



Trabalho de Conclusão de Curso

Marjorie Fernanda Muniz

Orientador: Prof. Dr. André Leme Fleury

Faculdade de Arquitetura e Urbanismo

Universidade de São Paulo

Curso de Design

Dezembro de 2023

“Acredito que o Design Thinking tem muito a oferecer a um mundo de negócios no qual a maioria das ideias de gerenciamento e melhores práticas estão disponíveis gratuitamente para serem copiadas e exploradas. Os líderes agora consideram a inovação como a principal fonte de diferenciação e vantagem competitiva; eles fariam bem em incorporar o pensamento de design em todas as fases do processo.”

Tim Brown (2008)

RESUMO

O presente documento, desenvolvido sob a orientação do Prof. Dr. André Leme Fleury, tem o objetivo de formalizar a entrega de um Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado como requisito para a graduação em Design pela Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo (FAU USP).

A partir de um estudo teórico que teve o objetivo de investigar as principais necessidades (Jobs To Be Done) e dores enfrentadas pela nova geração de líderes que vem ingressando no mercado (na faixa dos 25 a 35 anos), com o objetivo de propor uma solução que pudesse atender a esse público e suportá-lo em seu dia a dia de gestão de pessoas e atividades.

Para a condução desse projeto, adotou-se um método híbrido de Design de Serviços, inspirado pelos métodos Design Thinking, Lean Startup e Startup Garage Innovation Process, com o intuito de habilitar um aprendizado rápido e a redução de incerteza do projeto ao longo de sua execução. Ao todo, foram criados 3 MVPs, conduzidos em ciclos de experimentação de hipóteses, cujos aprendizados gerados resultaram em uma proposta preliminar de solução digital para o público explorado no estudo.

A solução preliminar proposta, denominada de Co.líder, consiste em uma ferramenta digital para gestão de liderados, que almeja oferecer ao líder uma alternativa para conduzir o acompanhamento das diferentes pessoas sob sua liderança, considerando diferentes particularidades de perfil e contextos de trabalho. A solução apresenta-se na forma de uma lista de funcionalidades e um mockup de interface inicial, como resultado dos aprendizados obtidos ao longo dos ciclos de experimentação.

Palavras-chave: Liderança, Solução Digital, Design de Serviços, Lean Startup

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos e todas que fizeram parte da minha história na USP, que se iniciou na Poli e está se concluindo na FAU, que dedicaram uma pequena parcela do seu tempo para me apoiar na condução dos experimentos ao longo do TCC 2 e que, de alguma maneira, me suportaram ao longo das dificuldades e desafios vivenciados neste período.

Dedico este trabalho à minha família: meu pai, Fernando; minha mãe, Nina; meus irmãos Marcus e Victor; e suas esposas, Adriana e Lise. A dedicação especial fica para meus sobrinhos, meus amores Luis e Laura, cujos nomes também serviram de inspiração para as personas do estudo.

Agradeço também a meus amigos, em especial Alissa e Sirota, meus principais pontos de apoio na vida e em qualquer circunstância, e ao Carneiro, que abriu meus horizontes para mudar de graduação quando tudo parecia perdido. Não serei justa se ousar listar o nome de todos a quem devo agradecimentos, então dedico também, do fundo do meu coração:

às mulheres maravilhosas que me acompanharam na Poli;
aos amigos inegociáveis que fiz na Poli Júnior;
aos colegas que se tornaram amizades da EloGroup;
e aos queridos que caminharam ao meu lado durante o curso de Design.

Por fim, mas não menos importante, agradeço ao meu orientador, André Leme Fleury, fundamental para a condução e execução bem-sucedida deste projeto. A todos vocês: muito obrigada!

SUMÁRIO

RESUMO	3
AGRADECIMENTOS.....	4
SUMÁRIO	5
INTRODUÇÃO	5
1.1. Motivação pessoal	6
1.2. Objetivo do trabalho.....	9
1.3. Organização do trabalho	10
REVISÃO DA LITERATURA.....	11
2.1. Frameworks e abordagens para o Design de Serviços	12
2.1.1. Design Thinking	12
2.1.2. Lean Startup	13
2.1.3. Startup Garage Innovation Process	15
2.2. Métodos e técnicas para o Design de Serviços	17
2.2.1. Identificação do problema e imersão nas necessidades do usuário.....	17
2.2.2. Processamento das informações e definição do problema	19
2.2.3. Ideação de soluções.....	23

2.2.4. Experimentação de soluções.....	28
2.3. Sobre a temática de liderança	31
2.3.1. Conceito de liderança.....	31
2.3.2. Diferentes tipos de liderança	32
2.3.3. Diferentes escopos de um líder em uma organização	36
2.4. Conclusões da revisão de literatura.....	38
MÉTODO	40
3.1. Método utilizado	41
3.2. Imersão.....	43
3.2.1. Pesquisa secundária	43
3.2.2. Pesquisa primária	43
3.3. Síntese	45
3.3.1. Elaboração das personas.....	45
3.3.2. Definição dos Jobs To Be Done	45
3.4. Ideação	47
3.4.1. Definição de perguntas “Como podemos...?”	47
3.4.2. Brainstorming.....	47
3.5. Refino	48
3.6. Experimentação e Aprendizado	49
3.6.1. Recrutamento dos participantes.....	49
3.6.2. Planejamento dos testes	49
3.6.3. Aprendizados e pivotagem.....	51

RESULTADOS	52
4.1. Imersão	53
4.1.1. Pesquisa de soluções de mercado	53
4.1.2. Entrevistas em profundidade	78
4.2. Síntese	94
4.2.1. Personas desenvolvidas	94
4.2.2. Jobs to be Done identificados	103
4.2.3. Conclusões da Síntese	108
4.3. Ideação	110
4.3.1. Requisitos de projeto	110
4.3.2. Perguntas direcionadoras	112
4.3.3. Inspirações adicionais	117
4.3.4. Ideias geradas	126
4.4. Refino	131
4.4.1. Priorização de ideias e proposição de MVPs	131
4.5. Experimentação e aprendizado	134
4.5.1. Usuários recrutados para os ciclos de testes	134
4.5.2. MVP 1: Formulário online para os liderados com processamento manual	135
4.5.3. MVP 2: Formulário online para o líder com processamento manual	139
4.5.4. MVP 3: Formulário online para o líder com resposta automática	158
4.5.5. Conclusões dos experimentos	171
4.6. Solução	172

4.6.1. Proposta de identidade visual	172
4.6.2. Mockup de interface inicial e funcionalidades propostas	175
4.7. Considerações finais sobre o processo	178
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	179
ANEXOS	185
9.1. Roteiro semiestruturado das entrevistas em profundidade	186
9.2. Formulário MVP 1	188
9.3. Formulário MVP 2	191
9.4. Formulário MVP 3	194

1

INTRODUÇÃO

1.1. Motivação pessoal

Ingressei em minha jornada na USP em 2015, na Escola Politécnica, onde estudei Engenharia Elétrica por 4 anos. Ao longo deste curso, pude acumular diferentes aprendizados técnicos, mas o maior aprendizado foi, sem dúvidas, sobre mim mesma.

A minha pretensão original em seguir a carreira técnica de engenharia foi motivada por dois fatores: pela minha afinidade com ciências exatas desde o início da minha vida escolar, e pela minha admiração pelos meus dois irmãos mais velhos, ambos engenheiros formados pela Poli. Como qualquer adolescente recém-formada no ensino médio, tinha muitas “certezas”, embasadas pela minha completa falta de vivência de mundo. A minha escolha inicial de faculdade foi uma aposta de que eu me encontraria acadêmica e profissionalmente na engenharia.

Com a minha experiência na Poli, porém, percebi que a engenharia não era o que eu queria para a minha vida acadêmica. E, com a minha experiência nos grupos de extensão da universidade, descobri novos caminhos para a minha vida profissional.

Assim que eu ingressei no curso de Engenharia Elétrica, também ingressei na Poli Júnior, a empresa júnior da Poli, e tive a minha primeira experiência de mercado, trabalhando com desenvolvimento de software. Eu gostava de programar, mas era frustrante perceber que eu não tinha a aptidão suficiente para seguir essa carreira da forma como eu imaginava que teria.

Apesar disso, ainda na Poli Júnior, eu tive a oportunidade de testar e experimentar diferentes caminhos e oportunidades. Organizei eventos (o Ser Empreendedor, nos anos de 2015 e 2016, este último como gerente), liderei equipes das mais diferentes naturezas, pude me aventurar desenvolvendo peças gráficas para diferentes demandas (e ensinar pessoas a fazerem o mesmo, com as ferramentas que tínhamos), fui presidente em 2017 e fundei o DiversiPJ em 2018, a comissão de diversidade e inclusão da Poli Júnior, que até hoje atua transformando a realidade da empresa júnior para além das amarras socioeconômicas que afastam tantas pessoas das grandes oportunidades como as que eu tive o privilégio de abraçar com essa experiência na entidade.

Nesse grande laboratório que foi a Poli Júnior, eu descobri talvez a minha maior fortaleza enquanto profissional: eu gostava de liderar, e sentia que eu tinha o potencial de destravar talentos com o meu perfil de liderança. Eu era uma desenvolvedora medíocre, mas liderei desenvolvedores que hoje estão no mercado e são excelentes profissionais na sua área de atuação. Eu pude ensiná-los, programação sendo uma programadora média, zero excepcional, e fui capaz de motivá-los para abraçarem seus talentos independentemente das minhas limitações. Olhando para isso, tenho um sentimento tão gratificante que eu gostaria de poder fazer outras pessoas sentirem o mesmo, e transformarem o mundo por meio da liderança como eu pude fazer com algumas pessoas na minha singela experiência na empresa júnior.

Após essa densa experiência na Escola Politécnica e na empresa júnior, decidi fazer uma mudança na minha carreira, para perseguir as novas aptidões e interesses que desenvolvi nesse meio tempo. Foi quando optei por prestar o vestibular para o curso de Design da Faculdade de Arquitetura, Urbanismo e Design da USP. Assim como a Poli, a FAU era também uma aposta. Mas uma aposta com menos “certezas” e muito mais vivência de mundo.

Hoje, eu posso dizer que me encontrei. Me encontrei no Design de Serviços, me encontrei na FAU, me encontrei no meu emprego na EloGroup, onde estou desde o final de 2018, trabalhando com diferentes temáticas – inclusive Service Design. Diferentemente de como me sentia na Engenharia, no Design eu sei que posso nutrir os talentos que possuo. E este Trabalho de Conclusão de Curso talvez seja a maior manifestação desse sentimento.

Em quase 9 anos de USP, marcados por aprendizados técnicos, acadêmicos, profissionais e, principalmente, pessoais, estou em vias de finalizar a graduação. Neste momento tão simbólico que é o TCC, gostaria de recuperar aquilo que talvez tenha sido o meu maior aprendizado na universidade, ainda na Poli: a experiência de liderança. Atualmente, na minha carreira profissional, exerço um papel sênior, que é o último cargo antes dos cargos de liderança. Olho para a perspectiva de me tornar uma líder no mercado com o saudosismo da experiência que tive na empresa júnior, mas também com o receio de alguém que está prestes a assumir um novo desafio e se sente pouco preparada para tal.

Assim sendo, este trabalho nasce da pretensão de apoiar líderes que estão iniciando neste papel, entendendo as suas dificuldades e dores no dia a dia, com o objetivo de propor soluções dentro do campo de Design de Serviços que possam habilitá-los a inspirar e motivar cada vez mais pessoas sob a sua liderança. Com este projeto, espero fazer com que mais pessoas se sintam como eu pude me sentir na minha pequena experiência como líder – e permitir com que eu mesma me torne uma liderança cada vez melhor e mais preparada para os meus próximos desafios enquanto profissional.

1.2. Objetivo do trabalho

O tema para este Trabalho de Conclusão de Curso nasce da minha própria observação no meu dia a dia profissional. Trabalho em consultoria e, por conta disso, tenho experiências com diferentes líderes, uma vez que não estou condicionada a nenhuma área específica, e sim alocada em projetos conforme a demanda da organização e disponibilidade de colaboradores.

Entre os líderes com os quais já tive contato ao longo dos meus 4,5 anos de trajetória profissional, observei estilos muito variados de liderança, desde líderes extremamente metódicos e diretivos, até líderes que davam o máximo de autonomia para seus liderados. Apesar desses diferentes estilos, porém, também pude observar dificuldades recorrentes nesses líderes, independentemente do seu estilo de trabalho, por exemplo os desafios em gestão de pessoas, comunicação e motivação de equipes.

Um fato curioso que chamou minha atenção foi o fato de muitos líderes reproduzirem boas práticas de líderes que tiveram no passado, o que limita a sua capacidade de liderar a uma necessidade de ter tido um bom líder previamente, e ao estilo de liderança deste. Outro fato foi que, apesar de os líderes usarem ferramentas diversas para apoiar no seu dia a dia, por exemplo para gerir tarefas ou cronograma, eu nunca tive contato com um líder que usasse uma ferramenta ou solução focada em apoiá-lo em ser um bom líder – considerando todas as dimensões inerentes ao conceito de liderança e a diferentes estilos de liderança, que vão além da mera execução e delegação de tarefas.

Tendo esses pontos em mente, surgiu a inspiração para este trabalho: entender os reais desafios de uma liderança, com foco na nova geração que hoje está se iniciando neste papel (jovens líderes no meio corporativo, com faixa etária de 25 a 35 anos), e propor uma solução a partir do Design de Serviços que possa apoiá-los com esses desafios.

1.3. Organização do trabalho

Para dar início ao projeto, durante a etapa de TCC 1, optei por selecionar a temática de Liderança como norteadora da proposta, uma vez que, na minha própria vivência profissional, eu continuamente observava a dificuldade dos meus líderes em conciliar diversas atividades e manter o engajamento e motivação de seus times, o que me induziu a buscar potenciais soluções para esse contexto. Dessa maneira, o **projeto iniciou-se com um extenso esforço de pesquisa, que possuía o objetivo de levantar as principais necessidades do líder em seu dia a dia**, considerando um recorte priorizado de líderes de 25 a 35 anos, de modo a conter a minha própria realidade, que motivou o estudo. Essas necessidades foram exploradas na forma de diferentes Jobs to Be Done, os quais, por sua vez, desempenharam o papel direcionador para dar início à etapa seguinte do projeto, de TCC 2.

O TCC 2 pautou-se no levantamento de ideias de soluções para os diferentes jobs dos líderes, com a definição de potenciais MVPs que pudessem ser testados e validados, de modo a reduzir incertezas e **habilitar a proposição de uma solução final, ainda preliminar**, que pudesse atender às necessidades do usuário explorado.

Como conclusão do trabalho, é apresentada uma **marca**, um **mockup para ilustrar a interface preliminar** e um **backlog de possíveis funcionalidades** do produto final sugerido, a partir de todos os aprendizados obtidos ao longo dos ciclos de experimentação.

2

REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Frameworks e abordagens para o Design de Serviços

2.1.1. Design Thinking

O Design Thinking é uma abordagem que visa resolver problemas complexos e desafiadores de forma criativa e centrada no usuário, que busca conciliar a necessidade das pessoas com o que é viável tecnicamente e em termos de negócios (BROWN, 2008). O design thinking envolve um processo não linear e iterativo, que passa por cinco fases: empatizar, definir, idear, prototipar e testar, estimulando a observação direta, a experimentação rápida e a colaboração em equipes multidisciplinares (BROWN, 2008).

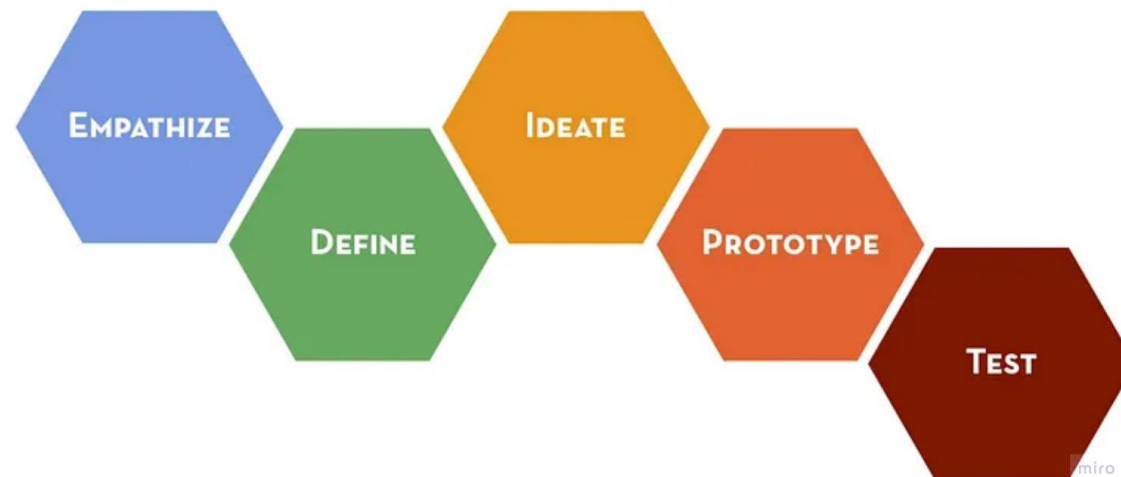


Figura 1. Método de Design Thinking proposto pelo Instituto de Design da Universidade de Stanford (d.school). Fonte: STANFORD UNIVERSITY, 2010.

Empatizar (Empathize) consiste em **entender as necessidades, os sentimentos, as motivações e as expectativas dos usuários ou beneficiários do problema que se quer resolver**. Para isso, é preciso observar, entrevistar e interagir com eles de forma aberta e curiosa, buscando captar suas histórias e seus pontos de vista (STANFORD UNIVERSITY, 2010).

Definir (Define) consiste em **sintetizar as informações coletadas na etapa anterior e identificar o problema central que se quer resolver**. Para isso, é preciso analisar, agrupar e priorizar os dados e formular uma pergunta desafiadora e acionável que oriente o processo de criação (STANFORD UNIVERSITY, 2010).

Idealizar (Ideate) consiste em **gerar o maior número possível de ideias para responder à pergunta formulada na etapa anterior**. Para isso, é preciso usar técnicas de brainstorming e selecionar as ideias mais promissoras (STANFORD UNIVERSITY, 2010).

Prototipar (Prototype) consiste em **transformar as ideias selecionadas em modelos tangíveis que possam ser testados com os usuários ou beneficiários**. Para isso, é preciso usar materiais simples, rápidos e baratos, e focar nos aspectos essenciais da solução (STANFORD UNIVERSITY, 2010).

Por fim, a etapa Testar (Test) consiste em **validar as hipóteses e os protótipos com os usuários, coletando feedbacks e aprendizados a cada teste**. Para isso, é preciso observar, medir e iterar, buscando melhorar a solução de maneira contínua a partir dos aprendizados coletados (STANFORD UNIVERSITY, 2010).

2.1.2. Lean Startup

O modelo Lean Startup ou Startup Enxuta, proposto por Eric Ries em seu livro homônimo (2012) propõe uma abordagem revolucionária para o desenvolvimento de novos negócios, baseada nos princípios da produção enxuta. A estratégia central é a **implementação do ciclo Construir-Medir-Aprender, que enfatiza a criação de um Produto Mínimo Viável (MVP) para rápida introdução no mercado**. O MVP

serve como um experimento inicial, permitindo a coleta de feedback valioso dos usuários reais. Esse modelo, integrando feedback contínuo, pivôs estratégicos e iterações rápidas, visa a reduzir riscos, evitar desperdícios de recursos e maximizar a aprendizagem ao longo do processo de desenvolvimento (RIES, 2012).

