro etapas: identificadas pelas barras cinza-claro, procurou-se diferenciar as mesmas para que após o mapeamento fosse possível identificar as ações de melhoria a serem feitas em um diagrama de valor x esforço.
- Etapas: identificadas pelas notas cinza-claro, estão na posição das evidências físicas, aqui adaptadas para o escopo do processo.
- Ação da pessoa candidata: identificadas pelas notas amarelas, são as interações que o candidato tem com as etapas do processo.
- Onstage People Team: identificadas pelas notas rosas, são todas as interações que a equipe tem com os candidatos.
- Backstage People Team: identificadas pelas notas lilás, são todas as ações que acontecem internamente na equipe, ou seja, os candidatos não são atores pertencentes a ação.
- Suporte: identificadas pelas notas verdes, são todas as ações que acontecem entre a equipe e atores de suporte, tais como pessoas de outras equipes ou fornecedores externos de serviços.
- Infos: identificados pelas notas brancas, são informações complementares que devem acompanhar os artefatos e/ou templates vinculados à etapa.
- Melhorias: identificados pelas notas circulares em azul, são as melhorias identificadas no decorrer do mapeamento.

A intenção deste mapeamento inicial é criar uma versão de baixa fidelidade, e assim que as etapas forem definidas e validadas, redesenhá-lo em uma outra plataforma a fim de se tornar a documentação oficial do processo.

4.5.3 Desenvolver

Através da *blueprint* criada foi possível observar as interações entre a pessoa candidata e a empresa, e assim elencar as oportunidades de experiência tangível que poderiam ser criadas através das mídias. Considerando as etapas apresentadas no item 4.5.2, foram criados os ativos de comunicação exibidos no Quadro 10.

Quadro 10: Etapas e saídas dos artefatos

Etapa	Ativos
Aplicação	Descrição da Vaga Formulário de aplicação Template de e-mail Inscrição Apresentação Jungle para e-mail
Seleção	Template de e-mail entrevista inicial Template de e-mail feedback inicial Template de e-mail desafio enviado Template de e-mail desafio recebido Template de e-mail feedback desafio Template de e-mail entrevista cultura Template de e-mail feedback final
Contratação	Template de e-mail oferta

Fonte: Elaborado pela autora

No momento em que o pesquisador faz o Projeto e o Desenvolvimento de Artefatos, ele tem condições de definir as Heurísticas de Construção desse artefato. Isto é, ele define quais os requisitos necessários para o funcionamento adequado do ambiente interno do artefato, com vistas ao ambiente externo (DRESCH, 2013). Assim, foram estabelecidas como heurísticas de construção:

- Ambiente digital - pelo cenário de trabalho remoto devido a pandemia COVID-19
- Mapeamento de personas - baseado nos dados que a empresa detém
- Gestão visual, para tornar o gerenciamento do processo mais eficaz, físico e interativo.

As heurísticas de construção têm como finalidade definir as características necessárias para o funcionamento adequado do ambiente interno do artefato, com vistas para o ambiente externo (DRESCH, LACERDA e ANTUNES JR., 2015).

4.5.4 Iterações e entrega

4.5.4.1 Primeira iteração

Após a criação dos artefatos deu-se início ao processo seletivo, fazendo a campanha de divulgação e assim dando início a fase de iteração da proposta. O processo ocorreu em novembro de 2020, ofertando vagas Academy para as áreas de engenharia de software, gerenciamento de projetos e design de produto. Ao final do processo, foram enviados questionários de avaliação contendo as perguntas apresentadas no Quadro 11, onde é também indicada o tipo de pergunta.

A partir da análise das respostas pode-se construir as heurísticas contingenciais primárias, auxiliando na melhoria da proposta e também entregando feedback à equipe para que então pudessem avaliar as sugestões e possíveis melhorias futuras.

Quadro 11: Avaliação do processo de seleção

Pergunta	Tipo de pergunta	Motivação
Até que etapa do nosso processo seletivo você participou	Seleção da opção: Envio do currículo Envio das respostas Desafio Entrevista Oferta	Identificação de jornada
Quanto você indicaria nosso processo seletivo para um amigo ou amiga?	Seleção de nota de 1 a 10	NPS
A descrição da vaga na página de carreiras tinha todas as informações necessárias?	Escala de 1 a 6, sendo 1 para faltou informação e 6 tinham as informações	Verificação de informação oferecida aos candidatos
As etapas do processo seletivo foram claras para você? Você entendeu quais era e como seriam feitas?	Escala de 1 a 6, sendo 1 para me senti perdido(a) e 6 sim, entendi	Verificação de informação oferecida aos candidatos
O feedback dado à você ao final do processo seletivo foi suficiente?	Escala de 1 a 6, sendo 1 para faltou informação e 6 entendi as razões	Verificação de informação oferecida aos candidatos
Como foi o tempo de resposta durante as etapas?	Escala de 1 a 6, sendo 1 para muito lento e 6 bem rápido	Mapeamento de tempo de processo
Você se sentiu confortável durante as etapas do processo?	Escala de 1 a 6, sendo 1 para fiquei desconfortável e 6 me senti confortável	Experiência
Caso tenha se sentido desconfortável, em qual etapa isso aconteceu?	Seleção da opção: Envio do currículo Entrevista Inicial Desafio Técnico Entrevista de Cultura Entrevista com Líder da área Oferta Em todas	Experiência
Você gostaria de adicionar algum comentário, sugestão ou crítica? Fique à vontade!	Pergunta aberta	Feedback

Fonte: Elaborado pela autora

As dores identificadas através do formulário foram, em suma, relacionadas a etapas do processo não serem tão compreensíveis, o tempo de resposta e descrição das vagas. Sendo assim, classificam-se as heurísticas contingenciais primárias em duas categorias:

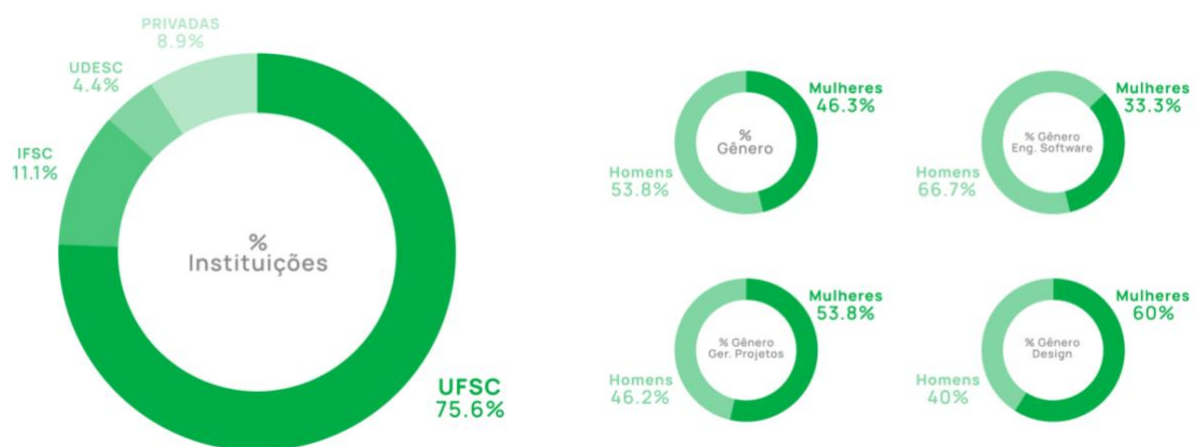
- Comunicação: descrição de vagas e etapas do processo
- Execução do Processo: tempo de resposta

Como resultado da primeira iteração, além do mapeamento das melhorias no processo seletivo para o Programa Academy, foi também possível levantar mais dados, que são apresentados a seguir, para apoiar as próximas etapas. Por conta da não documentação do processo, a primeira iteração foi operada com base nas contratações já efetuadas no modelo de estágio. No entanto, para esta etapa de revisão contamos com os dados armazenados pelo software de gerenciamento de candidatos — *Workable*. Através do download do relatório de inscrições foi viável fazer uma análise dos dados e conseqüentemente uma validação da imersão inicial.