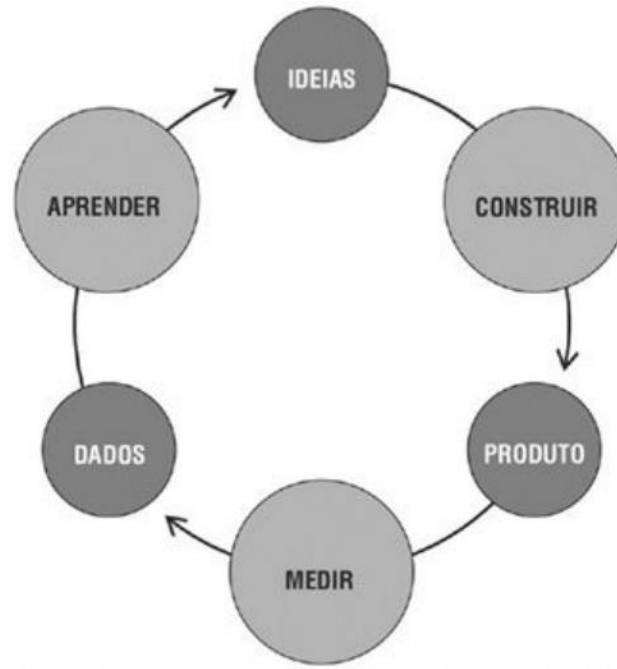


Figura 2. Modelo Lean Startup (Startup Enxuta). Fonte: RIES, 2012.

Eric Ries destaca a importância do feedback como elemento crucial no desenvolvimento ágil de produtos. Ao validar aprendizados por meio de iterações rápidas e ajustes contínuos, as startups podem evitar investimentos significativos em direções que não atendem às demandas do mercado (RIES, 2012). A ênfase no aprendizado constante não apenas permite às empresas se adaptarem a mudanças nas condições do

mercado, mas também promove uma mentalidade de melhoria contínua. A flexibilidade para pivotar, ou seja, ajustar estratégias com base nos resultados obtidos, é parte integrante da abordagem, permitindo que as startups se ajustem dinamicamente às necessidades e preferências do público-alvo.

2.1.3. Startup Garage Innovation Process

O Startup Garage Innovation Process é um framework de desenvolvimento de soluções e modelos de negócio desenvolvido em conjunto por Stefanos Zenios e Russ Siegelman, professores da universidade de Stanford. A abordagem apresenta **fortes influências tanto do Design Thinking, em sua etapa inicial de identificação do problema e entendimento das necessidades do usuário, quanto da Lean Startup, em sua etapa de teste e validação de soluções.**

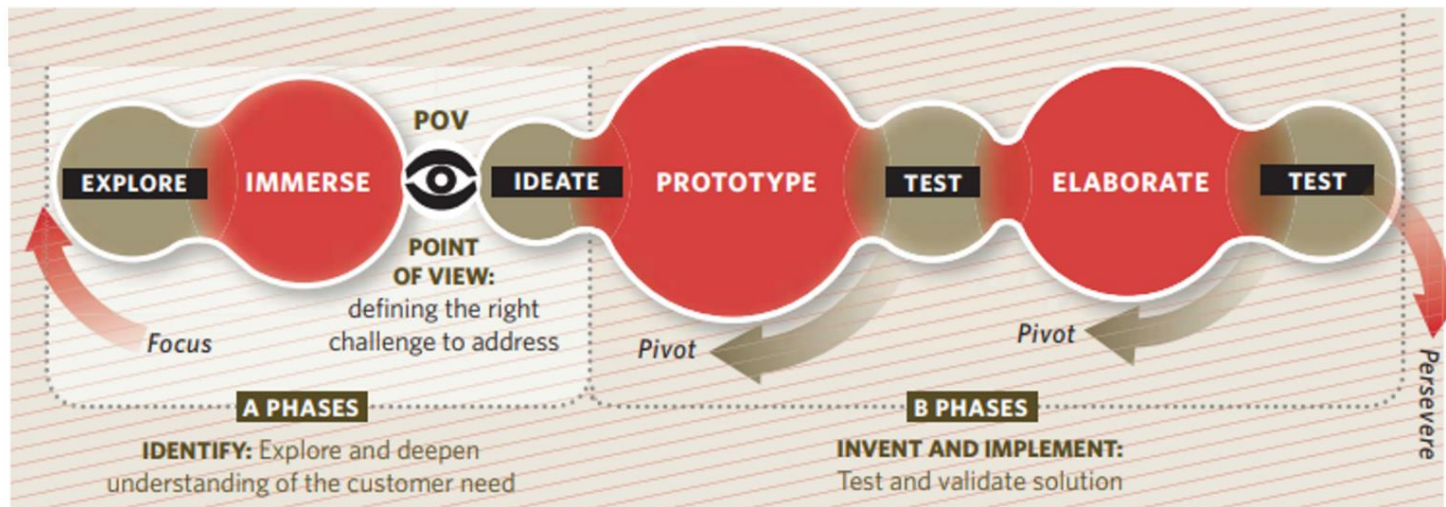


Figura 3. Modelo Startup Garage Innovation Process. Fonte: ZENIOS, 2016.

O framework consiste em duas grandes etapas: “Identify (A)” e “Invent and Implement” (B), como pode ser observado na Figura 3. A primeira etapa baseia-se na exploração do problema e imersão na realidade do usuário, com o objetivo de definir o desafio correto para ser endereçado (ZENIOS, 2016). Já a etapa seguinte, por sua vez, é uma etapa amplamente iterativa que se baseia na ideação, prototipagem, refino e testes contínuos da solução, com pivotagens constantes a partir dos aprendizados obtidos em cada ciclo (ZENIOS, 2016).

Na Universidade de São Paulo, mais especificamente na disciplina de Inovação & Empreendedorismo (PRG0004), ministrada pelo professor André Leme Fleury, a abordagem também é amplamente utilizada (Figura 4). Os princípios pautados na aplicação do Design Thinking para a compreensão das necessidades mais relevantes dos usuários, juntamente à aplicação da Lean Startup para o desenvolvimento ágil de produtos, serviços, processos e experiências, mostram-se fundamentais para a criação de negócios de sucesso, tais como Uber, Airbnb, Nubank, 99 e Gympass (FLEURY, 2022).

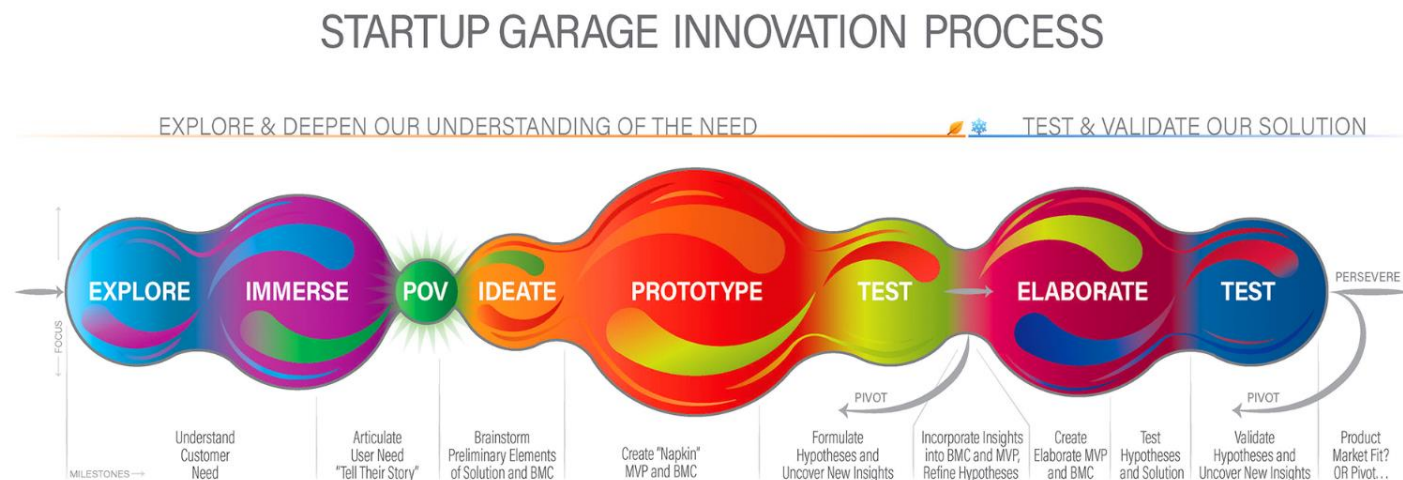


Figura 4. Modelo Startup Garage Innovation Process. Fonte: FLEURY, 2022.

2.2. Métodos e técnicas para o Design de Serviços

2.2.1. Identificação do problema e imersão nas necessidades do usuário

2.2.1.1. Desk research

A técnica de desk research consiste na **coleta, síntese e resumo de pesquisas e informações existentes**. Em contraste com a pesquisa primária, a desk research (também chamada de pesquisa secundária) usa apenas dados secundários - informações coletadas para outros projetos ou propósitos. Esses dados podem ser tanto qualitativos quanto quantitativos, incluindo relatórios de mercado, análises de tendências, dados de clientes, pesquisas acadêmicas e assim por diante. A pesquisa secundária pode ser usada para obter uma visão geral de um tema, identificar lacunas de conhecimento, comparar diferentes fontes, validar ou contestar hipóteses, entre outros objetivos (STICKDORN, HORMESS, LAWRENCE, SCHNEIDER, 2018).

A pesquisa secundária pode envolver diferentes tipos de fontes, tais como livros, artigos, relatórios, estatísticas, pesquisas, estudos de caso, entre outros. Essas fontes podem ser classificadas em fontes internas ou externas, dependendo de sua origem e disponibilidade. As fontes internas são aquelas que pertencem à organização ou ao projeto que realiza a pesquisa, enquanto as fontes externas são aquelas que vêm de fora da organização ou do projeto (STICKDORN, HORMESS, LAWRENCE, SCHNEIDER, 2018).

Para realizar uma pesquisa secundária, é preciso seguir alguns passos, tais como: definir o objetivo e o escopo da pesquisa, identificar e selecionar as fontes de dados, coletar e analisar os dados, sintetizar e comunicar os resultados etc. É importante avaliar a qualidade e a credibilidade das fontes de dados, bem como citar as referências de acordo com as normas acadêmicas (STICKDORN, HORMESS, LAWRENCE, SCHNEIDER, 2018).

Trata-se de uma técnica fundamental para se iniciar a exploração do problema que se quer investigar no projeto, tanto para entender potenciais métodos e abordagens que podem ser seguidos, quanto para se aprofundar em soluções similares, que podem ser utilizadas como inspiração, ou até mesmo como referências para diagnosticar problemas e dores do usuário a partir do que já existe no mercado.

2.2.1.2. Entrevista em profundidade

A entrevista em profundidade é uma **técnica de pesquisa primária qualitativa que consiste em realizar entrevistas individuais intensivas com o usuário investigado** (STICKDORN, HORMESS, LAWRENCE, SCHNEIDER, 2018).

Trata-se de um método utilizado com o objetivo de coletar diferentes perspectivas sobre um assunto específico, possibilitando ao pesquisador aprender mais sobre expectativas, experiências, produtos, serviços, bens, operações, processos e preocupações específicas, bem como sobre a atitude, problemas, necessidades, ideias ou ambiente de uma pessoa (STICKDORN, HORMESS, LAWRENCE, SCHNEIDER, 2018).

As entrevistas em profundidade podem ser conduzidas de forma estruturada, semiestruturada ou não estruturada. Embora as entrevistas estritamente estruturadas sejam bastante incomuns no design, seguir uma diretriz semiestruturada ajuda um pesquisador a coletar dados úteis. Apesar de a recomendação ser que elas sejam conduzidas principalmente face a face, permitindo que os pesquisadores observem a linguagem corporal e criem uma atmosfera mais íntima, elas também podem ser realizadas online ou por telefone (STICKDORN, HORMESS, LAWRENCE, SCHNEIDER, 2018).

Em seu repositório online de métodos para Design de Serviços (STICKDORN, HORMESS, LAWRENCE, SCHNEIDER, 2018), os autores de “This is Service Design Doing” orientam que a entrevista em profundidade seja conduzida conforme as seguintes etapas:

- a. **Definição do objetivo da pesquisa:** especificação do objetivo da pesquisa com base no tipo de pesquisa a ser conduzida (exploratória ou confirmatória), no que será feito com seus resultados (personas, mapas de jornada, mapas de sistema etc.) e no tamanho da amostra que deverá ser investigada.
- b. **Levantamento dos entrevistados:** definição de critérios para selecionar entrevistados adequados, utilizando técnicas de amostragem.
- c. **Planejamento e preparação:** definição de como os entrevistados deverão ser abordados, o tempo necessário para a entrevista, o roteiro que orientará a pesquisa e a forma de documentação.
- d. **Condução das entrevistas:** aplicação de perguntas abertas e não tendenciosas, conforme previamente levantadas no roteiro. A duração das entrevistas em profundidade varia com o objetivo da pesquisa, podendo ir de 30 minutos a 2 horas.
- e. **Processamento das informações:** documentação dos aprendizados após a entrevista, por exemplo, indexando notas de campo, transcrições, fotos, gravações de áudio e vídeo e artefatos coletados, e destacando as passagens importantes.

Após o processamento das informações, os aprendizados obtidos ao longo das entrevistas em profundidade podem ser refinados utilizando-se uma gama de técnicas, tais como a elaboração de personas, a construção de mapas mentais, a definição de Jobs to be Done, entre outras. Este refino é fundamental para uma boa definição do desafio que será endereçado ao longo do projeto.

2.2.2. Processamento das informações e definição do problema

2.2.2.1. Personas

A construção de personas é uma técnica que consiste em **criar descrições detalhadas e realistas de pessoas fictícias que representam um grupo de usuários ou stakeholders de um serviço ou contexto**. O objetivo da construção de personas é gerar empatia e compreensão pelas necessidades, desejos, valores e motivações dessas pessoas, facilitando o processo de criação de soluções adequadas e centradas nas pessoas (STICKDORN, HORMESS, LAWRENCE, SCHNEIDER, 2018).

A construção de personas foi escolhida como uma das ferramentas para a síntese do estudo, uma vez que permite visualizar e comunicar as características e os comportamentos dos usuários ou stakeholders de forma clara e consistente, evitando estereótipos e generalizações. Além disso, a construção de personas possibilita ao designer testar e validar as ideias e os protótipos com pessoas que se assemelham às personas criadas, aumentando a confiabilidade e a relevância das soluções (STICKDORN; SCHNEIDER, 2018).

Para realizar a construção de personas, é preciso seguir alguns passos (STICKDORN; SCHNEIDER, 2018):

- a. Definir o objetivo e o escopo da construção de personas, ou seja, qual grupo de pessoas se quer representar com as personas.
- b. Coletar e organizar as informações sobre esse grupo de pessoas, usando fontes primárias (como entrevistas, observações, pesquisas de campo etc.) ou secundárias (como relatórios, estudos de caso, sites etc.).
- c. Analisar e sintetizar as informações coletadas, identificando os padrões, os temas e os insights gerados.
- d. Criar e descrever as personas, usando textos, fotos, vídeos, áudios etc., incluindo informações como nome, idade, ocupação, hobbies, personalidade, objetivos, desafios etc.
- e. Validar e refinar as personas, testando-as com pessoas reais que se encaixem no perfil das personas criadas e coletando feedbacks e aprendizados.

As características da persona criada podem ser enquadradas em diferentes subcategorias, tais como: comportamentos, dores, motivações, frases de impacto, entre outros. A definição de quais subcategorias farão parte da persona fica a cargo do designer, de modo a refletir as particularidades e necessidades do projeto que está sendo desenvolvido.

2.2.2.2. Jobs to be Done

O “Jobs to be Done” (JTBD) é uma teoria que busca entender **o que os consumidores realmente querem alcançar ao adquirir um produto ou serviço**. Ao invés de se concentrar nas características do produto em si, o foco é direcionado para as tarefas que os consumidores desejam realizar ou os problemas que desejam resolver. Esse método tem como objetivo capturar o contexto mais amplo em que os clientes estão inseridos, identificando os “trabalhos” que eles precisam desempenhar.

O conceito de “Jobs to be Done” foi originalmente formulado por Clayton Christensen, Scott D. Anthony, Gerald Berstell e Denise Nitterhouse em um artigo publicado em 2007, intitulado “Finding the Right Job for Your Product” (Encontrando o Trabalho Certo para Seu Produto). Nesse trabalho, os autores exploraram a ideia de que os consumidores “contratam” produtos ou serviços para executar determinadas tarefas em suas vidas (CHRISTENSEN et al., 2007).

Em seu artigo de 2016, “Know your customers’ ‘jobs to be done’”, Christensen, juntamente com Taddy Hall, Karen Dillon e David S. Duncan, ressalta que o JTBD deve ser entendido levando-se em conta não apenas a função, mas também os aspectos sociais e emocionais envolvidos (CHRISTENSEN et al., 2016).

Uma estrutura sugerida para a elaboração de JBTDs é o proposto por Stefan Dieffenbacher (2022), em seu artigo “JTBD – Jobs to be Done Examples, Theory, and Statements”, apresentado na figura 1. O modelo orienta a escrita de uma declaração de “job to be done” usando uma estrutura de frase que ajuda a fornecer clareza.

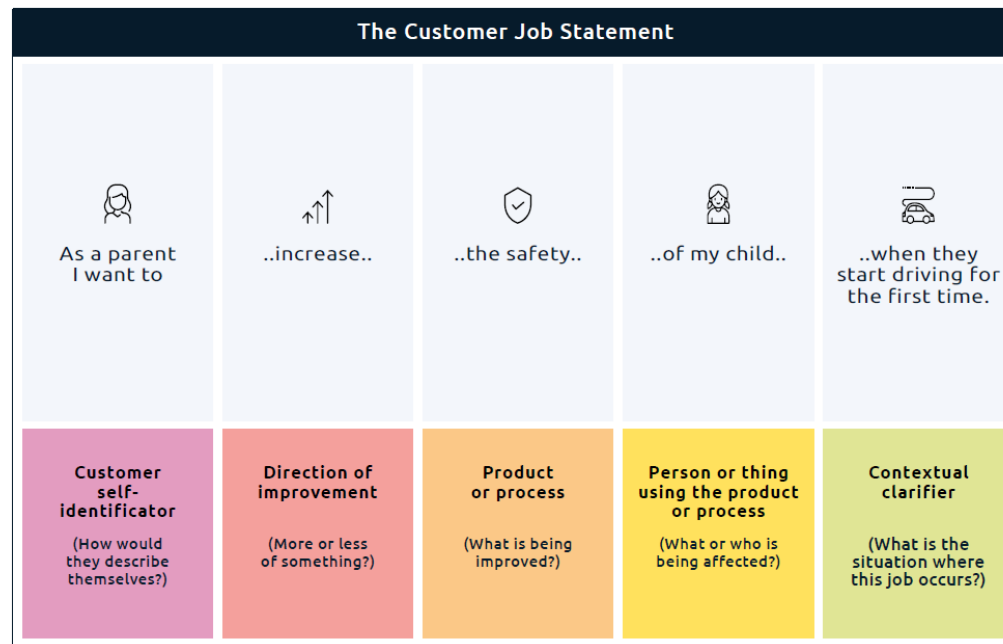


Figura 5. Estrutura de JTBDs proposta por Stefan Dieffenbacher (2022).

A declaração deve ser escrita da perspectiva do cliente, usando suas palavras e sua forma de ver o mundo. A declaração deve começar com como o cliente se identifica nesse contexto, por exemplo, “como um pai, eu quero...”. Em seguida, a declaração deve indicar o tipo de melhoria que o cliente deseja, por exemplo, um aumento ou uma diminuição de algo. Depois, a declaração deve especificar o que está sendo melhorado, por exemplo, “saúde”, “eficiência” ou “segurança”. Além disso, a declaração deve mostrar quem está sendo afetado pela melhoria, por exemplo, “pedir produtos frescos”, “encontrar o vinho certo” ou “garantir a saúde e a segurança da sua família”. Por fim, a declaração deve esclarecer o contexto específico em que o cliente está. A declaração de “job to be done” deve ser simples e direta, evitando influenciar as equipes de produto para uma solução ou outra. (DIEFFENBACHER, 2022)

2.2.3. Ideação de soluções

2.2.3.1. Como podemos...? (How Might We Questions)

O método “Como podemos...?” é **uma forma de preparar a fase de ideação em um processo de design thinking a partir de perguntas direcionadoras** que sintetizarão o ponto de vista do usuário e trarão foco para o problema que está sendo investigado no projeto. O método consiste em três fases: desenvolver questões direcionadoras, priorizar as questões e gerar ideias para respondê-las. (BROWN, 2009; STICKDORN et al., 2018)

A partir dos aprendizados obtidos na etapa de pesquisa, o designer transforma esses dados em desafios de design na forma de perguntas que começam com “Como podemos...?”. Essas perguntas devem ser específicas, realistas e inspiradoras, e devem focar nas necessidades e oportunidades dos usuários. (STICKDORN et al., 2018)

Essas questões direcionadoras podem agrupadas e avaliadas de acordo com critérios como relevância, impacto, viabilidade e alinhamento com a estratégia da organização. O designer seleciona as questões mais promissoras e as transforma em declarações de ponto de vista, que definem o problema a ser resolvido de forma clara e concisa. (BROWN, 2009; STICKDORN et al., 2018)

Após a definição do problema, é possível iniciar a etapa de ideação de soluções usando técnicas como brainstorming, brainwriting, mapas mentais, esboços, prototipagem etc., que podem ser conduzidas tanto individualmente, quanto em grupo. O objetivo é explorar o maior número possível de soluções criativas e inovadoras para o problema definido. (BROWN, 2009; STICKDORN et al., 2018)

2.2.3.2. Brainstorming

Brainstorming é uma **técnica de pensamento criativo para gerar novas ideias e soluções de problemas**. As equipes utilizam este método de ideação para incentivar novas formas de pensar e gerar soluções, mas também é possível fazer brainstorming individualmente. (MIRO, 2023)

O método foi apresentado pela primeira vez em 1948 pelo executivo de publicidade Alex F. Osborn no livro “O Poder Criador da Mente”. Ele estabeleceu vários princípios e características de brainstorming, como a liberdade de expressão, a suspensão do julgamento, a quantidade sobre a qualidade e a combinação e aprimoramento de ideias. (BROWN, 2009; STICKDORN et al., 2018)

O brainstorming pode ser aplicado em diversas situações, desde o desenvolvimento de produtos até a resolução de conflitos. O método consiste em algumas etapas básicas: definir o problema, reunir os participantes, gerar ideias, avaliar e selecionar as ideias e implementar a solução. (ATLASSIAN, 2023)

Trata-se de uma ferramenta poderosa para estimular a criatividade e a inovação nas equipes. No entanto, também é possível fazer brainstorming sozinho, especialmente quando se tem pouco tempo ou recursos. O brainstorming individual pode ser feito de forma escrita, oral ou visual, usando as mesmas técnicas ou adaptando-as para o contexto pessoal. O importante é manter a mente aberta e explorar diferentes possibilidades. (NEIL PATEL, 2023)

2.2.3.3. Dot voting

Dot voting é um **método de priorização de ideias ou opções**. Ele consiste em dar a cada participante um número limitado de pontos (geralmente representados por adesivos ou marcadores) que eles podem distribuir entre as opções disponíveis. A opção com mais pontos é considerada a mais preferida ou importante, sendo priorizada para as etapas futuras do projeto. (GIBBONS, 2019)

Para a aplicação do método, sugere-se a seguinte abordagem:

- Definir o objetivo e o escopo da votação;
- Gerar e organizar as opções em um quadro, parede ou mural;
- Distribuir os pontos entre os participantes;
- Instruir os participantes a colocar seus pontos nas opções que preferirem;
- Contar e analisar os pontos obtidos por cada opção;
- Discutir e validar o resultado com o grupo. (GIBBONS, 2019)

Trata-se de um método que pode ser usado para diversos fins, como: selecionar as melhores soluções para um problema, escolher os recursos mais importantes para um produto, decidir as ações mais urgentes para um projeto ou avaliar o nível de satisfação ou interesse dos usuários. Ele também pode ser utilizado presencial ou remotamente, neste último caso utilizando-se de ferramentas de facilitação tais como Miro ou Mural.

2.2.3.4. Canvas da Proposta de Valor (Value Proposition Canvas)

O Canvas da Proposta de Valor é **uma ferramenta para lançamento e proposição de produtos alinhados às necessidades do cliente e à configuração do mercado**. Este método do livro de inovação Value Proposition Design é aplicado em organizações líderes e startups em todo o mundo. O objetivo é criar um ajuste entre o produto e o mercado, baseando-se nas necessidades e valores dos clientes. (OSTERWALDER et al., 2014). Trata-se de uma ferramenta eficaz para refino das ideias previamente ao momento de experimentação.

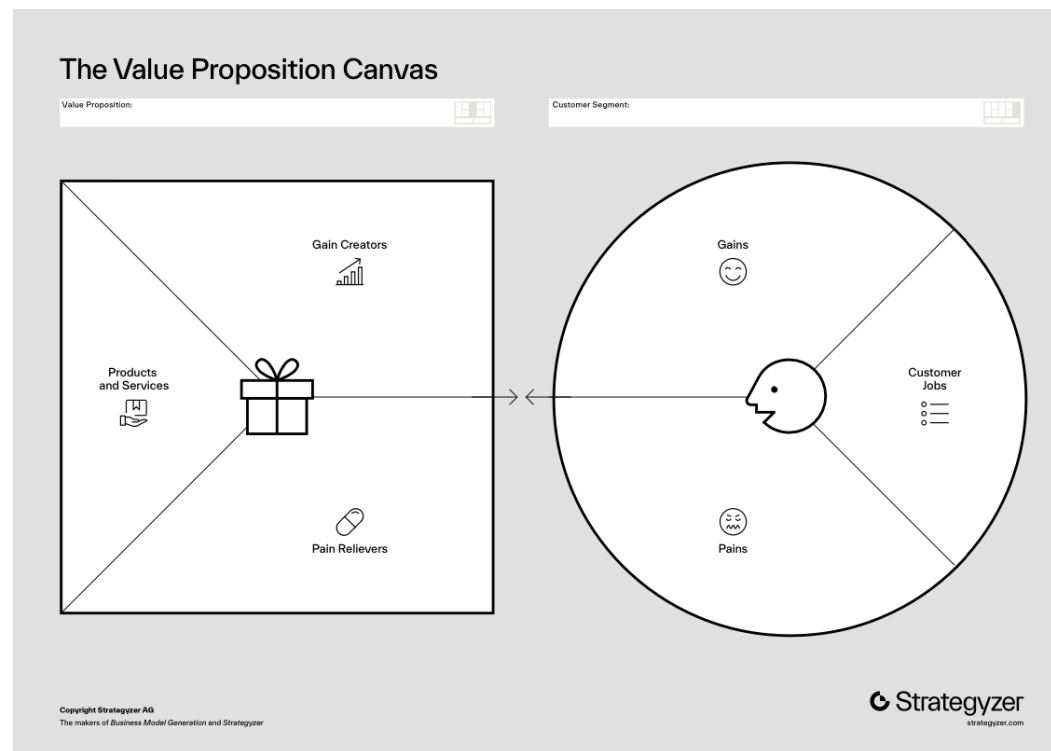


Figura 6. Value Proposition Canvas. Fonte: STRATEGYZER (2022).

O Canvas (Figura 6) é composto por dois blocos: o Perfil do Cliente e a Proposta de Valor. O Perfil do Cliente se divide em três partes: as Tarefas a serem Realizadas, as Dores e os Ganhos. As Tarefas a serem Realizadas são as atividades, problemas e necessidades que os clientes querem realizar, resolver ou satisfazer. As Dores são os aspectos negativos que os clientes enfrentam ao tentar realizar suas tarefas, como custos, riscos e frustrações. Os Ganhos são os benefícios esperados ou desejados pelos clientes ao realizar suas tarefas, como resultados, emoções ou status. (OSTERWALDER et al., 2014; STRATEGYZER, 2023)

A Proposta de Valor também se divide em três partes: os Produtos e Serviços, os Criadores de Ganhos e os Aliviadores de Dores. Os Produtos e Serviços são os elementos da oferta que ajudam os clientes a realizar suas tarefas, aliviar suas dores e criar seus ganhos. Os Criadores de Ganhos são as formas como os produtos e serviços geram valor para os clientes, aumentando seus benefícios ou superando suas expectativas. Os Aliviadores de Dores são as formas como os produtos e serviços reduzem ou eliminam as dores dos clientes, diminuindo seus custos, riscos ou frustrações. (OSTERWALDER et al., 2014; STRATEGYZER, 2023)

O Canvas da Proposta de valor permite visualizar e testar como a oferta de uma empresa se encaixa com as necessidades e preferências dos clientes. A ferramenta ajuda a definir perfis de clientes claros e específicos, identificar as tarefas mais importantes, as dores mais intensas e os ganhos mais relevantes, e criar propostas de valor que aliviem as dores e criem os ganhos dos clientes. Ele ainda pode ser usado em conjunto com o Business Model Canvas, que aborda outros aspectos do modelo de negócio, como canais, fontes de receita, recursos, entre outros. (OSTERWALDER et al., 2014; STRATEGYZER, 2023)

2.2.4. Experimentação de soluções


2.2.4.1. Levantamento de hipóteses

O método de levantamento de hipóteses é uma forma de **testar sistematicamente as ideias de negócios para reduzir o risco e aumentar a probabilidade de sucesso de qualquer novo empreendimento, produto ou serviço** (BLAND e OSTERWALDER, 2020). O método consiste em quatro etapas:

- **Definir as hipóteses:** Identificar as suposições mais arriscadas sobre o problema, a solução, o cliente e o mercado; usar ferramentas como o Business Model Canvas e o Canvas da Proposta de Valor para estruturar as hipóteses; e priorizar as hipóteses mais críticas e incertas para testar primeiro. (BLAND e OSTERWALDER, 2020)
- **Projetar os experimentos:** Escolher os experimentos mais adequados para testar as hipóteses, considerando o tipo de risco (desejabilidade, viabilidade ou factibilidade), o nível de evidência (exploratório, validatório ou quantitativo) e o tempo e o custo envolvidos. (BLAND e OSTERWALDER, 2020)
- **Executar os experimentos:** Preparar os materiais e os recursos necessários para realizar os experimentos; recrutar os participantes e obter o consentimento deles; conduzir os experimentos seguindo os protocolos e as instruções; e, por fim, coletar e documentar os dados e as evidências. (BLAND e OSTERWALDER, 2020)
- **Aprender com os resultados:** Analisar os dados e as evidências coletados e compará-los com as hipóteses, avaliando se as hipóteses foram confirmadas, invalidadas ou inconclusivas. A partir disso, extrair os insights e as lições aprendidas, decidindo se deve prosseguir, pivotar ou parar a ideia de negócio. (BLAND e OSTERWALDER, 2020)

Para a estruturação dos testes de cada hipótese, os autores recomendam a utilização da ferramenta Card de Testes (“Test Card”), que direciona quais serão os experimentos conduzidos, as métricas acompanhadas e os critérios de sucesso, que definirão se a hipótese foi validada ou não (Figura 7).

Test Card



Test Name

Deadline




Assigned to

Duration

STEP 1: HYPOTHESIS

We believe that




Critical:




STEP 2: TEST

To verify that, we will

Test Cost:




Data Reliability:

STEP 3: METRIC

And measure

Time Required:

STEP 4: CRITERIA

We are right if

Copyright Strategyzer AG

The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Figura 7. Test Card (ou Card de Testes). Fonte: BLAND e OSTERWALDER (2020).

2.2.4.2. Mágico de Oz

A abordagem Mágico de Oz consiste em métodos de prototipagem que simulam o funcionamento de um sistema ou serviço usando operadores invisíveis que criam respostas manuais para os usuários. Esses métodos permitem testar as reações dos usuários antes de investir tempo e esforço em protótipos mais complexos e funcionais. Os operadores são como marionetistas invisíveis que controlam os objetos e elementos do serviço, imitando os processos, dispositivos ou o ambiente. A funcionalidade e o valor central são explorados e avaliados. (STICKDORN, HORMESS, LAWRENCE, SCHNEIDER, 2018)

Para aplicar a técnica de Mágico de Oz, é preciso seguir alguns passos:

- **Revisar o escopo e esclarecer as questões de prototipagem:** O que se quer aprender ou explorar? Quais são as tarefas que se espera que o usuário faça? Quão detalhado se precisa ou se quer chegar?
- **Identificar os participantes:** Com base na questão de pesquisa, definir critérios para selecionar os usuários adequados para o teste, usando técnicas de amostragem para selecionar os usuários e considerando incluir especialistas internos ou agências externas para o recrutamento.
- **Preparar cenários e criar elementos de interface:** Criar protótipos de interfaces físicas ou digitais, como protótipos de papelão, protótipos de papel, modelos de clique etc., que serão apresentados aos usuários para a condução dos testes.
- **Preparar o ambiente e os operadores:** Escolher um espaço flexível e privado, onde os operadores possam se esconder e manipular os elementos do protótipo, de modo a criar respostas realistas e consistentes para os usuários.
- **Conduzir o teste e coletar dados:** Convidar os usuários para interagir com o protótipo, seguindo os cenários definidos, observando o seu comportamento e reações e fazendo perguntas para solicitar feedback após o teste.
- **Analisar os dados e gerar insights:** Revisar os dados coletados e identificar os pontos fortes e fracos do protótipo, gerando insights e ideias para melhorar o protótipo ou o serviço. (STICKDORN, HORMESS, LAWRENCE, SCHNEIDER, 2018)

2.3. Sobre a temática de liderança

2.3.1. Conceito de liderança

Idalberto Chiavenato, renomado autor e consultor brasileiro na área de Administração, define a liderança como uma **“influência interpessoal exercida em dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”** (CHIAVENATO, 2023).

Em sua obra “Gerenciando com as Pessoas”, o autor destaca que um líder bem-sucedido deve lidar com aspectos relacionados a **motivação, comunicação, relações interpessoais, trabalho em equipe e dinâmica de grupo** (CHIAVENATO, 2023). Ele também defende que a liderança pode ser aprendida e exercitada (CHIAVENATO, 2023), não sendo algo inato ou imutável. Esse entendimento de mutabilidade é fundamental para o propósito deste trabalho, que tem o objetivo de potencializar a capacidade de liderança dos líderes de 25 a 35 anos.

Além das definições de Chiavenato (2023), existem outras definições importantes de liderança trazidas por outros autores renomados.

Peter Northouse, autor e professor estadunidense especializado em liderança, traz em seu livro “Leadership: Theory and Practice” (2016) um histórico de definições de liderança que datam do início do século XX até o século XXI. A partir dessas diferentes concepções do tema, o autor identifica elementos recorrentes, que corroboram para a sua própria definição do tema: o conceito de que liderança é um processo que envolve influência, ocorre em grupo e envolve objetivos comuns (NORTHOUSE, 2016). Assim, Northouse define liderança como um **“processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de pessoas a alcançar um objetivo comum”** (NORTHOUSE, 2016).

Quando Northouse (2016) define a liderança como um processo, ele também deixa claro que este papel não está condicionado a uma característica inerente ao líder, mas sim a um evento transacional (NORTHOUSE, 2016).

Process implies that a leader affects and is affected by followers. It emphasizes that leadership is not a linear, one-way event, but rather an interactive event. When leadership is defined in this manner, it becomes available to everyone. (NORTHOUSE, 2016, p. 6)

Por sua vez, James MacGregor Burns, historiador e cientista político americano vencedor do Prêmio Pulitzer em 1971, em seu livro “Leadership” (1978), define a liderança como algo muito diferente da tirania. Para Burns (1978), é **impossível analisar a liderança olhando apenas para o líder**, para o detentor de poder, **sendo imprescindível analisar também a sua relação com seus seguidores**, bem como as necessidades e objetivos deles (BURNS, 1978).

2.3.2. Diferentes tipos de liderança

Partindo do papel do líder conforme definido na literatura, também existem diferentes tipos de liderança, cunhados por diferentes autores de renome na temática.

Em um dos primeiros estudos conduzidos sobre liderança, White e Lippitt, junto com Kurt Lewin (1939), realizaram um estudo clássico sobre os estilos de liderança e seus efeitos nos grupos. Eles propuseram um modelo de três estilos de liderança: autocrático, democrático e laissez-faire, baseado nas atitudes dos líderes em relação à tomada de decisão, divisão do trabalho, atuação do líder e programação do trabalho. Esse trabalho é também referenciado por Chiavenato em sua obra “Gerenciando com as Pessoas” (2023).

A **liderança autocrática** é um estilo em que o líder toma todas as decisões sem consultar os membros da equipe. Caracteriza-se por ser mais diretivo e centralizador, em que o líder assume o controle e espera obediência (CHIAVENATO, 2023).

A **liderança democrática**, por sua vez, incentiva a participação dos membros da equipe na tomada de decisões e na resolução de problemas. Nesse estilo, os membros da equipe são incentivados a expressar suas opiniões e ideias, enquanto o líder atua como facilitador e orientador (CHIAVENATO, 2023).

Já na **liderança laissez-faire (ou liberal)**, o líder delega a responsabilidade e a autoridade aos membros da equipe, permitindo que tomem suas próprias decisões e gerenciem suas próprias tarefas. Nesse estilo, o líder fornece orientação e suporte, mas não está diretamente envolvido no trabalho diário. (CHIAVENATO, 2023).

Chiavenato (2023) também destaca que esses três estilos de liderança não são excludentes entre si – muito pelo contrário: todos os três podem ser utilizados por uma mesma pessoa, a depender da circunstância (CHIAVENATO, 2023).

Burns (1978) também conceitua novos estilos de liderança em seu livro “Leadership” (1978), partindo da sua máxima de que o líder deve necessariamente ser analisado a partir da ótica dos seus seguidores (BURNS, 1978). Os conceitos introduzidos por ele em sua obra são a liderança transformacional e a liderança transacional.

Na **liderança transacional**, o líder define claramente as expectativas e recompensas para a equipe. Nesse estilo, os membros da equipe são incentivados a seguir as regras e alcançar metas específicas, e o líder recompensa aqueles que atingem ou superam as expectativas. Nesse tipo de liderança, a relação entre líder e liderado se dá baseada em uma troca de algo de valor, como recompensas, punições ou reconhecimento (BURNS, 1978).

Já a **liderança transformacional** baseia-se em líderes que inspiram e motivam a equipe a trabalhar em prol de um objetivo comum. Esses líderes fornecem uma visão clara e inspiradora, incentivando os membros da equipe a se desenvolverem e alcançarem seu máximo potencial. Nessa abordagem, a relação entre líder e liderado se baseia nas crenças, necessidades e valores dos seguidores, com ambos o líder e liderado sendo elevados a um nível superior de motivação e moralidade (BURNS, 1978).

Por sua vez, o estilo **liderança adaptativa** foi popularizado por Ronald Heifetz e Marty Linsky em seu livro "Liderança sem Respostas Fáceis" (Leadership Without Easy Answers), publicado em 1994. Nesse contexto, liderança adaptativa refere-se a uma abordagem de liderança que lida com desafios complexos e em constante mudança, baseando-se na capacidade de liderar em situações em que não há soluções técnicas predefinidas. Em vez de fornecer respostas específicas, os líderes adaptativos capacitam as pessoas a enfrentar e resolver problemas por meio de aprendizado, experimentação e adaptação contínua. Essa abordagem muitas vezes envolve a mobilização e envolvimento de membros da equipe para enfrentar desafios coletivos, promovendo a aprendizagem organizacional e a inovação (HEIFETZ, 1994).

Como última referência técnica na conceituação de estilos de liderança, vale destacar Daniel Goleman, renomado psicólogo, escritor e jornalista estadunidense, que define a liderança baseada em inteligência emocional. Em seu artigo "Leadership That Gets Results" (2000), o autor apresenta uma pesquisa com mais de 3.800 executivos que identificou seis estilos de liderança baseados na capacidade do líder de reconhecer e gerenciar as próprias emoções e as dos outros. Cada estilo tem um impacto diferente sobre o clima e o desempenho da organização, e pode ser mais ou menos adequado dependendo da situação e das características dos envolvidos. Os seis estilos são: a liderança coercitiva, a liderança orientadora, a liderança afiliativa, a liderança participativa, a liderança formadora e a liderança exemplar (GOLEMAN, 2000).

Na **liderança coercitiva**, o líder impõe suas ordens e espera obediência imediata, sem levar em conta a opinião ou o bem-estar dos liderados. Esse estilo pode gerar medo, desmotivação e resistência na equipe, e é recomendado apenas em situações de crise ou emergência (GOLEMAN, 2000).