Buscava-se uma validação da persona anteriormente criada (item 4.5.2) e novos padrões para que a segunda iteração fosse ainda mais assertiva. Após a verificação qualitativa e quantitativa pode-se constatar que 75,6% das pessoas que se candidataram eram estudantes da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e também que 46,3% das pessoas que se candidataram eram mulheres.

Esses dois dados que se referem respectivamente a instituição de ensino e gênero foram questões levantadas pela equipe na etapa de imersão. Havia dúvida se a abrangência da marca se associava pela configuração de indicação dos atuais colaboradores, e se a divulgação de vaga chegava a outras instituições, dentre elas também instituições privadas; e se considerando a área tecnologia a qual ainda não apresenta equidade de gênero haveria desproporção na aplicação. A partir da análise dos dados extraídos do *Workable* foram segmentados os dados apresentados na Figura 22:

Figura 22: resumo dos dados do *Workable* na primeira iteração



Fonte: Elaborado pela autora

Como anteriormente mencionado, a primeira iteração contava com poucos dados para que as etapas de imersão pudessem ser consideradas acuradas, no entanto, a partir da análise dos dados obtidos com a execução do processo obteve-se mais informações para que fosse possível revisar as diretrizes tomadas na primeira fase.

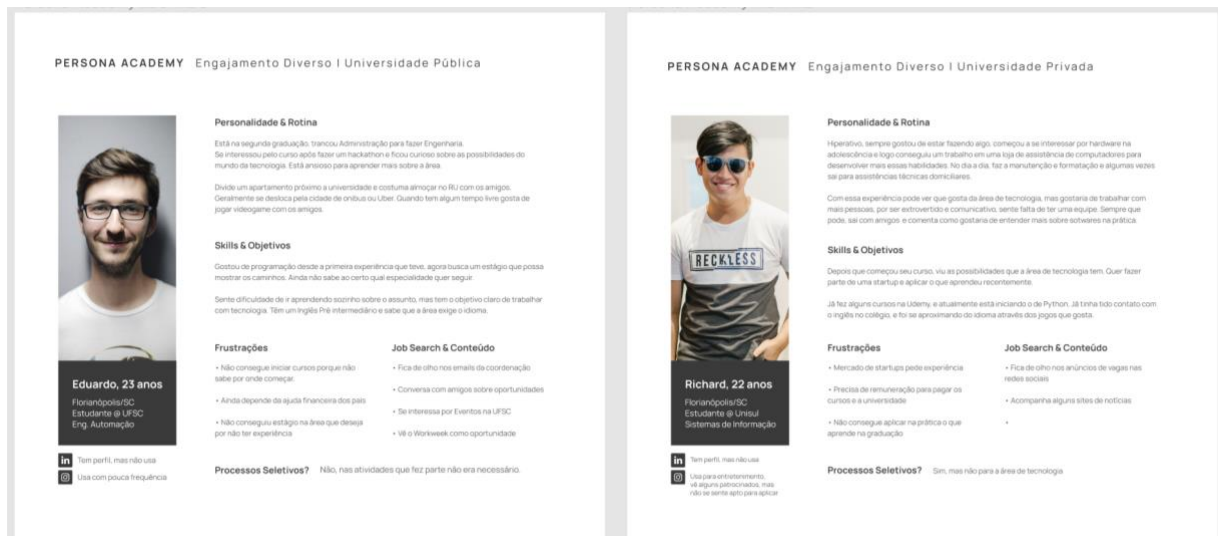
As melhorias necessárias apresentadas a seguir, foram observadas pela equipe durante as etapas do processo, e também baseada nos feedbacks a partir do questionário enviado aos candidatos:

- Comunicação das etapas e tempo do processo;
- Comunicação sobre o desafio técnico ser parte do processo e também obrigatório;
- Perguntas da entrevista inicial menos direcionadas a alunos da UFSC e atividades da instituição;
- Deixar claro para quais produtos e/ou clientes a Jungle Devs trabalha;
- Obter mais informações sobre o candidato quanto à graduação, nível inglês e qual área de interesse.
- Deixar o processo mais enxuto

Além dos pontos de melhoria apresentados, fora validada a persona criada na fase de imersão (item 4.5.1) e também verificada a necessidade de criar mais perfis que correspondam ao público do programa Academy. Sendo assim, após a análise de dados, a equipe repetiu a etapa de criação de personas para que desta vez fossem adicionados mais dois perfis que são exibidos na Figura 23.

A revisão do processo bem como dos perfis de candidatos que aplicaram para a vaga na primeira iteração apontou alguns padrões que irão nortear a definição das personas complementares. Dentre os candidatos foi possível perceber pessoas com interesse em assuntos com foco em tecnologia e o outro com engajamento em assuntos mais diversos, que podem estar ou não vinculados a tecnologia, como também pessoas de outras instituições além da UFSC.

Figura 23: Personas Academy complementares



Fonte: Jungle Devs (2021)

Para a segunda iteração, foram consideradas as Personas Sara, Eduardo e Richard que apresentam as características mapeadas. É importante mencionar que a cada iteração pode haver novas avaliações e ajustes para que o processo esteja de fato alinhado com o público a qual se destina.

Segundo Teixeira, Benedet e Hoppe (2015), após a análise de dados é possível determinar o peso das personas de acordo com o grau de afinidade com o produto ou serviço. Para esta etapa foi levado em consideração o interesse e as chances da persona aplicar ao processo, sendo estes critérios os que determinam maior força para o peso final. A força dos perfis foi determinada pelo fator de aplicação, sendo:

- Persona Sara: Peso 5 (muito alto)
- Persona Eduardo: Peso 4 (alto)
- Persona Richard: Peso 2 (baixo)

4.5.4.2 Segunda iteração

Considerando a adição das personas, e também os pontos de melhoria a serem trabalhados, o processo para segunda iteração seguiu revendo todas as etapas, tendo como base

os itens mencionados e também o cronograma estipulado pela empresa. A Figura 24 apresenta uma parte do novo *blueprint*⁸ do processo.

Figura 24: Detalhe da *blueprint* do Processo Seletivo para segunda iteração



Fonte: Jungle Devs (2021)

⁸ Por ser um diagrama horizontal e extenso, destacou-se apenas as etapas de Divulgação e Aplicação, para representar o resultado. O arquivo completo conta com todas as etapas do processo de seleção.

Após a segunda iteração, a equipe aplicou novamente o questionário a fim de captar mais informações sobre a experiência dos candidatos quanto ao processo seletivo. A partir destas respostas foi possível formalizar as heurísticas contingenciais.

Segundo Dresch (2013), esse conhecimento é fundamental, pois explicita os limites do artefato, quais são suas condições de utilização e em quais situações ele será útil. Assim, a partir da formalização das heurísticas contingenciais podemos melhor definir o contexto em que ele poderá ser utilizado bem como seus limites de atuação.