Na **liderança orientadora**, o líder tem uma visão clara e inspiradora do futuro e mobiliza as pessoas para essa visão, com entusiasmo e confiança. Esse estilo gera comprometimento, criatividade e inovação na equipe, e é um dos mais eficazes na maioria das situações, exceto quando a equipe é composta por especialistas que sabem mais que o líder (GOLEMAN, 2000).

Já na **liderança afiliativa**, o líder valoriza as relações interpessoais e a harmonia na equipe, criando um clima positivo baseado na confiança e no respeito mútuo. Esse estilo aumenta a moral e a lealdade dos liderados, especialmente em momentos de estresse ou conflito. No

entanto, pode ser contraproducente se usado isoladamente, pois pode gerar complacência, falta de direção e baixa exigência (GOLEMAN, 2000).

Por outro lado, na **liderança participativa**, o líder consulta e envolve os liderados nas decisões que afetam o grupo, valorizando suas ideias e opiniões. Esse estilo aumenta o senso de pertencimento e responsabilidade da equipe, além de aproveitar a diversidade de perspectivas e experiências. Esse estilo é eficaz para melhorar a qualidade das decisões e o comprometimento dos liderados com elas. No entanto, pode ser ineficiente se usado em excesso ou em situações que exigem rapidez ou autoridade (GOLEMAN, 2000).

Na **liderança formadora**, por sua vez, o líder estimula o desenvolvimento do potencial dos liderados, incentivando-os a aprender novas habilidades e competências. Esse estilo cria uma cultura de aprendizagem contínua na organização, baseada no feedback construtivo e no reconhecimento dos avanços. Esse estilo é eficaz para aumentar a capacidade e a motivação da equipe, especialmente quando os liderados são iniciantes ou têm alto potencial. No entanto, pode ser frustrante se usado com liderados que não têm interesse ou capacidade de aprender (GOLEMAN, 2000).

Por fim, na **liderança exemplar**, o líder é um modelo de excelência, integridade e ética, que demonstra com suas ações os valores e as normas da organização. Esse estilo gera admiração e respeito na equipe, que se sente desafiada e inspirada a seguir o líder. Esse estilo é eficaz para criar uma cultura de alto desempenho na organização, especialmente quando os liderados são competentes e comprometidos. No entanto, pode ser intimidador ou inatingível se usado sem considerar as limitações e as necessidades dos liderados (GOLEMAN, 2000).

2.3.3. Diferentes escopos de um líder em uma organização

Chiavenato (2023) define que a liderança pode estar orientada para a tarefa ou para as pessoas, o que impacta diretamente o estilo de liderança do líder em questão.

A liderança centrada na tarefa é aquela em que o líder se concentra principalmente nos aspectos técnicos e operacionais do trabalho, definindo as metas, as normas, os prazos e os procedimentos para a equipe. O líder supervisiona de perto o desempenho dos liderados, controlando e corrigindo os erros. Esse estilo de liderança visa garantir a eficiência e a qualidade do trabalho, mas pode gerar insatisfação, desmotivação e dependência nos liderados, se não houver consideração pelos aspectos humanos (CHIAVENATO, 2023).

A liderança centrada na pessoa é aquela em que o líder se concentra principalmente nos aspectos relacionais e emocionais do trabalho, estimulando a participação, a cooperação e a comunicação na equipe. O líder oferece apoio, feedback e reconhecimento aos liderados, respeitando suas opiniões e ideias. Esse estilo de liderança visa aumentar a satisfação, a motivação e o comprometimento dos liderados, mas pode gerar falta de direção, de controle e de produtividade no trabalho, se não houver consideração pelos aspectos técnicos (CHIAVENATO, 2023).

Chiavenato (2023) ainda destaca que “não há uma separação nítida entre esses dois tipos de liderança, havendo entre eles uma variedade de situações intermediárias com graduações variadas” (CHIAVENATO, 2023).

Dessa maneira, para entender a orientação do líder, é importante entender como se dá a interface entre ele e suas diferentes atribuições, dados diferentes contextos. Como análise complementar aos diferentes estilos de liderança analisados na [seção anterior](#), podemos também analisar o papel de um líder olhando para o seu escopo dentro da organização. De maneira simplificada, podemos sintetizar o escopo de um líder em 3 papéis, no contexto corporativo: **líder de área**, **líder de projetos** e **líder de produtos**.

Um líder de área é aquele que é **responsável por uma determinada área ou departamento dentro de uma organização**, como marketing, finanças, recursos humanos etc. Ele tem a função de planejar, organizar, coordenar e controlar as atividades e os recursos da sua área, alinhando-os aos objetivos estratégicos da organização. Ele também deve liderar e desenvolver a sua equipe, motivando-a e capacitando-a para alcançar os resultados esperados (ASANA, 2022). Nesse caso, o líder deve possuir uma orientação tanto para a tarefa quanto para as pessoas, uma vez que acumula a responsabilidade de entregar resultados na sua área e de gerir a carreira de seus subordinados.

Um líder de projetos é aquele que é **responsável por um determinado projeto dentro de uma organização, que tem um escopo, um prazo e um orçamento definidos**. Ele tem a função de definir, planejar, executar, monitorar e encerrar o projeto, garantindo que ele atenda aos requisitos e às expectativas dos clientes e das partes interessadas. Ele também deve liderar e gerenciar a equipe do projeto, comunicando-se efetivamente com ela e com os demais envolvidos no projeto (LUCIDCHART, 2022). Um contexto de projetos, por ter que atender a um cronograma definido, pode gerar um ambiente de trabalho sob pressão, o que muitas vezes favorece o líder que tenha uma orientação mais direcionada às pessoas e é capaz de gerenciar as diferentes expectativas, emoções e relações interpessoais da equipe.

Um líder de produtos é aquele que é **responsável por um determinado produto ou serviço dentro de uma organização, que visa atender às necessidades e aos desejos dos usuários ou consumidores**. Ele tem a função de definir a visão, a estratégia, o roadmap e as funcionalidades do produto ou serviço, baseando-se em pesquisas de mercado, análises de dados e feedbacks dos usuários. Ele também deve liderar e colaborar com as equipes de desenvolvimento, design, marketing e vendas, garantindo que o produto ou serviço seja entregue com qualidade e valor (FERREIRA, 2019). Nesse caso, temos uma orientação mais direcionada à tarefa, uma vez que o líder é responsável apenas pelo resultado do produto, muitas vezes não sendo a liderança direta das pessoas que lidera.

2.4. Conclusões da revisão de literatura

A partir da revisão de literatura, podemos extrair conclusões relevantes que direcionarão o projeto, tanto em termos de método, quanto no aprofundamento de conceitos e estruturação de pesquisa.

Em relação a **método**, foi possível entender como diferentes frameworks que estruturam o processo de Design se correlacionam e se complementam, e como cada etapa prevista nesse processo pode ser suportada por diferentes ferramentas. Independentemente do processo ou método escolhido pelo designer em seu projeto, porém, observa-se como máxima fundamental um bom entendimento e aprofundamento no problema e a capacidade de aprendizado com diferentes soluções

Por sua vez, no que diz respeito aos **conceitos que permeiam a temática de liderança**, escolhida para o projeto, identifica-se duas conclusões principais.

A primeira delas é o próprio conceito de liderança trazido por Chiavenato (2023), que sintetiza o líder em uma pessoa que exerce influência, **não necessariamente vinculando-a a cargos específicos**, o que também é reforçado pela definição trazida por Northouse (2016). Dessa maneira, o critério de seleção para os entrevistados durante a pesquisa primária – apesar de possuir uma diretriz de cargos, de forma a facilitar a identificação de pessoas que se enquadram no papel de líder antes de acioná-las diretamente –, não se limitou a isso, considerando também pessoas que exercem influência e direcionam outras pessoas em seu dia a dia, ainda que não ocupando um papel formal de liderança.

Outra conclusão diz respeito à forma como os tipos de liderança se traduzem na figura do líder. Existem múltiplos estilos que uma liderança pode assumir – apenas neste estudo, foram trazidos 12 tipos, embora haja muitos outros –, mas, **ao analisarmos os traços de cada um, verificamos diversos elementos que se interseccionam**, por exemplo a liderança democrática recuperada por Chiavenato (2023) e a liderança participativa proposta por Goleman (2000). Dessa maneira, optou-se por concluir a revisão literária com essas 12 classificações,

visto que elas sintetizam as abordagens de diferentes representantes da literatura ao longo de várias décadas, e são complementares e interseccionáveis entre si.

Por fim, como elemento complementar aos conceitos de “orientação por tarefa” e “orientação por liderança” propostos por Chiavenato (2023), também foram trazidas referências de organizações e profissionais atuantes no mercado, que se traduziram nos diferentes escopos de um líder (área, projeto ou produto), como forma de robustecer o referencial teórico literário com abordagens que vêm sendo seguidas na prática pelo meio corporativo.

3

MÉTODO

3.1. Método utilizado

O método escolhido para a realização do projeto foi adaptado a partir do framework Startup Innovation Garage Process (ZENIOS, 2016), com a condução de três ciclos de experimentação.

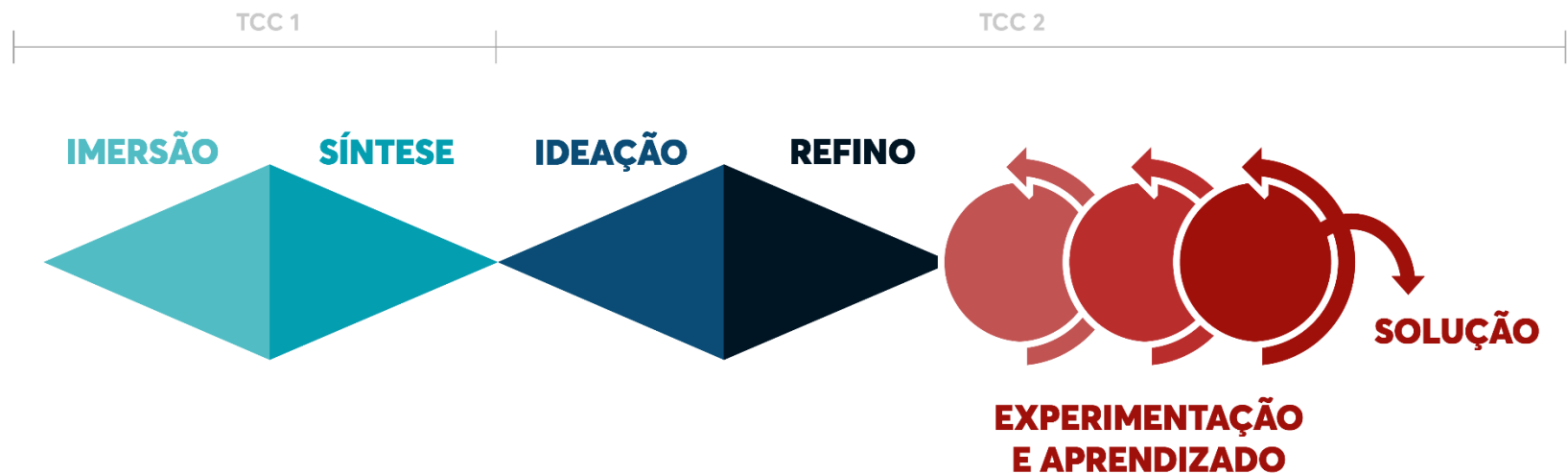


Figura 8: Método adaptado. Fonte: Acervo pessoal (2023).

A etapa de **Imersão** é uma etapa divergente e exploratória, que conjuga as etapas de exploração do problema e imersão na realidade do usuário previstas no framework Startup Innovation Garage Process. Adaptada do Design Thinking, a etapa de **Síntese**, por sua vez, caracteriza-se pelo processamento das informações obtidas e na convergência dos aprendizados da pesquisa.

A partir da Síntese, inicia-se uma nova etapa de divergência, em que ocorre a **Ideação** exaustiva de soluções, também presente nos modelos Design Thinking, Lean Startup e Startup Innovation Garage Process. No modelo adaptado, porém, previamente ao momento de experimentação, incluiu-se uma etapa de **Refino** das soluções propostas, fundamental para priorizar e convergir em soluções específicas, direcionando quais protótipos seriam elaborados e quais testes deveriam ser conduzidos a partir desses. Apesar dos modelos originais também preverem uma etapa de priorização, incluiu-se essa etapa no método de maneira destacada, para que o presente projeto pudesse ser devidamente iterado e refinado a partir de um MVP inicial, dado o contexto de limitações de cronograma e prazos do trabalho.

A etapa de **Experimentação e Aprendizado** pauta-se fortemente nos princípios da Lean Startup, sendo uma etapa recorrente e iterativa, em que ocorre a elaboração de MVPs, o levantamento de hipóteses e a definição dos experimentos a serem conduzidos, conjugados a métricas e critérios de sucesso que direcionarão os produtos e testes seguintes. Neste projeto foram conduzidos 3 ciclos de experimentação, relacionados às hipóteses de 3 MVPs, cujos aprendizados resultaram na **Solução** proposta como conclusão do estudo.

O Trabalho de Conclusão de Curso 1 (TCC 1) compreendeu as etapas de Imersão e Síntese, ao passo que o TCC 2 se pautou na continuidade do projeto, partindo da Definição do Desafio, na Ideação e Priorização de Soluções e na Experimentação e Aprendizado, até convergir em na Solução final proposta neste documento.

3.2. Imersão

3.2.1. Pesquisa secundária

A imersão partiu de uma **pesquisa secundária**, com o intuito de levantar soluções existentes no mercado que buscam atender às mais variadas necessidades de um líder no contexto corporativo, tais como a gestão de pessoas, de tarefas e o atingimento de metas. O objetivo desse estudo era entender quais soluções atendem total ou parcialmente o perfil de usuário definido como público-alvo, entendendo também suas principais demandas que já estão endereçadas no mercado.

Dadas as diferentes necessidades de um líder observadas no mundo corporativo, que variam desde desafios de relacionamento interpessoal até dificuldades no dia a dia em gestão de tarefas, as soluções analisadas também dispõem de diferentes naturezas, podendo ser **cursos, sites, plataformas de gestão, ferramentas** e até mesmo **plugins** de produtos já existentes.

Na consolidação do estudo, foram analisadas **12 soluções**, que tiveram suas principais funcionalidades e objetivos sintetizados em tópicos, vinculados a uma conclusão que, quando aplicável, remetia às próprias percepções dos entrevistados como usuários desses produtos e serviços. Essas soluções também foram recuperadas posteriormente, durante a etapa de Ideação, como inspiração para a geração de ideias.

3.2.2. Pesquisa primária

A pesquisa primária foi conduzida a partir da aplicação do método de **entrevistas em profundidade**.

Para as entrevistas, foram recrutados **9 líderes de diferentes contextos**, segmentados entre 3 tipos de empresa (startup, banco e consultoria), todos na faixa etária de 25 a 35 anos. Além disso, também houve uma segmentação em termos de cargos (coordenadores e gerentes) e em quantidade de pessoas lideradas (de 1 a 15 liderados). Também foi considerada uma segmentação em termos de gênero,

sendo 5 dos entrevistados pertencentes ao gênero masculino, e as outras 4, ao gênero feminino. As pessoas entrevistadas faziam parte do meu círculo de amigos, colegas de trabalho e/ou conhecidos, portanto, também não foram necessários incentivos de qualquer natureza para que os convidados concordassem em participar do estudo.

As entrevistas foram conduzidas online, nas plataformas Google Meets ou Microsoft Teams, de acordo com a preferência do(a) entrevistado(a). Considerando a sensibilidade do tema investigado, que pressupõe que o(a) entrevistado(a) compartilhe situações do seu cotidiano profissional, todas as informações obtidas nas entrevistas foram anonimizadas, de modo a preservar as identidades das pessoas que concordaram em ser entrevistadas.

O roteiro de entrevista utilizado foi elaborado de maneira semiestruturada, e pode ser conferido nos [Anexos](#) deste documento.

3.3. Síntese

3.3.1. Elaboração das personas

Para iniciar o processamento de informações do projeto, optou-se pela elaboração de **personas**. As personas foram desenvolvidas a partir das conclusões obtidas por meio das entrevistas em profundidade. Para este trabalho, foram utilizadas 5 dimensões para enquadramento da persona: (1) descrição, (2) principal objetivo, (3) frustrações, (4) aspirações e (5) hábitos.

Após as entrevistas, foi possível identificar **3 personas**, que se diferenciam a partir do seu cargo, escopo de trabalho, natureza da empresa em que atuam e quantidade de pessoas que lideram. Todos esses aspectos se traduzem em frustrações, aspirações e hábitos bastante singulares, que serviram de base para a elaboração dos JTBDs, cuja estruturação pode ser conferida na seção seguinte deste documento ([3.3.2. Jobs to be Done](#)). O resultado das personas criadas pode ser conferido na seção [4.2.1. Personas desenvolvidas](#).

3.3.2. Definição dos Jobs To Be Done

Como conclusão para a etapa de síntese, foi possível traduzir os diferentes “Jobs” que as personas identificadas precisam atender, considerando suas frustrações, aspirações e hábitos conjugados a determinados estilos de liderança, que podem ou não ser manifestados pela persona atualmente.

Os JTBDs foram estruturados a partir de uma adaptação do modelo de Dieffenbacher (2022), seguindo a estrutura abaixo, sendo o contexto opcional conforme necessidade de evidenciação:

"Como liderança, eu quero fazer [isso] para conseguir [algo], em [determinado contexto]"

Para cada “job”, também foram identificadas as soluções de mercado que o atendem total ou parcialmente, conforme estudo conduzido na [pesquisa secundária](#). Além disso, foi atribuída uma nomenclatura resumida a cada JTBD, com o intuito de simplificar a referência futura nas demais etapas do projeto.

Dessa maneira, os JTBDs identificados estão estruturados de modo a conter: (1) a **nomenclatura simplificada**, (2) a **descrição** do JTBD, (3) as **personas** que apresentam o JTBD, (4) o **estilo de liderança predominante** no JTBD e (5) as **soluções de mercado** que hoje atendem ao JTBD.

Ao todo, foram identificados **11 jobs to be done**, que direcionaram a etapa de Definição do Desafio. O detalhamento de cada JTBD pode ser conferido na seção [4.2.2. Jobs to be Done identificados](#).

3.4. Ideação

3.4.1. Definição de perguntas “Como podemos...?”

Como primeira atividade do TCC 2, foram levantadas perguntas direcionadoras que sintetizariam o ponto de vista do usuário e o desafio de design a ser endereçado na ideação, utilizando-se o método “[Como podemos...?](#)”. As perguntas direcionadoras partiram dos diferentes JTBDs gerados ao final do TCC 1, conjugados às diferentes dores identificadas em cada persona analisada.

O JTBD foi o direcionador central para a redação das perguntas direcionadas. No entanto, no processo de definição das perguntas, foram recuperadas as dores identificadas nas três personas exploradas durante o TCC 1, o que habilitou a criação de perguntas mais direcionadas, que ainda assim atendiam ao job analisado.

Ao todo, foram geradas de 1 a 3 perguntas por JTBD, totalizando **17 perguntas direcionadoras** no total, cujo resultado pode ser conferido na seção [4.3.2. Perguntas direcionadoras](#) deste documento.

3.4.2. Brainstorming

O processo de Brainstorming foi conduzido individualmente, ao longo de um dia de trabalho, em que foram analisadas todas as perguntas direcionadoras geradas, a pesquisa de soluções de mercado conduzidas ao longo do TCC 1 e uma desk research realizada de maneira complementar durante o processo, orientada às perguntas “Como podemos...?”.

Ao todo, foram levantadas **22 ideias de solução**, que podem ser analisadas no detalhe na seção [4.3.4. Ideias geradas](#) deste documento.

3.5. Refino

O refino das ideias partiu de uma priorização preliminar, optando-se por se utilizar um método mais simples e rápido, adaptado do dot voting. Como se trata de um projeto conduzido individualmente, selecionei arbitrariamente “5 pontos”, que optei por distribuir nas soluções mais bem estruturadas e que poderiam dar prosseguimento a MVPs mais promissores, conforme fatores predefinidos que orientassem meu julgamento.