Diferente do feedback da primeira iteração, desta vez foi possível perceber que a dor das pessoas candidatas estava relacionada diretamente com a complexidade de uma das etapas. A etapa de desafio técnico que avalia o nível básico de conhecimento para a vaga, teve alta incidência no campo de comentários. Não foram identificados feedbacks em relação às heurísticas contingenciais primárias anteriormente citadas (item 4.5.4.1) e nem possíveis novas para serem consideradas. Acredita-se que as dores mapeadas foram resolvidas, o tempo de resposta foi aprimorado e as etapas do processo foram melhor comunicadas com a inserção de imagens .gif nos templates de e-mail indicando o progresso (Figura 25).

Figura 25: Cabeçalho do template de e-mail da segunda iteração



Fonte: Jungle Devs (2021)

A base mais sólida para essa construção sempre será uma abordagem voltada a dados. Na segunda iteração foi possível identificar as personas durante as entrevistas, sendo esta também uma nova oportunidade para aprimorar os perfis antes desenhados. A oportunidade de melhoria do processo se relaciona com as iterações, e aprimoramento das etapas conforme feedback coletado ao final do processo. Além disso, o processo sendo visual facilita tanto o acompanhamento das etapas e suas inter-relações, quanto a revisitação para ajustes e melhorias. Manter a *blueprint* de serviço junto às outras ferramentas usadas em um único arquivo, simplifica para que toda a equipe sempre esteja revendo e iterando quando necessário.

Por fim, faz-se a síntese da utilização dos requisitos de artefato mapeados no item 3.5 para a verificação final e compilação das contribuições para a construção do modelo, exibidas a seguir no Quadro 12.

Quadro 12: Relação dos requisitos de artefato com a criação do modelo

Requisito do artefato	Aplicação
Gerenciamento visual do processo	Uso do Figma e utilização de um único arquivo
Sequenciamento de etapas e papéis no processo	Criação da blueprint de serviços para detalhamento do processo de seleção
Centrado no usuário	Mapeamento de personas
Co-criativo	Reuniões de imersão e envolvimento de toda a equipe responsável
Promoção da cultura organizacional	Reprodução das características culturais e de voz da marca através dos ativos de comunicação
Evidente	Artefatos da comunicação do processo
Avaliação e iteração	Iterações seguidas de melhorias no processo

Fonte: Elaborado pela autora

4.5.5 Consolidação das heurísticas

Feito o mapeamento das heurísticas de construção, foi possível definir quais os requisitos para o funcionamento adequado do ambiente interno do artefato, com uma intenção ao ambiente externo. E ao longo das etapas iterativas, foram formalizadas as heurísticas contingenciais evidenciando as condições de utilização do artefato e em quais situações poderá ser útil.

Segundo o que sugere a Design Science Research, deve-se haver a unificação das duas demais heurísticas para que o processo de construção e futura avaliação do artefato possa seguir. Dresch (2013) ainda traz a citação de Koen (2003), para explicar o porquê da escolha do termo heurística, e também ressalta que a validade de uma heurística está condicionada à sua utilidade. Ou seja, se ela funciona de forma adequada no contexto para o qual foi desenhada (KOEN, 2003 apud DRESCH, 2013).

Dito isso, é notório que replicar as etapas do processo seletivo não seja adequado pois cada empresa opera com um sistema de seleção diferente, também utiliza diferentes softwares e, ou, menos ou mais etapas. No entanto, o conhecimento gerado na pesquisa, apresentando as etapas para a construção e ferramentas do design, poderá ser utilizado para o projeto e construção de novos processos seletivos. A seguir apresenta-se o Quadro 13 com as heurísticas consolidadas e generalizadas para uma classe de problemas. Estas, por sua vez, servirão como referência para novas pesquisas, após serem classificadas de acordo com a classe de problemas à qual pertencem.

Quadro 13: Heurísticas consolidadas e generalizadas para classes de problemas

Classe de Problemas	Função	Requisito	Heurísticas
Seleção de público-alvo	Identificação do perfil, onde o usuário é a pessoa candidata	<ul style="list-style-type: none"> • Centrado no usuário • Avaliação e iteração 	Mapeamento de Personas (Heurística de Construção)
Mapeamento de processo	Identificação das interações e dos responsáveis por cada etapa bem como descrição das mesmas, neste caso o processo de seleção	<ul style="list-style-type: none"> • Sequenciamento de etapas e papéis no processo; • Gerenciamento visual do processo; • Co-criativo; 	Gestão visual do processo (Heurística de Construção) Sinalização do sequenciamento de etapas (Heurística Contingencial)

Fonte: Elaborado pela autora

Os relatos de aprendizagem servem também para expor as decisões tomadas durante a execução e desenvolvimento do artefato. É recomendado, ainda, que "o pesquisador aponte quais foram as limitações da pesquisa, que podem orientar, inclusive, trabalhos futuros" (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JR., 2015).

5 APRESENTAÇÃO DO MODELO

Encerrada a aplicação proposta pela pesquisa em estudo de caso, têm-se como finalidade detalhar neste capítulo o modelo desenvolvido durante o estudo, guiando os leitores em seu uso. O propósito do modelo é orientar equipes na construção ou revisão de processos seletivos para empresas. As ferramentas que compõem o modelo servirão de base para que as etapas, e os pontos de contato do processo favoreçam a experiência da pessoa candidata, a partir da imersão no contexto e detalhamento das ações.

Como entrega do objetivo geral, o modelo finalizado também estará apêndice a este documento (Apêndice B) junto de seus templates complementares por meio de um código escaneável (QR code) que dá acesso ao arquivo digital, visto que a estrutura do presente documento limita a resolução dos mesmos.

Para desenvolvimento do modelo utilizou-se a ferramenta online *Figma*⁹, no entanto sua versão digital será compartilhada através da ferramenta *FigJam*, que também possui a função de compartilhamento do arquivo e visualização dos usuários em tempo real. Apesar do modelo ser produzido por esta ferramenta, e seu uso sugerido por meio dela, o modelo pode ser replicado em outras ferramentas colaborativas como *Mural*, *Miro* ou ferramentas do Google como o Apresentações ou Planilhas. A Figura 26 sinaliza as partes do modelo, legendando os termos empregados na construção: instruções, macro etapas e card de ações. Os itens a seguir apresentam as macro etapas do modelo e seus templates de ferramentas.

⁹ O Figma é uma ferramenta online e gratuita de edição de gráficos vetoriais e criação de protótipos navegáveis que possui dentre seus recursos a colaboração em tempo real.

Figura 26: Componentes do Modelo

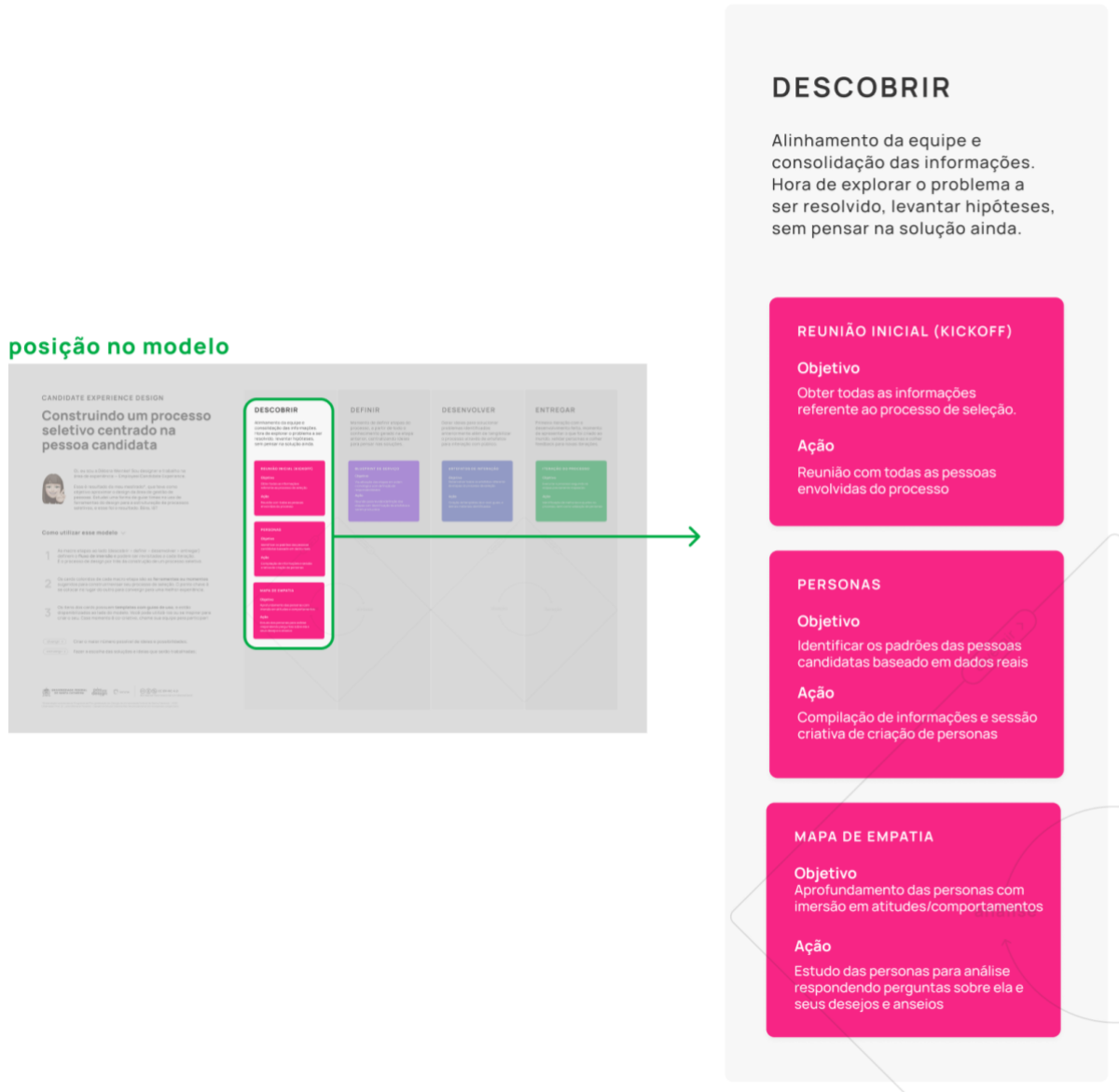


Fonte: Elaborado pela autora

5.1 MACRO ETAPA - DESCOBRIR

A macro etapa Descobrir é definida pela imersão no contexto do processo e da definição das pessoas candidatas, a fim de orientar os demais passos com foco nas necessidades identificadas.

Figura 27: Macro etapa - Descobrir



Fonte: Elaborado pela autora

A partir da identificação da necessidade de revisão ou criação de um processo de seleção para pessoas colaboradoras, a primeira atividade será o alinhamento em equipe seguindo o requisito de manter a equipe integrada ao processo, proporcionando sentimento de co-criação. Para este passo, sugere-se uma reunião de início de atividade (*kick off*), com preparação prévia de envio de pauta para otimizar o resultado da mesma.

Nesse momento é importante que as pessoas envolvidas com o processo sejam identificadas e convidadas a participar da sessão, visando a apresentação do modelo a ser seguido, e outras definições tais como as vagas que farão parte dessa iteração, os requerimentos,

cronograma e a estrutura do processo seletivo atual (caso esse já tenha sido criado). Ao final da sessão, deve-se consolidar as informações em um único local para que toda a equipe possa ter acesso e ter o entendimento necessário. O modelo propõe um template de *brainstorming* (Figura 28) onde podem ser anotadas as informações da reunião para que as mesmas fiquem no mesmo arquivo.

Figura 28: Template para Reunião de Kickoff

Reunião de Kickoff

divergir >

Aquela reunião inicial pra deixar todo mundo na mesma página.

Não tem muita regra, mas é legal convidar todas as pessoas envolvidas com o processo de seleção – desde a criação da vaga até a comunicação.

Hora de obter todas as informações referentes ao processo de seleção:

5 minutos

cada pessoa adiciona no post-it o que sabe (1 info por post-it)

7 minutos

discussão sobre as notas adicionadas

5 minutos

cada pessoa adiciona no post-it o que precisa descobrir

7 minutos

discussão sobre as notas adicionadas

finalização

encaminhamentos e próximos passos

Caso o processo de seleção já tenha uma definição, é legal rever as etapas e entender como foi a última aplicação.

Se você está no início, esse é o momento de ver os requisitos para esse processo e as pessoas que irão se envolver durante a execução.

O QUE SABEMOS SOBRE O PROCESSO SELETIVO ▾

O QUE PRECISAMOS DESCOBRIR SOBRE O PROCESSO ▾

Fonte: Elaborado pela autora

Para os cenários que envolvam a criação da persona, o mapeamento das mesmas deve começar pelo levantamento de dados previamente coletados, e ou de deduções acerca das pessoas colaboradoras atuais e do contexto empresarial. O modelo disponibiliza uma sugestão de reunião para a construção de personas, seguido do template (Figura 29) para consolidação das informações em uma redação.

Caso a empresa já possua o estudo de personas, a equipe poderá utilizar esse momento para identificar as informações que precisam ser validadas, para que ao final da iteração possa ocorrer a validação das mesmas com os dados obtidos no processo de seleção em questão.

Figura 29: Template para Personas

Personas

divergir >

Quem são as pessoas candidatas que participam do nosso processo de seleção?

A construção de personas significa olhar com atenção para os dados que temos. E se há falta deles, é hora de entender quais dados precisam ser coletados.

Não se trata apenas de quem são as pessoas ou como as categorizamos, mas também sobre como é a relação delas com processos de seleção.

Leitura prévia dos dados

disponibilizar à equipe o compilado de dados

7 minutos

discussão sobre os dados já coletados

5 minutos

cada pessoa adicione no post-it o que precisa ser validado

7 minutos

discussão sobre as notas adicionadas

finalização


encaminhamentos e próximos passos

Ao final da imersão é importante compilar as informações para guiar a equipe durante as próximas fases. Aqui ao lado você encontra um template com tópicos pré definidos para ajudar na redação.

Use as iterações do processo de seleção para validá-las e ir ajustando conforme os resultados, ok?