Os fatores analisados para direcionar a distribuição dos pontos foram os seguintes:

- **Esforço para testar a solução**, considerando, por exemplo, o quanto a solução demandaria de automatização ou a possibilidade da criação de um MVP manual e simples que pudesse validar rapidamente hipóteses relacionadas a ela;
- **Impacto da solução**, considerando, por exemplo, se ela atendia a JTBDs que ainda não estão devidamente atendidos pelo mercado, baseando-se nas soluções encontradas na etapa de pesquisa
- **Sinergia com a revisão literária**, considerando, por exemplo, se os aprendizados obtidos ao longo da revisão literária poderiam contribuir de alguma maneira para o aprofundamento da ideia e a robustez da solução final, ou se a solução demandaria um esforço de refino adicional que pudesse comprometer o cronograma do projeto.

Ao todo, foram priorizadas **4 soluções**, sendo uma delas mais bem valorada em relação às outras, com 2 pontos atribuídos, em comparação a 1 ponto distribuído para cada uma das demais soluções. Para cada solução priorizada, foi realizado um exercício de proposição de possíveis MVPs, que trouxe direcionamentos para a **priorização de 1 solução final** e a **definição do primeiro MVP testado**.

Os resultados das soluções priorizadas podem ser conferidos no detalhe na seção [4.4.1. Priorização de ideias e proposição de MVPs](#).

3.6. Experimentação e Aprendizado

3.6.1. Recrutamento dos participantes

Para os testes, foram recrutados **6 líderes de diferentes contextos**, segmentados entre 3 tipos de empresa (startup, banco e consultoria), todos na faixa etária de 25 a 35 anos, considerando-se uma segmentação em termos de cargos (coordenadores e gerentes) e em quantidade de pessoas lideradas (de 1 a 15 liderados), mantendo-se o perfil de usuário que vinha sendo explorado ao longo de todo o estudo.

No recrutamento, foram acionados **3 líderes que já haviam sido entrevistados** para a primeira fase do estudo, e **3 novos líderes**, até então descontextualizados do projeto. As pessoas recrutadas faziam parte do meu círculo de amigos, colegas de trabalho e/ou conhecidos, portanto, também não foram necessários incentivos de qualquer natureza para que os convidados concordassem em participar do estudo.

Além disso, o professor André Fleury, orientador deste estudo, também participou de alguns testes preliminares, de modo piloto, com o intuito de fornecer feedback para os MVPs iniciais e possibilitar o refino das soluções antes do aprofundamento em testes com pessoas externas.

O detalhamento do perfil de cada participante pode ser conferido na seção [4.5.1. Usuários recrutados para os ciclos de testes](#).

3.6.2. Planejamento dos testes

O planejamento dos testes se deu a partir do **levantamento de hipóteses** referentes a cada MVP, utilizando-se o método “Card de Testes” como direcionador para o exercício.

Para cada hipótese a ser testada, foram levantadas também as **métricas** que deveriam ser acompanhadas no decorrer dos experimentos, bem como os **critérios de sucesso** que definiriam se a hipótese seria validada ou não. A conclusão referente à validação ou invalidação das hipóteses levantadas seguiu a lógica descrita abaixo:

- Hipótese **VALIDADA**: critérios de sucesso atendidos conforme descritos no card de testes
- Hipótese **INVALIDADA**: critérios de sucesso não atendidos, sem evidências qualitativas que suportem a hipótese
- Hipótese **INCONCLUSIVA**: critérios de sucesso não atendidos, mas com evidências qualitativas que suportam a hipótese
- Hipótese **NÃO TESTADA**: hipótese que não foi testada ao longo do experimento

Apesar dos critérios de sucesso serem quantitativos, optou-se por também realizar uma **análise qualitativa** para coletar evidências adicionais que pudessem suportar a hipótese, por meio dos aprendizados obtidos em entrevista com os usuários recrutados para testar as soluções. Essa análise tem como objetivo robustecer o aprendizado e direcionar de maneira mais assertiva os experimentos seguintes a cada ciclo. Dessa maneira, caso a hipótese tenha sido invalidada pelos critérios quantitativos, mas fortemente suportada por evidências qualitativas, ela será classificada como inconclusiva, devendo ser aprofundada em ciclos de teste futuros.

Os testes conduzidos para a validação das hipóteses seguiram pelo menos um dos formatos detalhados a seguir:

- **Perguntas diretamente contidas na solução**, que pudessem ser respondidas de imediato pelos participantes do teste;
- **Perguntas simples via WhatsApp** com os participantes para coleta de indicadores de percepção e comentários imediatos pós experiência com a solução;
- **Entrevistas de 30min a 1h** com os participantes dos testes para aprofundamento nas hipóteses levantadas e análise qualitativa dos resultados dos experimentos.

O detalhamento de cada teste conduzido pode ser conferido nas respectivas seções de resultados de MVP, contidas na seção [4.5. Experimentação e Aprendizado](#).

3.6.3. Aprendizados e pivotagem

A partir das hipóteses levantadas e dos testes planejados para cada MVP, foi possível obter diversos aprendizados referentes à solução proposta, que direcionaram a pivotagem do produto para os ciclos de experimentação seguintes.

O detalhamento de cada MVP e a evolução dos testes conduzidos foram apresentados na seção de Resultados deste documento, no formato de texto corrido, com um resumo ao final do experimento sintetizando o resultado de cada hipótese (validada, invalidada, inconclusiva ou não testada) e os principais aprendizados obtidos, seguindo o formato a seguir:

Resultados do MVP X	
Hipótese X.X.: Detalhamento da hipótese	VALIDADA
Hipótese X.Y.: Detalhamento da hipótese	INVALIDADA
Hipótese X.Z.: Detalhamento da hipótese	INCONCLUSIVA

Principais aprendizados	
<ul style="list-style-type: none">Aprendizado #1;Aprendizado #2.	

Os aprendizados gerados são os principais direcionadores para os ciclos de experimentação que vão dar prosseguimento ao experimento analisado, e estão apresentados ao longo do capítulo [4.5. Experimentação e Aprendizado](#).

4

RESULTADOS

4.1. Imersão

4.1.1. Pesquisa de soluções de mercado

4.1.1.1. Qulture Rocks

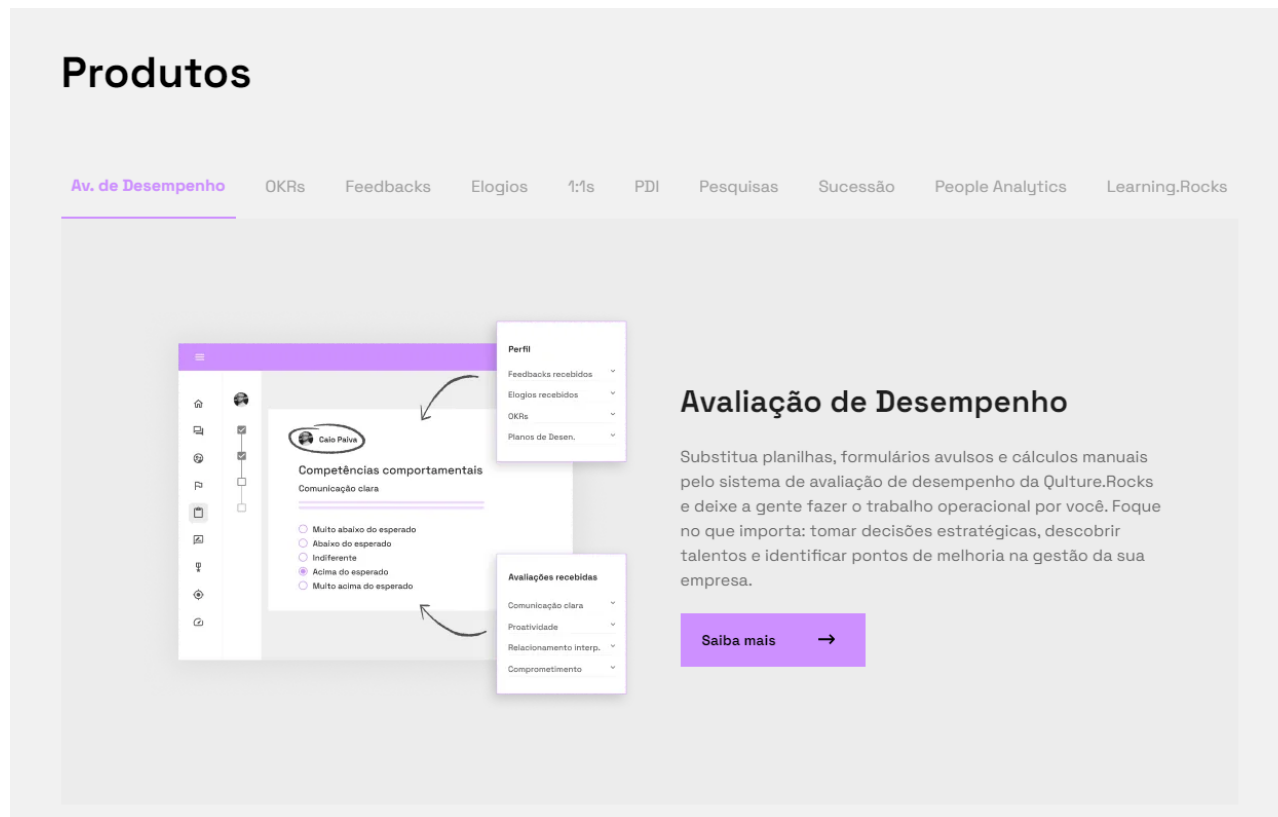


Figura 9. Visão dos produtos oferecidos pela Qulture Rocks. Fonte: Qulture Rocks (2023).

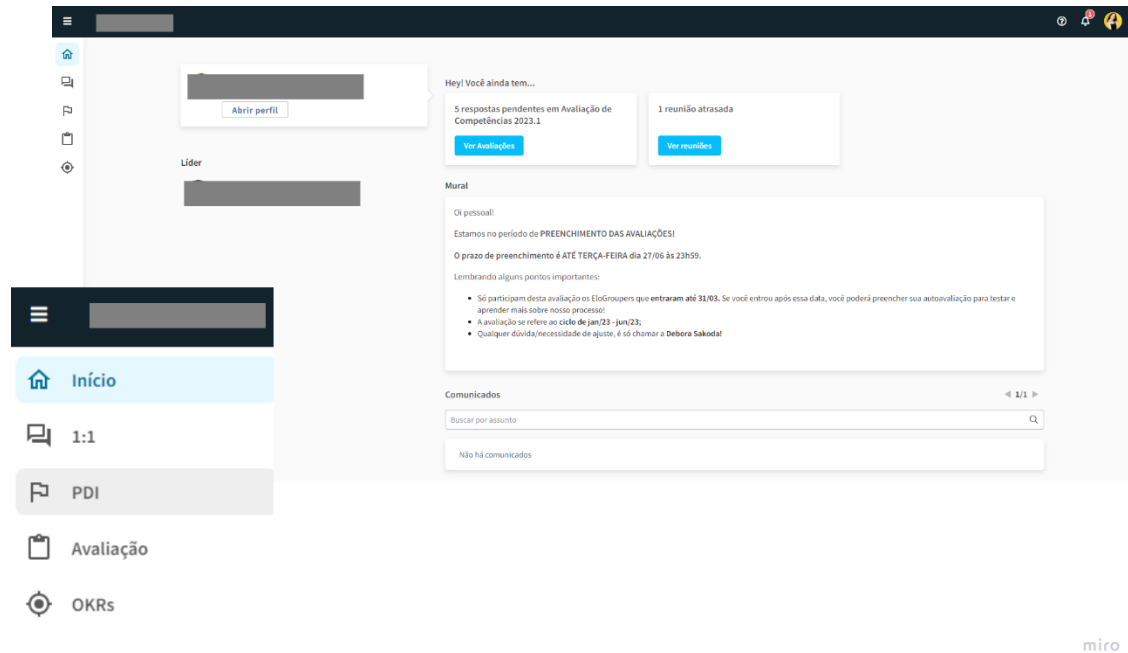


Figura 10. Visão da interface da Qulture Rocks. Fonte: Acervo pessoal.

A Qulture.Rocks é uma **plataforma de gestão de desempenho** que oferece diversos produtos e funcionalidades para as empresas. Algumas das principais funcionalidades são:

- **Avaliação de Desempenho:** substituir planilhas e formulários avulsos pelo sistema de avaliação de desempenho da Qulture.Rocks e tomar decisões estratégicas, descobrir talentos e identificar pontos de melhoria na gestão da empresa.
- **Gestão de Metas ou OKRs:** mensurar a performance da equipe, estabelecer planos de ação, enviar feedbacks e monitorar a evolução dos objetivos e resultados da empresa a cada mês;

- **Pesquisas:** realizar pesquisas internas para medir o clima organizacional, a satisfação dos colaboradores, o engajamento, a cultura e outros aspectos relevantes para o desenvolvimento humano;
- **Feedbacks, Elogios, 1:1s e PDI:** criar uma cultura de feedback contínuo, reconhecer os colaboradores que se destacam, realizar reuniões individuais com os líderes e elaborar planos de desenvolvimento individual para os colaboradores;
- **Planejamento de Sucessão:** identificar os colaboradores com potencial para assumir posições estratégicas na empresa e prepará-los para os novos desafios;
- **People Analytics:** analisar dados e indicadores sobre o desempenho, o engajamento, a retenção e o turnover dos colaboradores e gerar insights para melhorar a gestão de pessoas;
- **Learning.Rocks:** criar trilhas de aprendizagem personalizadas para os colaboradores, oferecer conteúdos interativos e gamificados, emitir certificados e acompanhar o progresso dos aprendizes.

A partir das [entrevistas em profundidade](#) realizadas, foi possível observar que a plataforma em questão é utilizada em diferentes contextos empresariais, principalmente para Avaliação de Desempenho, que é a sua principal funcionalidade. Apesar disso, muitos entrevistados declararam não gostar das soluções de PDI e 1:1s contidas na ferramenta, alegando ser pouco aplicáveis no dia a dia.

4.1.1.2. Smartleader

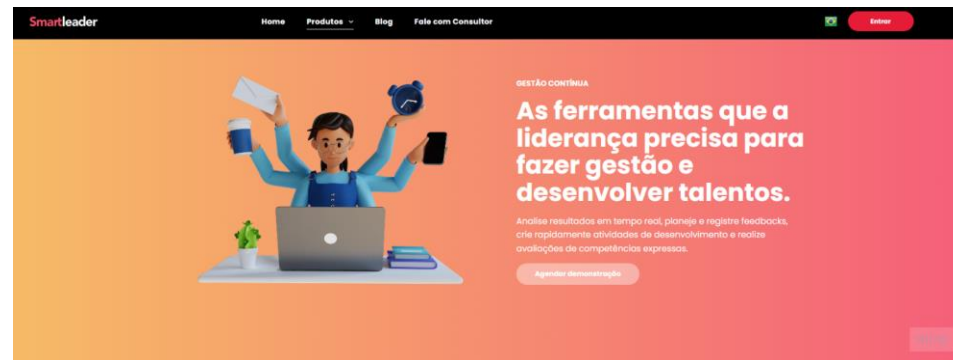


Figura 11. Visão do site institucional da Smartleader. Fonte: Smartleader (2023).

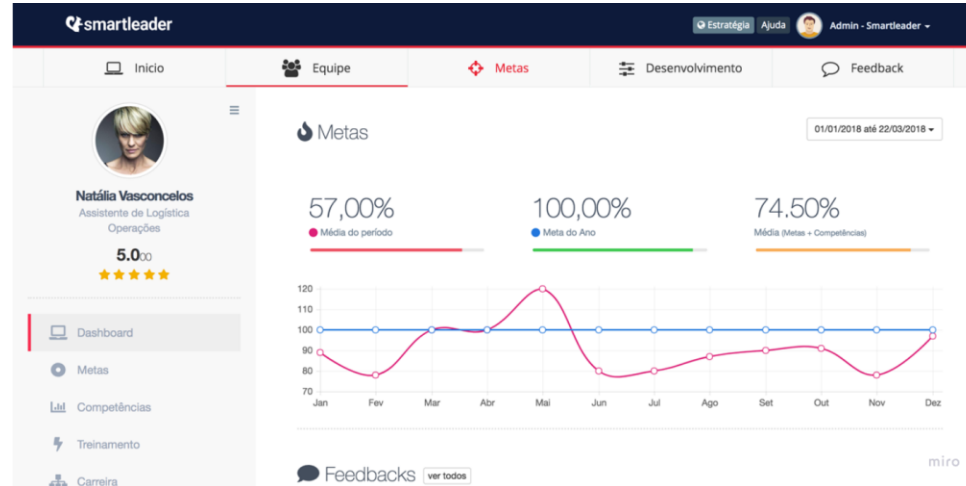


Figura 12. Visão da interface da Smartleader. Fonte: Smartleader (2023).

A Smartleader é uma **plataforma de gestão contínua** que oferece diversos produtos e funcionalidades para as empresas. Algumas das principais funcionalidades são:

- **Avaliação de Desempenho:** personalizar formulários de avaliação por cargo para Avaliações 90, 180 e 360º, definir pesos por avaliadores, criar dashboards de resultados e relatórios consolidados
- **Gestão de Metas ou OKRs:** gerenciar metas SMART ou OKRs, desdobrar para todos os níveis, criar checklists, planos de ação e acompanhar painéis super visuais
- **Treinamento LMS:** construir conteúdos em Vídeo, PDF® e Scorm®, criar trilhas de desenvolvimento e gerenciar sua universidade corporativa
- **Registro de Feedbacks 1:1:** criar uma cultura de feedback contínuo, reconhecer os colaboradores que se destacam, realizar reuniões individuais com os líderes e elaborar planos de desenvolvimento individual para os colaboradores
- **Pesquisas Pulse e Sentimentos:** fazer perguntas e gerenciar os sentimentos do seu time, aproveitando as funcionalidades do aplicativo para aumentar o engajamento
- **Planejamento de Sucessão:** identificar os colaboradores com potencial para assumir posições estratégicas na empresa e prepará-los para os novos desafios
- **People Analytics:** permite analisar dados e indicadores sobre o desempenho, o engajamento, a retenção e o turnover dos colaboradores e gerar insights para melhorar a gestão de pessoas
- **Comunicação Interna:** permite sensibilizar, informar e incentivar os colaboradores, criando posts em vídeo, texto ou imagem, segmentando sua comunicação e aumentando o engajamento com o processo de gestão

Assim como a Culture Rocks, a Smartleader foi compartilhada pelos entrevistados como uma ferramenta utilizada em algumas das organizações investigadas. Nessa plataforma, foram destacados os mesmos problemas que na anterior: o uso centrado na funcionalidade de “Avaliação de Desempenho”, muitas vezes por uma diretriz institucional, e a baixa adesão dos usuários às demais funcionalidades.

4.1.1.3. O Bando



Figura 13. Chamado para o curso “O bando”. Fonte: Perestroika (2023).



Figura 14. Lista de ministrantes do curso “O bando”. Fonte: Perestroika (2023).

O curso “O Bando” é um **curso presencial** da Perestroika que faz parte da unidade de negócio “O Bando”, que prepara novas e antigas lideranças para o mercado atual, através de um olhar mais direcionado para a eficácia do que para a eficiência. O curso é presencial e tem duração de 4 meses, com encontros semanais de 3 horas cada. Os principais conteúdos tratados no curso são:

- **Liderança Subjetiva:** aborda a importância de conhecer a si mesmo e aos outros, desenvolver a inteligência emocional, lidar com as emoções e os conflitos, e criar uma cultura de feedback contínuo.
- **Liderança Criativa:** aborda a importância de estimular a criatividade, a inovação e a diversidade na equipe, desenvolver o pensamento crítico e sistêmico, e resolver problemas complexos.
- **Liderança Colaborativa:** aborda a importância de construir relações de confiança, cooperação e autonomia na equipe, desenvolver a comunicação assertiva e a escuta ativa, e gerenciar projetos ágeis.
- **Liderança Transformadora:** aborda a importância de inspirar e engajar a equipe, desenvolver o propósito e os valores da organização, e gerar impacto positivo na sociedade.

O propósito do curso é quebrar os referenciais padrão de liderança que as pessoas normalmente possuem, trazendo exemplos inusitados de líderes, tais como um palhaço, um sensei ou uma coreógrafa.

O curso foi trazido por uma entrevistada como uma experiência bastante inusitada e que contribuiu para o seu dia a dia enquanto líder com diferentes formas de engajar e motivar o time.

4.1.1.4. Liderança do Futuro

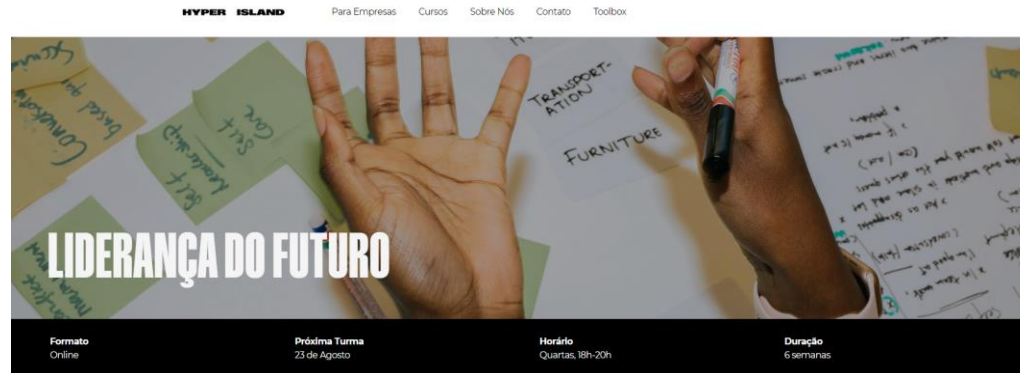



Figura 15. Apresentação do curso “Liderança do Futuro”. Fonte: Hyper Island (2023).

PROGRAMA DO CURSO

Sobre o Curso

Como nos adaptamos às novas situações e mudanças constantes? Que métodos e ferramentas podemos usar para garantir que o trabalho em equipe seja focado, energizante, criativo e orientado para resultados? No curso Liderança do Futuro, abordaremos essas e outras questões, e te provocaremos a **repensar sua visão de líder**.

Discutiremos como um **líder facilitador** gera mudanças positivas em seu time e ecossistema, e como você pode levar a sua equipe para alta performance por meio de ferramentas e metodologias simples.



HYPER ISLAND

Figura 16. Programa do curso “Liderança do Futuro”. Fonte: Hyper Island (2023).

O curso liderança do futuro da Hyper Island é um **curso online** de 6 semanas que visa transformar o jeito de liderar dos participantes com base em ferramentas e a mentalidade de um líder do futuro. O curso aborda os seguintes conteúdos:

- **Liderança em tempos de mudança e complexidade:** exploração de desafios e oportunidades da liderança no contexto atual e futuro, e apresentação de modelos e ferramentas para lidar com a complexidade e a incerteza.
- **Autoconhecimento e autoliderança** – Reflexão sobre o perfil comportamental do líder, seus valores e propósito, e desenvolvimento de um plano de ação para aprimorar suas habilidades de autoliderança.
- **Liderança colaborativa:** aprendizado de como criar uma cultura de colaboração na equipe, utilizando ferramentas de comunicação, feedback e gestão de conflitos.
- **Liderança adaptativa:** formas de adaptar o estilo de liderança às diferentes situações e necessidades dos seus liderados, aplicando conceitos de liderança situacional e coaching.
- **Liderança criativa:** mecanismos para estimular a criatividade e a inovação na sua equipe, utilizando técnicas de design thinking, brainstorming e prototipagem.
- **Liderança do futuro:** consolidação dos aprendizados do curso e definição dos próximos passos para se tornar um líder do futuro, alinhado com as tendências e demandas do mercado.

Assim como no caso do curso da Perestroika, curso da Hyper Island também foi compartilhado por uma entrevistada no momento das entrevistas em profundidade. Segundo ela, trata-se de um curso menos “inventivo” que o da Perestroika, e, portanto, mais aplicável no contexto corporativo.

4.1.1.5. ACE (Intensivo de Inteligência Emocional)



Figura 17. Apresentação do programa ACE. Fonte: Instituto Karana (2023).

O ACE, ou Intensivo de Inteligência Emocional, é um **programa de desenvolvimento pessoal e profissional** promovido pelo Instituto Karana, programa organização que oferece cursos e treinamentos de inteligência emocional. O evento tem como objetivo ajudar as pessoas a aceitarem suas imperfeições, se relacionarem melhor e vivenciarem experiências de beleza interior.

O programa é composto por uma experiência imersiva de 2 finais de semana, e aborda os seguintes temas:

- **Autoconhecimento:** descoberta do perfil comportamental e os dos pontos fortes e fracos do participante, com uma reflexão sobre valores e propósito de vida.

- **Autoestima:** reconhecimento e valorização das qualidades do participante, que aprende a lidar com as suas limitações e a se perdoar pelos seus erros.
- **Autocuidado:** desenvolvimento de hábitos saudáveis de alimentação, sono, exercício e lazer, além de aprender técnicas de relaxamento e meditação para reduzir o estresse e a ansiedade.
- **Autoexpressão:** aprimoramento das habilidades de comunicação verbal e não verbal, com foco em expressar as emoções e sentimentos de forma assertiva e respeitosa.
- **Autorrealização:** definição dos objetivos pessoais e profissionais, com a elaboração de um plano de ação para alcançá-los com foco e determinação.
- **Autocelebração:** celebração das conquistas e aprendizados, com o reconhecimento do potencial do participante e o seu valor como ser humano.

O programa foi idealizado por Sabrina Ferroli, psicóloga e terapeuta brasileira, e compartilhado por uma das entrevistadas durante a pesquisa primária. Apesar de não ser um conteúdo diretamente relacionado ao papel do líder, a entrevistada trouxe essa experiência como algo que foi fundamental para que ela pudesse ter um olhar mais humano e orientado às pessoas no seu dia a dia de gestão.

4.1.1.6. Trello

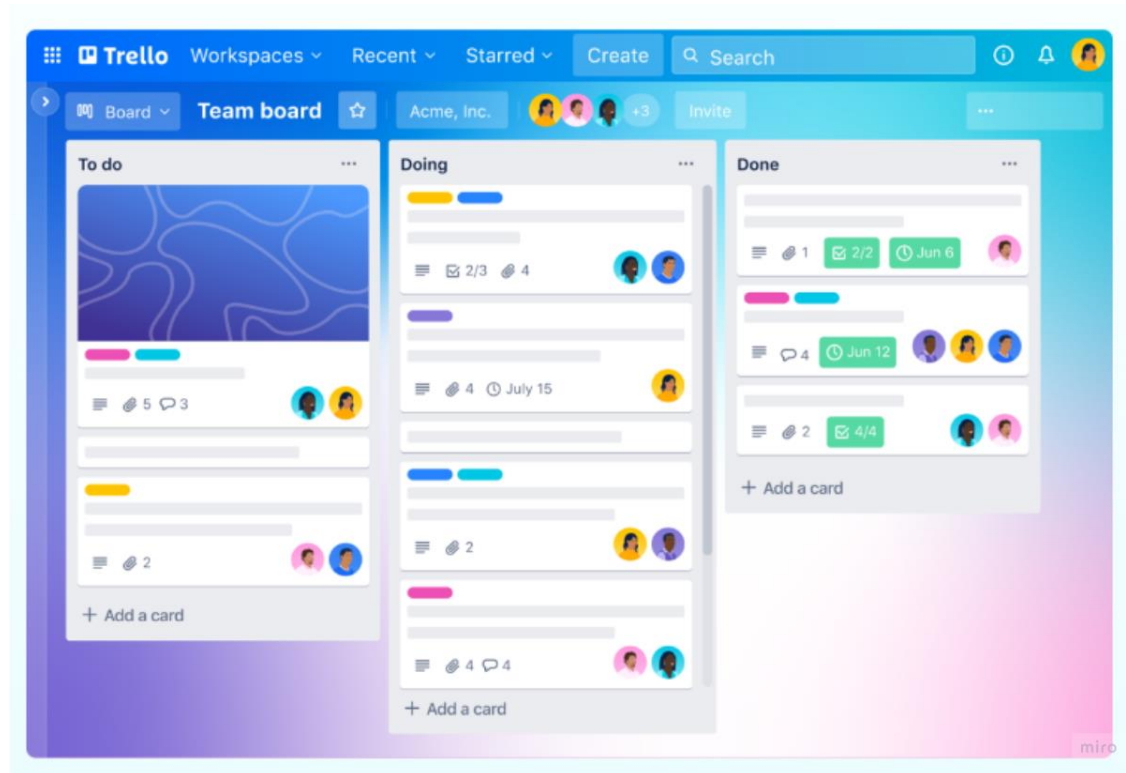


Figura 18. Interface do Trello. Fonte: Trello (2023).

O Trello é uma **ferramenta online de gestão de projetos e tarefas** que utiliza um sistema visual de quadros, listas e cartões. O Trello permite que o trabalho seja organizado de forma simples, flexível e poderosa, adaptando-se às necessidades e preferências de cada um.

O Trello possui diversas funcionalidades que podem ajudar o líder a fazer a gestão das tarefas do cotidiano, tais como:

- Criar quadros para diferentes projetos ou processos, como planejamento de viagens, calendário editorial, gerenciamento de equipe etc.
- Adicionar listas para representar os diferentes estágios ou categorias de uma tarefa, como “Em aberto”, “Em andamento” ou “Concluído”.
- Adicionar cartões para representar as tarefas ou ideias que precisam ser realizadas ou discutidas. Os cartões podem ser movidos pelas listas para mostrar o status do trabalho.
- Adicionar membros aos cartões para atribuir responsabilidades e colaborar com outras pessoas.
- Adicionar datas de entrega aos cartões para definir prazos e receber lembretes.
- Adicionar anexos aos cartões para manter todos os arquivos relacionados em um só lugar. Podem ser arrastados e soltos arquivos do computador ou de serviços como Google Drive, Dropbox etc.
- Adicionar checklists aos cartões para dividir as tarefas grandes em pequenas e acompanhar o progresso.
- Adicionar comentários aos cartões para se comunicar com os membros do projeto, dar feedback ou fazer perguntas.
- Usar diferentes visualizações para ver o trabalho de outros ângulos, como Cronograma, Tabela, Painel ou Calendário.
- Usar a automação do Trello para simplificar tarefas repetitivas ou tediosas, como mover cartões, adicionar etiquetas, enviar notificações etc.

O Trello é uma ferramenta bastante usada pelo mercado, que favorece o estilo de liderança centrada na tarefa, conforme as definições de Chiavenato (2023). Diferentemente das soluções apresentadas nas seções anteriores, a plataforma não dispõe de funcionalidades orientadas para o desenvolvimento de pessoas, o que não é algo negativo, uma vez que a ferramenta atende ao seu propósito de gestão de maneira assertiva. Isso pode ser corroborado pelo fato de que diversos entrevistados compartilharam a ferramenta como um produto bastante usado em seus cotidianos.

4.1.1.7. Notion

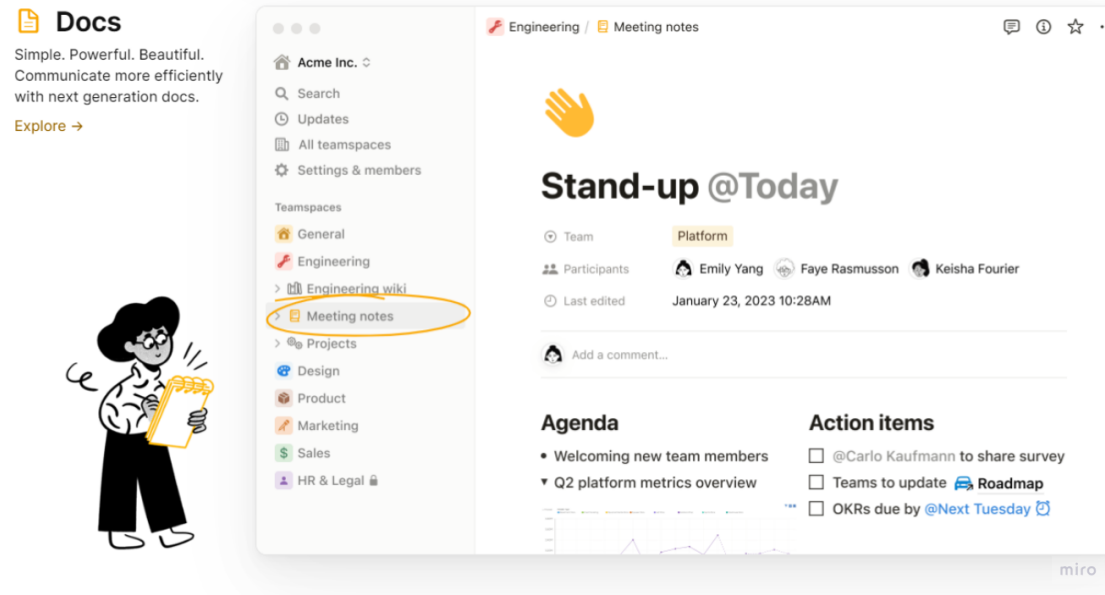


Figura 19. Interface do Notion. Fonte: Notion (2023).

O Notion é uma **ferramenta online que permite criar e gerenciar documentos, projetos e tarefas** em um único espaço de trabalho. O Notion é uma ferramenta versátil e personalizável que se adapta às diferentes necessidades e preferências dos usuários/

Com o Notion, é possível:

- Criar páginas para diferentes fins, como wikis, notas, planos, calendários, listas etc.

- Adicionar blocos de conteúdo às páginas, como texto, imagens, tabelas, listas de verificação, fórmulas, gráficos etc.
- Organizar as páginas em hierarquias ilimitadas, usando ícones, cores e capas para facilitar a navegação.
- Colaborar com outras pessoas nas páginas, adicionando comentários, menções e permissões de acesso.
- Usar diferentes visualizações para ver as informações de diferentes formas, como tabela, galeria, calendário ou cronograma.
- Usar a inteligência artificial do Notion para simplificar tarefas complexas ou repetitivas, como extrair dados, gerar resumos, traduzir textos etc.

Em contraste à interface do Trello, que está orientada a uma lógica de movimentação de cartões em diferentes quadros, o Notion pode ser amplamente customizado pelo usuário, que dispõe de uma grande liberdade na criação e personalização das páginas. É uma ferramenta que favorece lideranças com um perfil mais organizado, capazes de interagir com as diferentes funcionalidades oferecidas pela plataforma e mantê-la atualizada com os tópicos que considerar relevantes.

4.1.1.8. Slack



Figura 20. Apresentação do Slack. Fonte: Slack (2023).



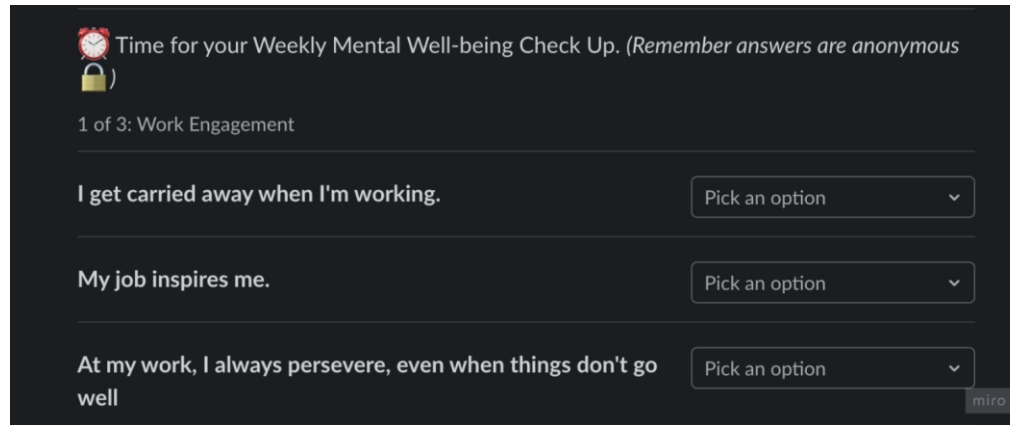
Figura 21. Interface do Slack. Fonte: Slack (2023).

O Slack é uma **plataforma online de comunicação** e colaboração para equipes de trabalho. Trata-se de uma ferramenta que permite a troca de mensagens, arquivos, ferramentas e informações de maneira centralizada. Com a solução, é possível:

- Criar canais para diferentes projetos, departamentos, tópicos ou propósitos, mantendo as conversas organizadas e focadas.
- Usar o Slack Connect para se comunicar com outras empresas ou organizações de forma segura e rápida.
- Usar círculos, mensagens ou clipes para se comunicar de forma flexível e dinâmica, usando texto, áudio ou vídeo.
- Conectar outros aplicativos de trabalho ao Slack, como Google Drive, Office 365 e Zoom.
- Usar o criador de fluxo de trabalho para automatizar tarefas rotineiras ou tediosas, como enviar notificações, solicitar aprovações, coletar feedbacks etc.
- Usar diferentes visualizações para ver as informações de diferentes formas, como tabela, galeria, calendário ou cronograma.
- Usar a inteligência artificial do Slack para simplificar tarefas complexas ou repetitivas, como extrair dados, gerar resumos, traduzir textos etc.

Com as suas funcionalidades, o Slack é uma solução que apoia o líder na comunicação com seus times e na gestão de tarefas. Trata-se de uma das soluções de comunicação corporativa mais utilizadas atualmente nas organizações, juntamente ao Microsoft Teams.

4.1.1.9. Yerbo



Time for your Weekly Mental Well-being Check Up. (Remember answers are anonymous)

1 of 3: Work Engagement

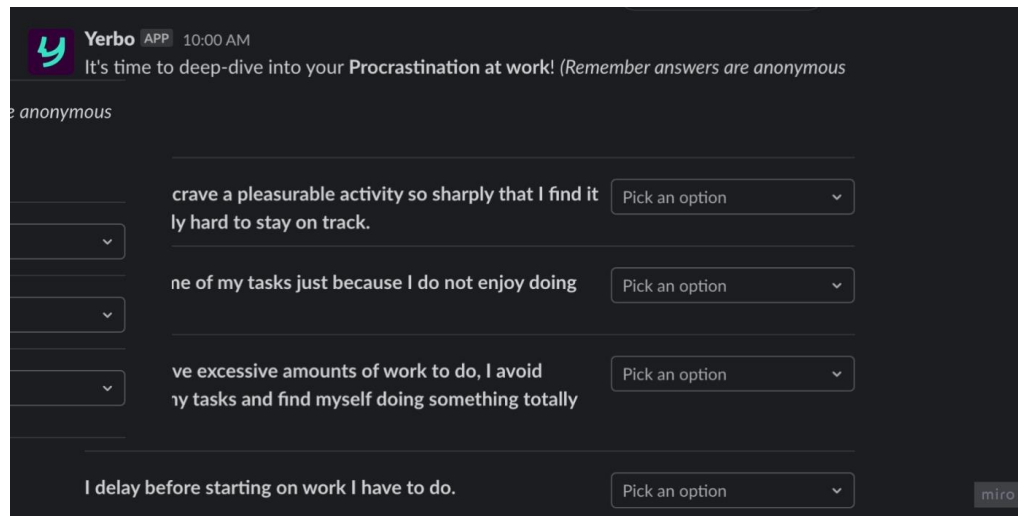
I get carried away when I'm working.

My job inspires me.

At my work, I always persevere, even when things don't go well

miro

Figura 22. Interface do plugin Yerbo no Slack. Fonte: Acervo pessoal (2023).



Yerbo APP 10:00 AM

It's time to deep-dive into your Procrastination at work! (Remember answers are anonymous)

crave a pleasurable activity so sharply that I find it ly hard to stay on track.

ne of my tasks just because I do not enjoy doing

ve excessive amounts of work to do, I avoid y tasks and find myself doing something totally

I delay before starting on work I have to do.

miro

Figura 23. Interface do plugin Yerbo no Slack. Fonte: Acervo pessoal (2023).