O QUE SABEMOS SOBRE AS PESSOAS CANDIDATAS? ▾

PERSONA



adicione a foto aqui

Personalidade e Rotina _____

Skills e Objetivos _____

Frustrações _____ **Busca por vagas** _____ **Conteúdo** _____

Fonte: Elaborado pela autora

Na sequência, após a criação das personas, pode-se complementar o entendimento da dela por meio da ferramenta Mapa de Empatia (Figura 30), também disponibilizada em template com o guia para execução. Esta ferramenta colabora para as tomadas de decisão, principalmente para fins de conteúdo de comunicação e canal, pois explora mais sobre os sentimentos e ações da persona em questão.

Figura 30: Template para Mapa de Empatia

Mapa de Empatia

divergir >

Uma imersão na persona criada para entender mais sobre suas necessidades ao longo do processo de seleção.

Um entendimento comum das ações e pensamentos da persona que irá auxiliar nas futuras tomadas de decisão.

Leitura prévia das personas criadas

disponibilizar à equipe a redação final de cada persona

1 rodada para cada quadrante:

5 minutos

adicionar informação no post-it

5 minutos

discussão sobre as notas adicionadas

finalização

encaminhamentos e próximos passos

O que fala

O que a pessoa candidata fala sobre sua marca, processo de seleção, descrição de vaga?

O que pensa

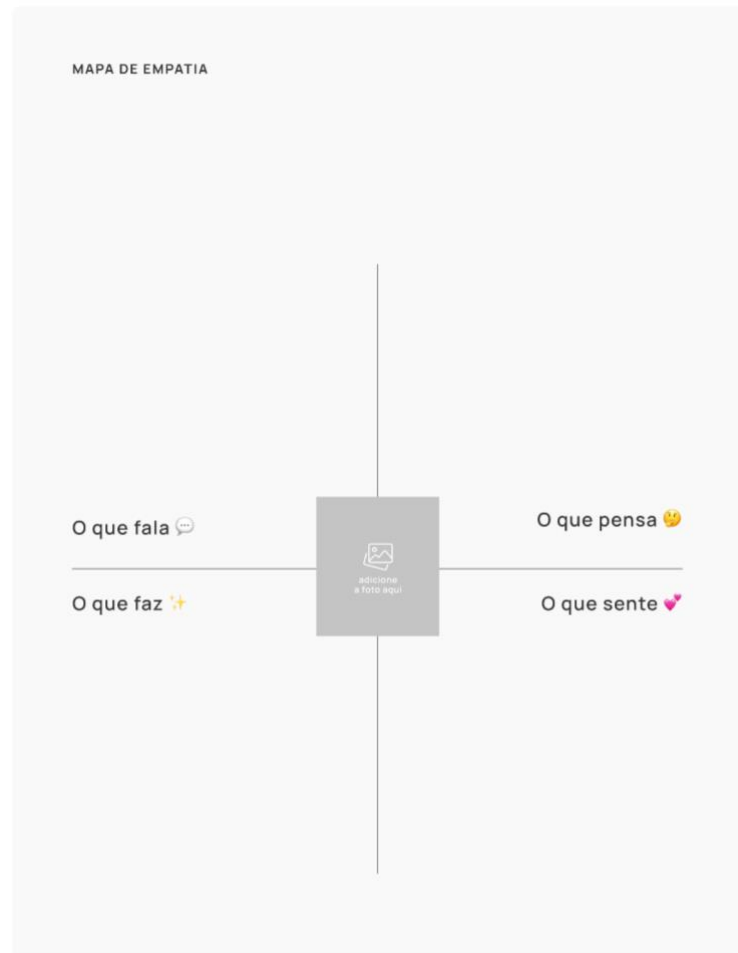
O que a pessoa candidata pensa mas sobre seu processo de seleção? Quais anseios tem?

O que faz

O que a pessoa candidata faz na sua página de carreiras? Onde pesquisa sobre sua empresa?

O que sente

Qual o estado emocional da pessoa candidata ao participar do processo de seleção? O que acha sobre os feedbacks recebidos?



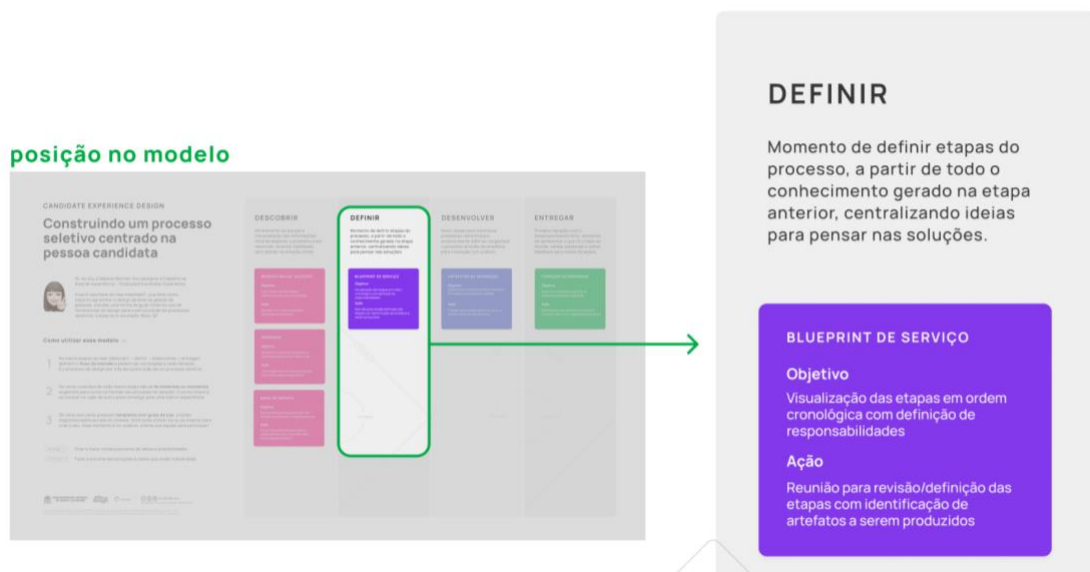
Fonte: Elaborado pela autora

Ainda para o entendimento da pessoa candidata, no estudo de caso apresentado nesta pesquisa, foi utilizado a ferramenta Mapa de Jornada em uma configuração simplista. Optou-se pelo uso da ferramenta por conta da imaturidade do processo. Esta ferramenta foi considerada opcional, mas pode ajudar a equipe de trabalho a entender os requisitos para a construção das etapas do processo de seleção caso o mesmo ainda não esteja tão definido. Para processos seletivos com estrutura prévia não se julga necessário, pois a ferramenta a seguir (*Blueprint de Serviço*) atende a necessidade.

5.2 MACRO ETAPA - DEFINIR

A segunda macro etapa é composta pelo mapeamento do processo de seleção através de um diagrama de alinhamento. Etapa que irá requerer mais tempo e pode, por conseguinte, requerer mais momentos de imersão do que a etapa anterior.

Figura 31: Macro etapa - Definir



Fonte: Elaborado pela autora

Feita a imersão nas personas através das ferramentas apresentadas na macro etapa anterior, a próxima atividade é a construção sequencial do processo a fim de atender o requisito de visualização das etapas do processo, suas inter-relações e responsabilidades.

A ferramenta *Blueprint* de Serviço será o guia para a visualização linear do processo de seleção, que servirá como uma referência compartilhada para consistência das ações ao longo da iteração. Também tem como objetivo manter o processo centrado na pessoa candidata, visualizando suas interações e ações.

Figura 32: Instruções do template para *Blueprint* de Serviço

Blueprint de Serviço

convergir >

Mapear o processo de seleção através de um diagrama de alinhamento ajuda a equipe a entender as etapas e suas responsabilidades.