O Yerbo é um **plugin** do Slack que ajuda a monitorar e melhorar o bem-estar mental das equipes de trabalho, utilizando pesquisas rápidas, insights personalizados e ações sugeridas para prevenir e combater o estresse e o esgotamento profissional – também chamado de burnout.

A interface do Yerbo funciona como um chatbot, que possui diferentes funcionalidades, por exemplo:

- Aplicar pesquisas de bem-estar, que levam apenas 2 minutos para avaliar o nível de energia, motivação, foco e satisfação de cada colaborador.
- Enviar notificações quando um fator de bem-estar demanda atenção, como baixa produtividade, falta de equilíbrio ou isolamento social.
- Sugerir ações para o usuário, como fazer pausas, meditar, se exercitar ou conversar com alguém.
- Possibilitar convidar os colegas de trabalho no Slack para se juntar ao Yerbo, criando equipes personalizadas, acessando painéis de equipe e empresa e desbloqueando conversas de bem-estar com qualquer pessoa dentro da organização.

A solução do Yerbo, trazida por um dos entrevistados, mostra-se como uma alternativa interessante para a gestão de times, trazendo um olhar mais pessoal, dentro de uma ferramenta cotidianamente utilizada pelas lideranças (o Slack), o que atenua os problemas que foram observados com as ferramentas de Avaliação de Desempenho ([Culture Rocks](#) e [Smartleader](#)), que possuem baixa adesão de usuários fora do período de avaliações corporativas.

4.1.1.10. Canvas de Feedback

#UnlockYourPotential
Canvas de Feedback
O jeito EloGrouper de dar feedbacks
ELOGROUP

Nome do EloGrouper

Resultado:

Seu cargo pós Avaliação de Desempenho

M1: Começando a jogar na posição e desenvolvendo as competências
M2: Jogando plenamente na posição
M3: Jogando com folga na posição atual

Momento no cargo pós Avaliação de Desempenho

M3

Mensal

R\$

Moedas

Competências-chave do seu cargo pós Avaliação de Desempenho

Comentários sobre este ciclo
Quais foram seus principais deltas de desenvolvimento

Pontos Fortes

Pontos a Melhorar

Comentários para o próximo ciclo

Figura 24. Canvas de Feedback. Fonte: acervo pessoal.

O Canvas de Feedback é uma ferramenta utilizada pela empresa em que eu trabalho, a EloGroup, para registrar os principais pontos de desenvolvimento e foco para o colaborador após o contexto de avaliação de desempenho.

Trata-se de uma ferramenta simples, porém bastante utilizada por lideranças e liderados, uma vez que sintetiza tópicos importantes para a evolução de carreira do profissional em uma única página.

4.1.1.11. FunRetrospectives

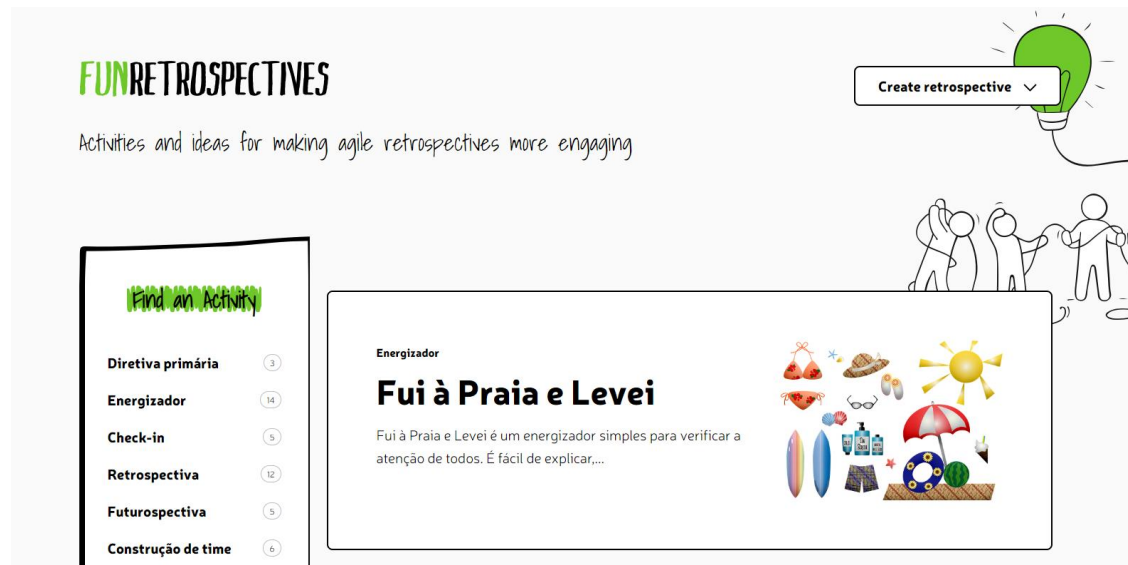


Figura 25. Página inicial do site FunRetrospectives. Fonte: FunRetrospectives (2023).

O site FunRetrospectives é um **repositório de atividades e ideias** para tornar as retrospectivas ágeis mais divertidas e envolventes. O site oferece recursos para facilitadores e equipes que querem aprender com o passado e se preparar para o futuro, usando técnicas criativas e colaborativas.

No site FunRetrospectives, é possível:

- Encontrar uma atividade adequada para o seu objetivo, usando filtros por categoria, duração, número de participantes e nível de energia.

- Acessar o passo a passo de cada atividade, com instruções claras e exemplos práticos de como executá-la.
- Adquirir o livro Fun Retrospectives, que contém mais de 100 atividades para retrospectivas ágeis, escritas pelos criadores do site.
- Participar do treinamento online sobre retrospectivas ágeis, ministrado pelos criadores do site.

O site apresenta diferentes ferramentas e alternativas para o líder engajar e motivar equipes das mais diversas naturezas. Cabe ao usuário, porém, identificar quais das várias soluções apresentadas é aplicável ao seu contexto e necessidades.

4.1.1.12. Coursera

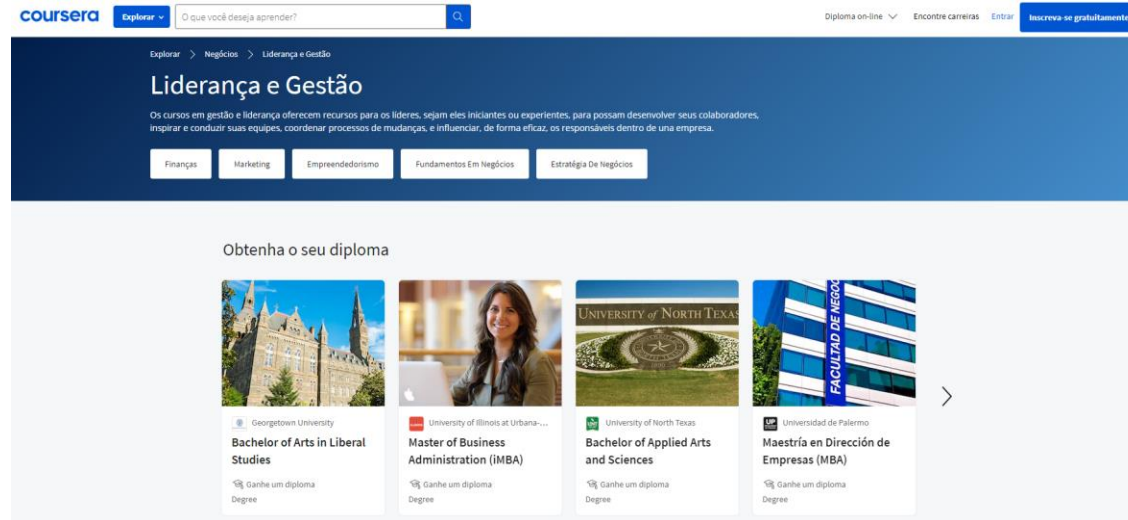


Figura 26. Cursos de Liderança oferecidos pelo Coursera. Fonte: Coursera (2023).

O site Coursera é uma **plataforma online de educação** que oferece cursos, especializações e diplomas de diversas áreas do conhecimento, ministrados por universidades e instituições renomadas do mundo todo.

Dentro da temática de liderança, o site Coursera oferece mais de 500 cursos e programas online, que abordam diferentes aspectos e habilidades relacionados à gestão de equipes, projetos e organizações. Alguns exemplos de capacitações dentro da temática de liderança são:

- **Liderança e Disrupção:** um curso que ensina como desenvolver novas competências de liderança para lidar com as mudanças e os desafios do mundo atual, especialmente após a pandemia global;

- **Liderança Eficaz para o Século XXI:** uma especialização que aborda os estilos, as ferramentas e as práticas de liderança para enfrentar os desafios complexos do século XXI, como a diversidade, a sustentabilidade e a inovação;
- **Fundamentos da Gestão de Projetos:** um certificado profissional que ensina como planejar, executar e monitorar projetos de forma eficiente e eficaz, usando metodologias ágeis e ferramentas digitais;
- **Liderança Inclusiva:** um curso que explora o conceito e a importância da liderança inclusiva para criar um ambiente de trabalho diverso, equitativo e produtivo;
- **Habilidades Gerenciais:** uma especialização que desenvolve as habilidades gerenciais essenciais para liderar pessoas e equipes, como comunicação, negociação, tomada de decisão e resolução de conflitos.

O Coursera é um exemplo dentre diferentes plataformas online de capacitação que existem atualmente, tais como Alura, Udemy e até mesmo as plataformas de e-learning de universidades renomadas, como é o caso da EdX (Harvard e MIT). Nessas plataformas, existem inúmeras capacitações sobre a temática de liderança, e cabe ao usuário identificar quais são as mais aderentes a seu perfil e necessidades.

4.1.1.13. Conclusões da pesquisa de soluções

Com o levantamento de soluções de mercado, foi possível concluir algumas informações relevantes. Uma das principais conclusões é que **existem poucas ferramentas disponíveis capazes de conciliar as capacidades técnicas, como gestão de tarefas, e as habilidades interpessoais, como gestão de pessoas, do líder**. Geralmente, apenas um desses elementos é abordado, deixando uma lacuna na efetividade das ferramentas utilizadas.

Outra observação é que embora existam cursos focados no desenvolvimento das habilidades interpessoais e inteligência emocional do líder, essa capacitação muitas vezes **não se traduz em ferramentas aplicáveis** para o dia a dia do gestor. Ou seja, a formação teórica não é acompanhada por soluções práticas que possam ser implementadas efetivamente no ambiente de trabalho.

Além disso, constatou-se que **ferramentas complexas, com muitas funcionalidades, costumam ser subutilizadas pelos líderes** devido à correria do dia a dia e à falta de tempo para explorar todas as suas possibilidades, o que demonstra a necessidade de soluções mais ágeis e intuitivas, que atendam às demandas e limitações do cotidiano dos gestores. Nesse contexto, identificou-se uma oportunidade de aproveitar ferramentas já existentes para impulsionar a solução. Um exemplo é o Slack, uma plataforma que pode ser utilizada para melhorar a comunicação e a colaboração entre equipes, possibilitando uma gestão mais eficiente e efetiva.

Em suma, a pesquisa evidenciou a **escassez de ferramentas que conciliem as habilidades técnicas e interpessoais do líder**, bem como a **falta de soluções práticas e adaptadas ao dia a dia dos gestores**.

4.1.2. Entrevistas em profundidade

4.1.2.1. D.Z., gênero masculino, coordenador em startup, 27 anos

"Líder bom é o líder que antes de sentar do seu lado e pedir tarefa pergunta se você tá bem" - D.Z., coordenador em startup.

D.Z. é um **coordenador** dentro da área de Cripto de uma **startup** fintech, sendo um profissional do gênero masculino de 27 anos **responsável por liderar 1 pessoa** no seu dia a dia. Além do papel de líder, ele também assume o papel técnico de executar segmentações e análises devido à falta de capacidade técnica da equipe. Sua área é responsável por fazer a segmentação e comunicação com os usuários do produto. No entanto, **enfrenta dificuldades na gestão de stakeholders e na falta de visibilidade do contexto geral da área.**

Uma das frustrações desse coordenador é a **dificuldade de conciliar a estratégia com a operação e lidar com a falta de capacidade técnica da pessoa que lidera.** Como ele possui apenas um liderado, acaba trabalhando muito próximo a essa pessoa no dia a dia, fornecendo apoio técnico e tirando dúvidas constantemente. Além disso, ele responde diretamente a um diretor, o que o torna responsável por alinhar e gerir os stakeholders.

Em sua rotina diária, ele busca delegar tarefas, dando liberdade ao liderado dentro de um escopo predefinido. No entanto, devido à baixa experiência técnica dessa pessoa, ele **acaba acumulando muitas tarefas de execução.**

Quanto às ferramentas que utiliza para apoiar sua liderança, ele aprendeu a utilizar um template no **Google Sheets** com seu antigo líder para acompanhar seus liderados. No entanto, para gerir as tarefas no dia a dia, não utiliza nenhuma ferramenta específica, alegando que, para uma pessoa que lidera apenas uma outra pessoa, não há muita necessidade. Caso surja essa necessidade, provavelmente utilizaria o Sheets também. Para avaliação de desempenho, utiliza o **Oracle**, mas o PDI (Plano de Desenvolvimento Individual) nessa plataforma não é utilizado por ninguém na empresa em que trabalha, pois é considerado muito complexo de preencher e pouco aplicável no cotidiano.

Antes de assumir o papel de liderança, o entrevistado realizou uma entrevista sobre os valores da companhia, demonstrando preocupação com a aderência aos princípios organizacionais. Além disso, ele **gosta de ler livros relacionados à liderança**, como "Não tenha medo de ser chefe", de Bruce Tulgan, e "Como fazer amigos e influenciar pessoas", de Dale Carnegie.

Quando perguntado sobre as práticas de liderança que reprova, o coordenador mencionou **líderes autoritários, que não dialogam com as pessoas**, e **líderes que tomam decisões em desacordo com os valores da empresa**. Por outro lado, ele **admira líderes que estão próximos de suas equipes**, buscam conversar e alinhar com clareza o que será feito.

Em resumo, **para esse coordenador, um líder bom é aquele que se preocupa com o bem-estar das pessoas**, antes mesmo de solicitar tarefas, e que está presente e alinhado com sua equipe. Dessa maneira, o estilo de liderança predominante no seu perfil é o **afiliativo**, que enfatiza a criação de conexões emocionais e o fortalecimento das relações interpessoais entre líder e equipe (GOLEMAN, 2000).

4.1.2.2. F.S., gênero masculino, gerente em startup, 27 anos

"O líder tem que saber o que deve blindar e o que não deve blindar no seu time" - F.S., gerente em startup.

F.S. atua como **gerente** de uma **startup** que oferece uma solução de SaaS (Software as a Service). Ele é do gênero masculino, possui 27 anos e tem um papel de Business Architecture, com foco em Customer Experience. Suas atribuições incluem apoiar a operação em termos de forecast, budget e tratar insights coletados dos consumidores. Atualmente, ele **lidera um time enxuto de 4 pessoas**.

Em seu dia a dia, o gerente enfrenta **dificuldades de comunicação**, principalmente em alinhar as expectativas da liderança com as do time, pois precisa lidar com demandas que surgem repentinamente e garantir que sejam comunicadas adequadamente à equipe. Além disso, ele

menção a **falta de um direcionamento estratégico claro**, o que torna desafiador saber como guiar o time, uma vez que os próximos passos da empresa não estão definidos.

Uma das frustrações desse gerente é a dificuldade em **entender até onde pode cobrar as pessoas sem comprometer seus limites saudáveis de trabalho**. Para mitigar o risco de delegar tarefas que possam não ser executadas corretamente, ele **acaba acumulando muitas tarefas em si mesmo**. Em sua rotina diária, ele realiza syncs semanais com a equipe para alinhar expectativas e conduz reuniões individuais de meia hora com cada membro. Além disso, realiza ritos bimestrais de carreira com todos.

Quanto às ferramentas utilizadas para apoiar sua liderança, ele utiliza o **Smartleader** para avaliação de desempenho, PDI (Plano de Desenvolvimento Individual) e feedbacks. No entanto, **acredita que essas ferramentas são subutilizadas e que a burocracia não se encaixa bem no contexto de sua equipe**. Para a gestão de seus liderados, ele utiliza ferramentas como **Notion** e **Docs**, onde registra mini metas coletadas durante os ritos bimestrais.

Surpreendentemente, ele **nunca passou por uma capacitação formal para se tornar líder**. Quando assumiu o cargo, a empresa em que trabalhava não oferecia um programa de capacitação adequado. Portanto, ele não foi formalmente preparado para a posição de liderança.

Em relação às práticas de liderança que reprova, ele **menção líderes que "blindam" demais a equipe, ou seja, que protegem excessivamente sem cobrar resultados**. Além disso, critica **líderes que não assumem a responsabilidade por suas decisões**, sempre buscando o máximo de alinhamento antes de agir, o que burocratiza a liderança e compromete os resultados da equipe. Por outro lado, ele **admira líderes que possuem habilidades relacionais, sendo capazes de articular com diferentes pessoas na organização**, são presentes junto ao time e sabem quando proteger e quando não proteger sua equipe.

Em suma, para esse gerente de uma startup, um líder eficaz deve saber equilibrar as expectativas da liderança e do time, tomar decisões com autonomia e responsabilidade, e ser presente e relacional com sua equipe. Dessa maneira, o estilo de liderança predominante em seu perfil é o **participativo**, uma vez que ele valoriza a capacidade relacional na sua interface com liderados e stakeholders (GOLEMAN, 2000).

4.1.2.3. I.L., gênero masculino, gerente em startup, 28 anos

"Tudo que eu sei ou é de dia a dia de projeto ou é de livros que eu li" - I.L., gerente em startup.

I.L. é um **gerente** de uma **startup** financeira, de 28 anos, pertencente ao gênero masculino. Ele cuida de duas áreas separadas, que têm funções semelhantes, sendo uma delas o SAC (Serviço de Atendimento ao cliente) e a outra o Relacionamento com Investidores (captação e customer success). Ao todo, somando ambos os seus times, ele **conta com 7 liderados**.

O gerente mencionou a **dificuldade em delegar tarefas para sua equipe**. Embora consiga lidar com as rotinas diárias, quando surgem tarefas novas, ele tende a assumir a responsabilidade em vez de envolver o time. Ele **sente falta de um método eficaz para liderar e delegar tarefas de forma adequada**.

Em sua rotina diária, ele realiza reuniões semanais com o time e acompanha diariamente as tarefas atribuídas. Além disso, **ele é ávido leitor de livros sobre liderança**, buscando constantemente aprimorar suas habilidades nessa área.

Para apoiar sua liderança, ele utiliza o Excel para acompanhar os planos de ação da área e a plataforma **Qulture Rocks** para avaliação de desempenho, embora reconheça que essa ferramenta seja pouco utilizada. Ele também utiliza o **Google Forms** para realizar pesquisas de clima e satisfação e o **Slack** para a gestão diária com sua equipe.

É interessante notar que o gerente **nunca passou por uma capacitação formal para se tornar líder**. Ele busca se preparar no dia a dia por meio da leitura de livros relevantes, como "Como fazer amigos e influenciar pessoas", de Dale Carnegie, "O monge e o executivo", de James C. Hunter, "Responsabilidade extrema", de Jocko Willink e Leif Babin, e "Gestão de alta performance", de Andrew S. Grove.

Em relação às práticas de liderança que reprova, ele **critica líderes que assumem totalmente o mérito quando as coisas dão certo, sem considerar seus liderados, e delegam a culpa quando algo dá errado**. Por outro lado, ele **admira líderes que proporcionam autonomia aos liderados e conseguem transmitir segurança e tranquilidade à equipe**. Ele também admira lideranças que são francas com o liderado em termos de expectativas, desempenho e sobre o que deve ser melhorado no dia a dia.

No geral, esse gerente de startup acumula uma vasta experiência de liderança alimentada pela prática cotidiana e a busca constante pelo conhecimento através de livros. Apesar disso, sente falta de um método eficaz para cumprir o seu papel, buscando ativamente aprimorar suas habilidades para ser capaz de delegar tarefas e conduzir sua equipe com sucesso.