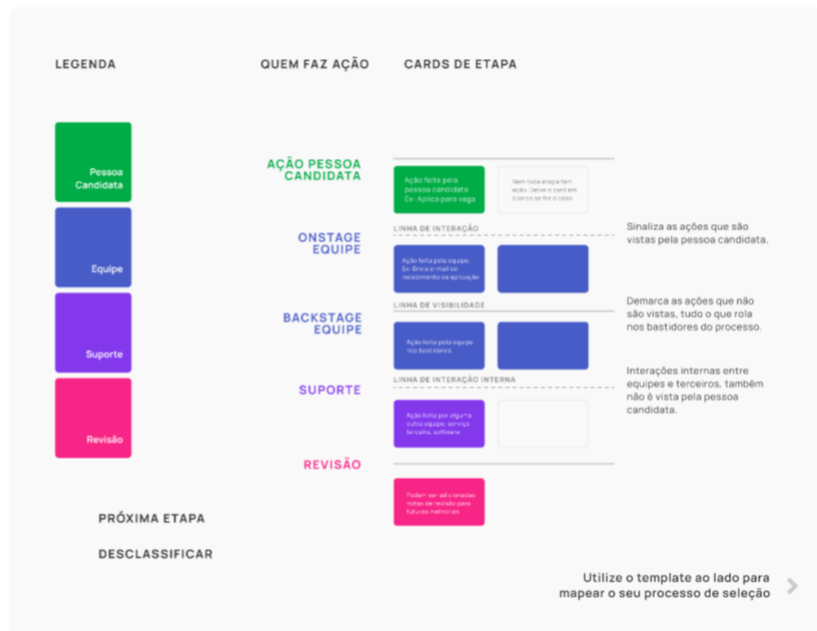
Você pode começar com a estrutura base sugerida e ir adicionando mais linhas conforme sua necessidade.

🎧 Organize sessões de imersão no processo

Não esqueça das pausas e momentos de descontração!

Comece definindo as raia e criando as legendas, elas são fundamentais para que todos entendam as pessoas e equipes envolvidas.

Inicie o preenchimento dos cards de etapa passando por cada ação feita em cada linha até o final do seu processo.



Fonte: Elaborado pela autora

O arquivo disponibilizado conta com a legenda dos itens que a compõem e também apresenta uma base inicial para o mapeamento ser feito através da ferramenta *FigJam*. Esta ferramenta após ser criada deve ser revisitada ao longo da iteração para que melhorias ou pontos de correção sejam sinalizados e inseridos na visualização principal antes da próxima iteração.

Além de servir como documentação do processo, a *blueprint* ajudará nas definições de comunicação, considerando todo o ambiente do serviço e atendendo ao princípio holístico.

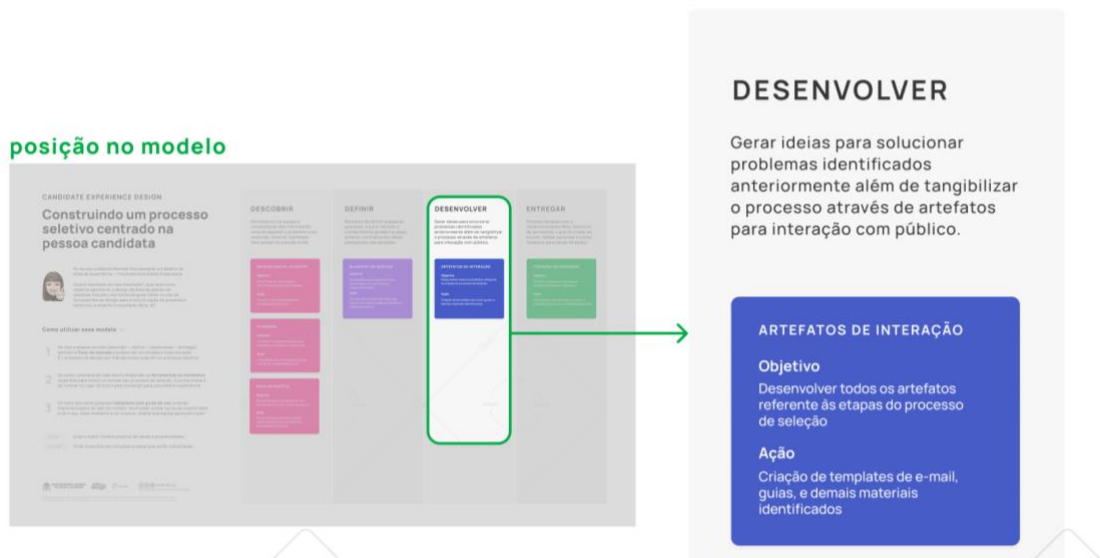
5.3 MACRO ETAPA - DESENVOLVER

Após as etapas de entendimento de necessidades e imersão no processo, a equipe estará com as informações necessárias para que sejam desenvolvidos os artefatos de interação, atendendo o requisito de tornar o processo evidente. A ideação parte dos resultados das etapas anteriores com o propósito de tornar o processo tangível, alinhando as soluções com os demais aspectos da marca empregadora.

O objetivo é entender todos os artefatos necessários para que o processo seletivo tenha uma padronização em seus pontos de contato, para facilitar suas aplicações, e possíveis personalizações. Os artefatos necessários serão identificados ainda na construção do *blueprint*

de serviço, e passarão a entregar a lista de artefatos para que os responsáveis pela criação possam desenvolver e validar caso necessário. Essas evidências do serviço ajudam a revelar esforços paralelos que ocorrem discretamente nos bastidores e por vezes não são consideradas no cronograma de execução do processo. Os artefatos aqui mencionados podem ser melhor exemplificados através da lista exposta no item 4.5.3 do estudo de caso.

Figura 33: Macro etapa - Desenvolver

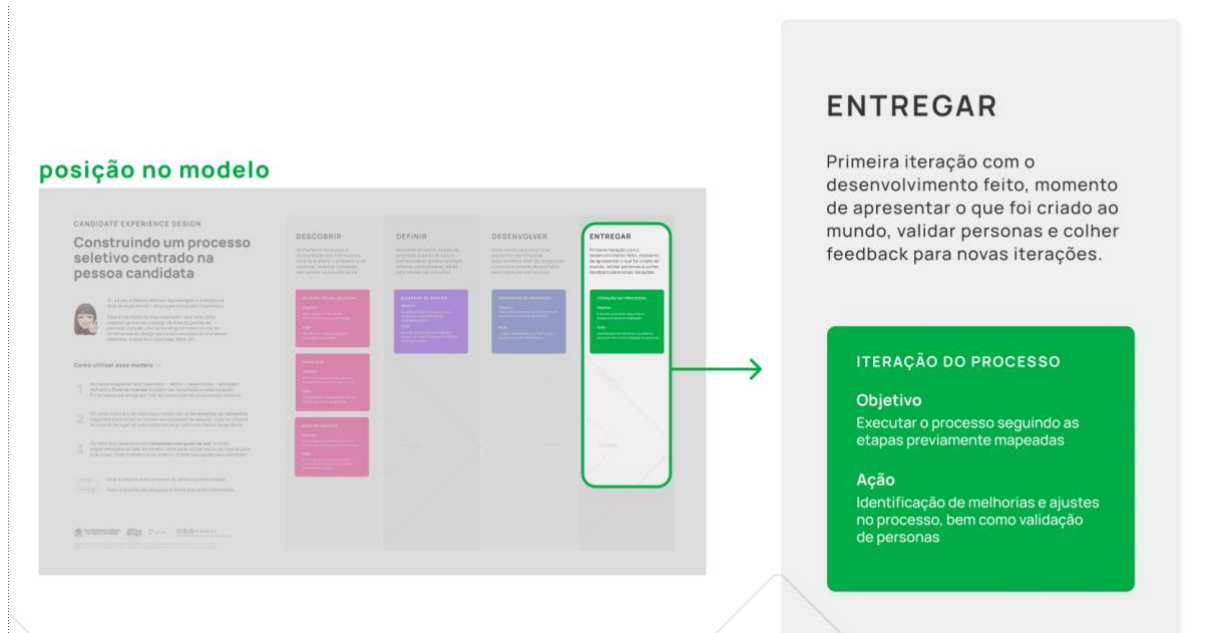


Fonte: Elaborado pela autora

5.4 MACRO ETAPA - ENTREGAR

A última macro etapa sugerida pelo modelo é definida pela própria iteração do processo seletivo, sendo datada do início da divulgação das vagas e/ou publicação das mesmas e finalizada ao fechamento da vaga. Para a iteração será utilizada a *Blueprint* de Serviço criada, com intenção de orientar todos os responsáveis às suas ações durante o processo.

Figura 34: Macro etapa - Entregar



Fonte: Elaborado pela autora

Importante mencionar que além da visão da equipe, para futuras melhorias no processo, uma etapa de coleta feedback ao final do processo seletivo se torna indispensável. Essa etapa se faz necessária para que seja possível entender a percepção real da experiência que as pessoas candidatas tiveram durante as etapas propostas. Ao final do processo seletivo é também possível extrair os dados referentes às pessoas candidatas, para que as personas feitas/usadas para o processo sejam validadas e/ou refatoradas. Os dados que importam para o processo de seleção serão cada vez mais evidenciados, auxiliando na escolha de softwares de gerenciamento de pessoas candidatas, bem como na elaboração de formulários de aplicação.

6 DISCUSSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo vem evidenciar as discussões e considerações pertinentes à trajetória projetual da pesquisa. Sobretudo, quanto à expansão do conhecimento gerado e demais práticas do desenvolvimento de um modelo de práticas e ferramentas do design com aplicação destinada a processos seletivos.

O modelo foi construído a partir dos requisitos identificados na literatura científica, nas percepções obtidas por meio da entrevista com a especialista da área. E ajustado por meio das heurísticas contingenciais, obtidas por meio da aplicação prática do artefato, e demais percepções e princípios trazidos pela fundamentação teórica. Dessa forma, pode-se relacionar as aplicações do design ao desenvolvimento do processo seletivo, e conseqüentemente ao modelo proposto. A partir principalmente de Stickdorn (2015), que condensa conceitos importantes em seus cinco princípios de design thinking de serviços, foi possível utilizar o design para criar experiências neste contexto. Esse reconhecimento também foi encontrado na publicação de Sinha (2019), fato que estimulou seguir com os princípios para compor os requisitos.

Na aplicação do modelo à startup de tecnologia, foi notório o envolvimento da equipe, e da agilidade em encontrar as informações necessárias após tê-las tornando visual e interativa. Foi evidente como a proposta facilitou a operação da equipe, ajudando também na tomada de decisão e iterações durante a execução, uma vez que o *blueprint* de serviço serve como documentação e guia da própria execução do. Fato que corresponde com a perspectiva de Mudie e Pirrie (2006), quando manifestam como o uso da *blueprint* permite com que todos consigam ver seu papel no processo, despertando possíveis desalinhamentos antes não expressados. A organização do processo de forma visual, também aumentou o senso de pertencimento e foco no objetivo das etapas, e conseqüentemente da experiência a ser criada.

A visão de Clavery (2020) alinhada aos expostos de Buchanam (2015), foram também essenciais para que essa pesquisa fosse adiante. A experiência proporcionada pelo design é mencionada por ambas as referências, elas complementam-se a versar sobre a materialização do design e a capacidade que o design tem de ser protagonista da melhoria da experiência organizacional.

A imersão na pessoa candidata através das ferramentas de personas e mapa de empatia, facilita o entendimento do que é esperado nos pontos de contato que derivam do processo mapeado através do *blueprint*. Torna a comunicação do processo de seleção mais assertiva,

entregando mais valor à pessoa candidata e conseqüentemente, entrega uma melhor experiência.

Após a etapa de estudo de caso desta pesquisa, o modelo aqui proposto continuou sendo aplicado, e também pode ser também usado em outro processo de seleção na empresa caso, este destinado a vagas tempo integral (CLT). Nesta oportunidade foi novamente possível perceber que a visualização das etapas e dos artefatos melhorou a assertividade na execução, permitindo corrigir pequenas falhas ainda durante o processo, e iterando para futuras aplicações. O Blueprint de Serviço foi estendido para as etapas subsequentes (Pré Onboarding, Onboarding) e segue sendo referência para a equipe na condução dos processos seletivos atuais.

Contudo, algumas outras possibilidades não puderam ser executadas e merecem ser incluídas nas pesquisas futuras. Não foram discutidas em profundidade possíveis dores coletivas por parte dos profissionais da área, que são importantes para poder construir um modelo que atenda mais cenários, sendo amplo quanto a sua generalização e melhor se adeque ao ambiente externo.

A dissertação também tem como intuito ampliar a discussão sobre a multidisciplinaridade do design, acreditando que ele pode servir de base para o início de um trabalho maior de pesquisa. A indicação para trabalhos futuros se dá pelo próprio conceito iterativo aqui proposto, acreditando que mais contribuições para o campo podem surgir da busca por novas ferramentas do design que possam contribuir para processos de seleção, bem como da investigação com mais profissionais da área para o entendimento de outros cenários.

REFERÊNCIAS

Acate Tech Report. **Acate Tech Report 2020**. Disponível em: <<https://www.techreportsc.com/>>. Acesso em: 18 Nov. de 2020.

BOLAND JUNIOR, Richard J. et al. **Managing as Designing: Lessons for Organization Leaders from the Design Practice of Frank O. Gehry**. Design Issues, Cambridge/ma, v. 24, n. 1, p.10-25, dez. 2008.

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

BUCHANAN, Richard. **Worlds in the Making: Design, Management, and the Reform of Organizational Culture**. She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation, v. 1, n. 1, p. 5–21, 2015.

CLAUS, Lisbeth. **HR disruption** — Time already to reinvent talent management. BRQ Business Research Quarterly, v. 22, n. 3, p. 207–215, 2019.

CLAVERY, Suzie. **Isso é Employer Branding?!**: um livro para (des)construir tudo aquilo que você (acha que) sabe (ou não) sobre o tema. São Paulo: Leader, 2020.

DE MEDEIROS, I. L. et al.. **Revisão Sistemática e Bibliometria facilitadas por um Canvas para visualização de informação**. InfoDesign - Revista Brasileira de Design da Informação, v. 12, n. 1, p. 93-110, 2015.

DENIS, Rafael Cardoso. **Uma introdução à história do Design**. São Paulo: Edgard Blücher, 2000.

DE OLIVEIRA LACERDA, R. T.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. **Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho**. Gestão & Produção, v. 19, n. 1, 2012.

Design Council. **What is the framework for innovation? Design Council’s evolved Double Diamond**. Disponível em: <<https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>>. Acesso em: 15 Jan. 2022.

DRESCH, Aline. **Design Science e Design Science Research como Artefatos Metodológicos para Engenharia de Produção**. Unisinos, 2013.

DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel Pacheco; NUNES JÚNIOR, José Antonio Valle. **Design Science Research: método de pesquisa para o avanço da ciência e tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2015. 204 p.

EISENHARDT, K.M. **Building theories form case study research**. Academy of Management Review. New York, New York, v. 14 n. 4, 1989.

- ELSBACH, Kimberly D.; STIGLIANI, Ileana. **Design Thinking and Organizational Culture: a review and framework for future research.** Journal Of Management. Califórnia, p. 2274-2306. jan. 2018.
- ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; DE MORAES PINTO, H. **Processo de investigação e Análise bibliométrica: Avaliação da Qualidade dos Serviços Bancários.** Revista de Administração Contemporânea, v. 17, n. 3, p. 325-349, 2013.
- FREIRE, P. de S.. **Aumente a qualidade e quantidade de suas publicações científicas: Manual para elaboração de projetos e artigos científicos.** Curitiba: Editora CRV, 2013.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- INTERACTION DESIGN FOUNDATION. **What is Service Design?** The Interaction Design Foundation. Disponível em: <<https://www.interaction-design.org/literature/topics/service-design>>. Acesso em: 25 Abr. 2021.
- ISHIO, Pedro; GASPAR, Ricardo ; LINS, Romulo. **Design thinking: guidelines for organizations.** Proceedings of NordDesign 2020.
- JOHANSSON-SKÖLDBERG, Ulla; WOODILLA, Jill ; ÇETINKAYA, Mehves. **Design Thinking: Past, Present and Possible Futures.** Creativity and Innovation Management, v. 22, n. 2, p. 121–146, 2013.
- KALBACH, Jim.. **Mapeamento de Experiências: Um guia para criar valor por meio de jornadas, blueprints e diagramas.** Rio de Janeiro: Alta Books Editora. 2017
- KOLKO, Jon. **Design Thinking Comes of Age.** Harvard Business Review. Disponível em: <<https://hbr.org/2015/09/design-thinking-comes-of-age>>. Acesso em: 12 Jul. 2020.
- LIU, Sylvia Xihui ; DE BONT, Cees. **Barriers to Strategic Design: A Perspective from China.** She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation, v. 3, n. 2, p. 133–145, 2017.
- LOCKWOOD, Thomas. **Frameworks of Design Thinking.** Design Management Journal, v. 4, n. 1, p. 3–3, 2009.
- MEYER, Michael W.; NORMAN, Don. **Changing Design Education for the 21st Century.** She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation. Shangai, p. 13-49. mar. 2020.
- MILES, Sandra Jeanquart ; MCCAMEY, Randy. **The candidate experience: Is it damaging your employer brand?** Business Horizons, v. 61, n. 5, p. 755–764, 2018. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007681318300776#:~:text=An%20annual%20survey%20conducted%20by,or%20relationships%20with%20that%20organization>>. Acesso em: 29 Jan. 2022.
- MIT, Center for Information Systems Research. **Building Business Value with Employee Experience.** MIT CISR. Disponível em:

<https://cizr.mit.edu/publication/2017_0601_EmployeeExperience_DerySebastian>. Acesso em: 22 Fev. 2021.

MORGAN, Jacob. **The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces they Want, the Tools they Need, and a Culture They Can Celebrate.** London: Wiley, 2017.

MUDIE, Peter; PIRRIE, Angela. Service Design. In: MUDIE, Peter; PIRRIE, Angela. **Services Marketing Management.** Oxford, Uk: Elsevier, 2006. p. 47-64.

Nielsen Norman Group. **Empathy Mapping: The First Step in Design Thinking.** Disponível em: <<https://www.nngroup.com/articles/empathy-mapping/>>. Acesso em: 16 Jan. 2022.

PRITCHARD, A.. **Statistical bibliography or bibliometrics Journal of documentation,** 1969.

RUSTAM, Haroon. **Talent Management: Improvement of the Employee Selection and Retention Process through Service Design.** Master's Thesis for Master of Business administration degree. Disponível em: <<https://www.theseus.fi/handle/10024/352893?show=full>>. Acesso em: 10 Out. 2021.

SAMPIERI, Roberto Hernández.; COLLADO, Carlos Fernandes.; LUCIO, María Del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa.** 5 ed. Dados eletrônicos - Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, Aguinaldo dos. **Seleção do Método de Pesquisa: guia para pós-graduandos em design e áreas afins.** Curitiba, Pr: Editora Insight, 2018. 230 p.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership.** 2. Ed. San Francisco Jossey – Bass, 1989.

SINHA, Anamika; VARKEY BIJU ; MEENAKSHI N. **Design thinking for improving employee experience: a case of a food tech company.** ResearchGate. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/334833299_Design_thinking_for_improving_employee_experience_a_case_of_a_food_tech_company>. Acesso em: 29 Jan. 2022.

STICKDORN, Marc; SCHNEIDER, Jakob (Org.). **Isto é Design Thinking de Serviços.** Porto Alegre: Bookman, 2014.

TALENT BOARD, 2020. **Latin America Candidate Experience Research Report 2020.** Disponível em: <<https://www.thetalentboard.org/benchmark-research/candidate-research-reports/>>. Acesso em: 14 Fev. 2021.

TEIXEIRA, J. M.. **Gestão Visual de Projetos: Utilizando a Informação para Inovar.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2018. 204 p.

TEIXEIRA, J. M.; BENEDET, G. V.; HOPPE, A.. **Um passo-a-passo para transformar pesquisa informacional e personas em requisitos de projeto.** Revista Logo, Florianópolis, v. 4, n. 2, p.1-16, 2015.

VALMORBIDA, S. M. I.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; RIPOLL-FELIU, V. M. **Avaliação de Desempenho para auxílio na gestão de universidades públicas:** análise da literatura para identificação de oportunidades de pesquisas . Contabilidade, Gestão e Governança, v. 17, n. 3, p. 4-28, 2014.

VIANNA, M.; VIANNA, Y.; ADLER, ISABEL K.; LUCENA, B.; RUSSO, B. **Design Thinking: Inovação em Negócios.** Rio de Janeiro: MJV Press, 2011.

VOGEL, C. **Notes on the evolution of Design Thinking:** A work in progress. Design Management, Boston, v. 20, n. 2, p. 17-27, 2009.

YIN, R.K. **Case study research, design and methods** (applied social research methods). Thousand Oaks. California: Sage Publications. 2009.

APÊNDICE A – Perguntas da Entrevista Semi-estruturada

1. Como o design pode contribuir para a área de Employer Branding, se estendendo obviamente aos conceitos de Employee Experience e Candidate Experience?
2. Sobre a nomenclatura de RH e Gestão de Pessoas e sua relação com Employee Experience há vários discursos, como você enxerga isso na prática?
3. Quais lacunas você ainda enxerga na aplicação do approach do Design nessa área de RH do mercado?
4. Como você enxerga esse ecossistema da tua atual experiência na UHG, como você desdobra o Employer Branding pras marcas do grupo? Como funciona a escalabilidade pro Grupo.
5. Como lidar com a personalização da Experiência de uma maneira escalável?

APÊNDICE B – Modelo Versão Final