Considerando esses pontos, podemos observar o estilo **autocrático** em seu perfil, uma vez que o gerente tem dificuldade em delegar tarefas e tende a acumular responsabilidades, além de ter uma rotina de acompanhamento constante e diário das atividades com seus liderados. Apesar disso, também se verifica uma forte intenção do líder em modificar esse estilo de liderança atual, transformando-o em um estilo que conceda maior autonomia aos liderados, a exemplo do *laissez-faire* (CHIAVENATO, 2023).

4.1.2.4. J.G., gênero feminino, líder de área em consultoria, 33 anos

"O desafio do líder é manter as pessoas motivadas apesar dos fracassos. Isso é mais difícil para mim do que qualquer projeto" - J.G., líder de área em consultoria

J.G. é uma **líder de área** de 33 anos que ocupa o cargo de Head em uma empresa de **consultoria**, do gênero feminino. Ela é responsável por gerir a área de Recursos Humanos da consultoria e **atua em diferentes projetos com equipes diversas e itinerantes, que totalizam em média de 10 a 15 pessoas**.

Uma das principais atribuições de J.G. é traduzir informações estratégicas para os diferentes níveis da empresa, levando em consideração a senioridade e focando em manter o engajamento. Além disso, ela **lida com informações sensíveis e preza pela transparência**.

A profissional enfrenta **desafios em relação à comunicação**. Quanto mais informações e contexto ela tem, mais importante se torna traduzir esses conhecimentos de diferentes maneiras para manter o engajamento das pessoas. Ela também **se esforça para manter a motivação da equipe**, especialmente quando ocorrem fracassos e decepções nos projetos. Ela ressalta a importância de criar nas pessoas a crença no longo prazo, apesar da cultura atual que valoriza a rapidez.

Para estar presente para seus liderados, a líder busca **estar disponível** e mantém reuniões individuais formais uma vez por mês, embora esteja disposta a adaptar essa frequência de acordo com o contexto. Ela acredita que a sensação de confiança e troca vai além desses rituais formais.

Em relação às ferramentas utilizadas para apoiar sua liderança, ela faz uso de um **card de feedback** para acompanhar os liderados de outras pessoas e utiliza a plataforma Teams para a gestão diária com sua equipe. Além disso, ela é uma ávida leitora de livros sobre liderança.

A preparação para a liderança, na visão da profissional, envolve ter um foco em “servir”, antes de “ser servido”, e **estar disposta a se adaptar constantemente para as pessoas que lidera**. Ela **reprova líderes que não têm a visão do todo e estão mais focados em seus próprios ganhos e projetos**. Também **critica líderes que não priorizam o bem-estar das pessoas**, mas as veem apenas como uma forma de alavancar a si mesmos.

J.G. **desaprova a falta de transparência em conversas difíceis**, bem como a falta de parceria com os pares. Ela **valoriza líderes que são sinceros em suas relações, especialmente com suas equipes**, pois acredita que, em cargos mais seniores, eles se tornam instrumentos para o crescimento pessoal dos liderados. Ela enfatiza que **cada pessoa é um indivíduo e não deve ser tratada apenas com base em características genéricas**.

Entre as práticas de liderança que admira, está a **capacidade de enxergar além da realidade atual e ajudar as equipes a visualizarem esse potencial**. Ela valoriza **líderes que dão propósito ao time e fornecem contexto sobre o porquê das ações**. No entanto, ela reconhece que fornecer contexto demanda muito esforço. Para ela, **o maior desafio de um líder é manter as pessoas motivadas**, mesmo diante de fracassos, o que considera mais difícil do que qualquer projeto.

Em seu perfil, é possível observar traços do estilo de liderança **exemplar** (GOLEMAN, 2000), uma vez que a gerente reforça, ao longo de toda a entrevista, valores e princípios muito evidentes, como a importância que atribui à transparência nas relações e a uma boa comunicação. Além disso, ela também incorpora elementos de liderança **transformacional** (BURNS, 1978), uma vez que busca traduzir informações estratégicas para diferentes níveis da empresa, mantendo o engajamento e a motivação da equipe, valorizando a confiança mútua e a criação de um propósito para o time. Sua abordagem de liderança, nesse sentido, busca inspirar e enxergar além da realidade atual, buscando o potencial das equipes.

4.1.2.5. J.M., gênero masculino, associate em banco, 28 anos

“Se você é líder de um time, se o seu funcionário erra, é você que errou” - J.M., associate em banco

J.M. possui 31 anos, é do gênero masculino e atua como associate em um **banco**, em um papel semelhante ao de um **coordenador**. Ele é responsável por **liderar 2 pessoas diretamente e 6 indiretamente**. Sua função principal é atuar como Tech Lead e supervisionar a tecnologia nos projetos do banco.

O coordenador **não tem problemas em delegar tarefas, mas possui dificuldade em delegar responsabilidades**. Ele expressa a frase "delego a tarefa, mas não a responsabilidade", o que significa que, mesmo após atribuir uma tarefa, ele continua preocupado com sua entrega. Ele tende a proteger muito seus subordinados, o que acaba resultando em **microgerenciamento** e **demandando tempo adicional** dele.

Além disso, ele expressa frustração com a **dificuldade que tem ao desenvolver pessoas mais juniores** e ao **lidar com questões de “politicagem” na gestão de stakeholders**, por exemplo, ao ter que depender de outros times para poder avançar com seu trabalho, o que impede a execução direta de suas tarefas.

Em termos de rotina diária, ele participa de reuniões semanais com seu superior e realiza encontros individuais frequentes com os membros de sua equipe direta.

Quanto às ferramentas utilizadas para apoiar sua liderança, o entrevistado utiliza as ferramentas **JIRA** e **One Note**, esta última protegida com senha, por motivos de segurança para lidar com as informações sensíveis trabalhadas no banco. Além disso, ele nunca fez cursos ou treinamentos específicos para se preparar para a posição.

Na sua visão, **líderes que não assumem a responsabilidade pelos resultados são desaprovados**. Ele também **reprova líderes que expõem seus funcionários quando ocorrem erros, ao invés de protegê-los**. Em contrapartida, ele **admira líderes que compreendem que não há uma fórmula única para delegar tarefas, reconhecendo que cada pessoa é única**. Por fim, ele também **valoriza líderes que sabem gerenciar a motivação das pessoas**, equilibrando a carga de trabalho necessária.

Um estilo de liderança bastante característico desse associate é o estilo **autocrático** (CHIAVENATO, 2023), uma vez que a sua dificuldade em delegar responsabilidades resulta em microgerenciamento e acompanhamento constante do dia a dia da equipe. Além disso, ele também valoriza líderes que assumem a responsabilidade pelos resultados e erros, o que também é um traço característicos desse tipo de líder. No entanto, assim como no caso de I.L., J.G. também possui uma intenção em modificar seu estilo de liderança atual, aspirando ser capaz de delegar tarefas que levem em consideração as características específicas de cada pessoa.

4.1.2.6. L.R., gênero feminino, consultora em consultoria, 27 anos

"Para mim, mesmo sendo uma líder jovem, lidar com a diferença geracional é um desafio muito grande" - L.R., consultora

L.R. é uma **consultora** de 27 anos, pertencente ao gênero feminino, que possui o papel de líder técnica de projetos em uma empresa de **consultoria**. Ela é **responsável indiretamente por 1 pessoa** e atua como consultora em projetos de gestão.

No contexto da consultoria, a consultora menciona a **necessidade de adaptação em relação aos prazos dos projetos**. Em projetos curtos, ela destaca a importância de ser direta e assertiva devido à limitação de tempo disponível. Ela também menciona o **desafio de lidar com sua própria ansiedade**, buscando controlá-la para não impactar negativamente sua equipe.

Um dos problemas enfrentados pela consultora é **entender as especificidades de cada pessoa e saber até onde pode pressionar ou ser transparente**. Além disso, ela expressa frustração por **não ter uma base de comparação entre seus liderados, o que a torna insegura ao tomar decisões que possam impactar a carreira de alguém**. Ela ressalta que a organização possui uma pessoa responsável pela carreira dos funcionários, que não está ligada diretamente à liderança de projetos.

No dia a dia, a coordenadora realiza reuniões diárias com sua equipe e reserva 5 minutos adicionais após a reunião para alinhar os próximos passos com cada liderado. Ela adota a prática de estabelecer metas semanais, solicitando que seus liderados planejem suas atividades para a próxima semana até sexta-feira. Essa abordagem auxilia no planejamento para a segunda-feira. Essa prática não é formal da companhia, mas algo que aprendeu com uma liderança anterior. Ela utiliza a plataforma **Microsoft Teams** para gerenciar o dia a dia da equipe e menciona que, devido ao número reduzido de colaboradores, não é comum o uso de ferramentas formais como o **Trello** para acompanhamento de tarefas.

Quanto às ferramentas de apoio à liderança, a consultora destaca os treinamentos oferecidos pela empresa sobre vieses inconscientes e diferenças geracionais.

Em relação à sua percepção de diferentes práticas de liderança, ela **reprova líderes que têm dificuldade em convergir e focar no time**, bem como aqueles que **expõem seus liderados aos clientes**. Também **desaprova líderes que são muito ansiosos e que transparecem essa ansiedade para o time** – um desafio que ela mesma enfrenta.

Por outro lado, a consultora **admira líderes que conseguem direcionar a resolução de problemas**, auxiliando aqueles com menos experiência a trazerem perspectivas e estruturarem os problemas. Ela valoriza líderes que atuam como ponte entre seus liderados e os clientes. Além disso, ela **admira líderes que mantêm uma energia positiva, reconhecem os momentos difíceis e buscam melhorar a experiência da equipe**, promovendo um ambiente inclusivo e evitando conversas paralelas.

Ao analisar o perfil da consultora, identifica-se uma conduta que remete à abordagem de liderança **adaptativa** (HEIFETZ, 1994), muito motivada pelo seu contexto de alta variabilidade, que faz com que ela tenha que adaptar seu modelo de liderança a depender das diferentes tarefas, pessoas e expectativas envolvidas em cada projeto.

4.1.2.7. P.B., gênero masculino, product manager em banco, 30 anos

"Mais do que entregar no prazo, você precisa ser uma pessoa que se comunica muito bem" - P.B., product manager em banco

P.B. possui 30 anos, é do gênero masculino e trabalha em um **banco** como **product manager** (PM). Ele atua como líder de um time de 12 pessoas, embora nenhuma delas se reporte diretamente a ele. Seus liderados, apesar de serem orientados por ele no dia a dia, possuem também líderes técnicos, os quais são os responsáveis finais pela sua evolução de carreira. Seu papel de liderança é **inspirar e orientar as pessoas em relação à visão do produto pelo qual é responsável**.

Uma das dificuldades enfrentadas pelo PM é **ler o estilo de trabalho das pessoas e adaptar seu próprio estilo de liderança a cada contexto específico**. Ele também enfrenta **desafios ao tentar criar hábitos nas pessoas**, por exemplo, o hábito de registrar demandas no JIRA.

Entre os problemas e frustrações que ele menciona estão **a dificuldade em transmitir o senso de urgência em relação às demandas**, sem que soe como uma ordem direta, e **saber até que ponto deve acompanhar seus liderados no dia a dia**. Ele reconhece que diferentes pessoas têm preferências distintas em relação a 1:1s e opiniões, algumas querendo apenas saber o que precisam fazer e seguir em frente.

Atualmente, o PM não realiza reuniões individuais com as pessoas de sua equipe, uma decisão que tomou para evitar passar muito tempo em reuniões, dado o número considerável de pessoas sob sua liderança. No entanto, ele sabe que os líderes técnicos fazem 1:1s com seus liderados.

Em sua rotina diária, o PM utiliza diversas ferramentas para auxiliá-lo em seu trabalho. Ele menciona o uso do **Qulture Rocks** para avaliação de desempenho, com destaque para o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) que ele utiliza, mesmo reconhecendo que não é amplamente adotado. O **JIRA** é sua principal ferramenta para gerir tarefas, incluindo tarefas de engenharia e análise. Além disso, ele faz uso do **Retrium** para realizar dinâmicas de equipe e retrospectivas. Outras ferramentas que ele menciona incluem o Miro para gerir reuniões e discussões em grupo, o **Google Suite** para documentos, planilhas e apresentações, o **Slack** para comunicação e gestão diária, e o **Confluence** para documentar projetos. Ele também utiliza o **Yerbo**, um plugin do Slack, para receber informações sobre a saúde mental de seus liderados.

Quando questionado sobre exemplos bons e ruins de liderança, P.B. **alega reprovar líderes ansiosos e despreparados emocionalmente**, que transmitem desespero para seus liderados e têm dificuldade em dizer não. Ele **admira líderes que conseguem traduzir a visão geral para a operação diária e direcionar seus liderados na resolução de problemas**. Ele também valoriza **líderes que oferecem espaço para que seus liderados mostrem vulnerabilidade** e aprecia líderes que são **capazes de priorizar tarefas e orientar seus liderados de forma**

prática para o desenvolvimento de suas carreiras. Por fim, destaca **a importância da comunicação eficaz** e acredita que a autonomia sem direção é prejudicial.

No perfil desse product manager, identifica-se comportamentos que remetem ao estilo de liderança **adaptativa** (HEIFETZ, 1994), traduzido no seu esforço em lidar com equipes de diferentes competências técnicas e perfis de trabalho.

4.1.2.8. R.O., gênero feminino, product manager em startup, 31 anos

"O bom líder é aquele que quer ver a pessoa abaixo dele melhor que ele um dia", R.O., product manager em startup

R.O. é uma **product manager** (PM) de 31 anos, pertencente ao gênero feminino e atuante em uma **startup** healthtech. Ela é responsável por todo o ciclo de vida de um produto voltado para médicos e **lidera um time de 7 pessoas**. Sua liderança, no entanto, é indireta, o que significa que seus liderados possuem também líderes técnicos, os quais são os responsáveis finais pela sua evolução de carreira. Seu papel de liderança é orientado ao produto, com a responsabilidade de fazer com que todos da equipe estejam alinhados a uma mesma estratégia no dia a dia.

No início de sua jornada como líder, ela compartilhou **que tinha receio de fazer agendas de desenvolvimento do tipo "1:1s" (one-on-one), pois tinha preocupação em garantir que estivesse agregando valor para a outra pessoa**. Hoje, ela reconhece que o foco nos pensamentos e impressões dos outros pode desviar a atenção do propósito real do "1:1", que é apoiar o desenvolvimento da pessoa, e dá muito valor a esse tipo de agenda.

Entre os problemas e frustrações que ela menciona está a **pressão de mostrar-se como uma líder eficiente**. Ela destaca o **desafio de lidar com as lideranças técnicas de seus liderados indiretos**, mantendo a **comunicação adequada e a motivação da equipe**. Além disso, também enxerga como **desafio gerir tarefas enquanto mantém a visão geral**, o que exige uma **gestão eficiente do tempo**.

A PM valoriza a **importância de fornecer contexto e alinhar as equipes na mesma direção**, algo que nem sempre é realizado pelos líderes diretos das pessoas sob sua liderança. Além disso, ela compartilha que tem combinado com o seu time um momento semanal para atividades não relacionadas ao trabalho, como jogos, como forma de fortalecer os laços interpessoais dos colaboradores.

Em sua rotina diária, ela realiza “1:1s” semanais com os líderes de engenharia e design, buscando obter percepções valiosas sobre o time. Ela reconhece que, mesmo não sendo a liderança direta dessas pessoas, muitas vezes possui insights mais ricos devido ao tempo que passa com elas. Além disso, ela participa de rituais semanais com a equipe de operações. A empresa utiliza a plataforma **Culture Amp** para avaliação de desempenho, “1:1s” e Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), embora na prática as pessoas a utilizem apenas para a avaliação. Ela gerencia suas tarefas por meio do **Notion**.

Para apoiar sua liderança, ela utiliza o **Slack** como ferramenta para a gestão diária e comunicação. Ela também menciona que participou de várias iniciativas e agendas com empresas para o desenvolvimento de habilidades de liderança, incluindo um coaching de seis meses e um programa focado em inteligência emocional, chamado **ACE (Intensivo de Inteligência Emocional)**, do qual gostou muito.

Quando questionada sobre práticas de líderes que desaprova, ela cita o **microgerenciamento e líderes que têm medo de perder espaço quando possuem liderados mais competentes**. Para ela, a pior liderança é aquela que é prejudicada pelas inseguranças pessoais e impede o desenvolvimento dos outros.

Ela **valoriza líderes que não projetam seus medos e inseguranças nos outros, que não têm uma postura egocêntrica e que demonstram preocupação genuína, empatia e capacidade de entender o momento de cada um**. Para ela, líderes que mostram vulnerabilidade e proporcionam segurança aos seus liderados são excelentes líderes. Ela acredita que **um bom líder é aquele que deseja ver as pessoas abaixo dele se tornarem ainda melhores no futuro**.

Em R.O., podemos identificar a predominância do estilo de liderança **democrática** (CHIAVENATO, 2023), que valoriza a importância de fornecer contexto e alinhar as equipes na mesma direção, buscando envolver seu time nas decisões e compartilhar responsabilidades. Além disso, ela valoriza ter seu time compartilhando méritos e conquistas com ela, uma vez que aspira desenvolver seus liderados para que eles se tornem líderes melhores que ela no futuro.

4.1.2.9. R.S., gênero feminino, gerente em startup, 35 anos

“Não existem bons líderes que não tiveram bons líderes” - R.S., gerente em startup

R.S. possui 35 anos, pertence ao gênero feminino e é **gerente** de inovação em uma **startup**. A cultura da sua empresa é caracterizada por sua forte dinâmica e orientação para resultados, e isso impacta tanto na sua experiência como líder, quanto na experiência dos seus liderados. Ela é responsável por **liderar uma equipe de cinco pessoas diretamente e quinze indiretamente**.

Entre seus desafios diários, destaca-se a **gestão de stakeholders**, garantindo uma comunicação eficaz, gerenciando expectativas e assegurando a entrega de resultados significativos. Ela também enfatiza a **importância da priorização das atividades em um ambiente ágil e caótico**, onde o planejamento a longo prazo não é comum.

No entanto, a líder enfrenta **dificuldades em acolher diferentes tipos de profissionais em uma cultura corporativa forte e adaptar seu estilo de liderança a cada contexto**. Ela também se preocupa em **entender o perfil de seus liderados e fornecer-lhes segurança psicológica**.

Em sua rotina diária, destaca-se o compromisso com as "quartas de desenvolvimento", um período de três horas todas as quartas-feiras dedicado ao crescimento pessoal e profissional, com foco em estudos, cursos e leituras.

Quanto às ferramentas utilizadas para apoiar sua liderança, ela menciona o uso de um bot interno para avaliação de desempenho. Em termos de organização e rotina, ela experimentou várias ferramentas, como **Trello**, **Miro** e **Monday**, mas atualmente utiliza o **JIRA** e o **Docs**, valorizando a praticidade deste último.

Para se preparar para a liderança, ela participou de trilhas internas de liderança nas empresas anteriores. Também realizou uma série de cursos focados na temática, como o curso **“Liderança Criativa”, da Perestroika**, e o **“Liderança do Futuro”, da HyperIsland**.

Entre as práticas de liderança que ela reprova, destacam-se os líderes que não incorporam a cultura da empresa em suas rotinas e não reforçam os comportamentos esperados pela organização. Ela também **reprova líderes que criam muita hierarquização e exigem validação prévia para a realização de tarefas**, bem como **líderes que não fornecem visibilidade do contexto aos seus liderados**, resultando em demandas ambíguas.

Por outro lado, ela **admira líderes que começam pelo propósito, questionando o “porquê” das ações** e recalibrando as soluções com base nos objetivos. Ela também destaca a **importância de ter bons líderes anteriores como base para se tornar um bom líder**.

Dessa maneira, verifica-se em seu perfil a predominância do estilo **transformacional** (BURNS, 1978), uma vez que a gerente busca inspirar e motivar os membros da sua equipe para alcançar resultados significativos, a partir de um senso comum de propósito.

4.1.2.10. Conclusões das entrevistas

A partir das entrevistas conduzidas, foi possível obter conclusões interessantes sobre os diferentes perfis de liderança analisados, que foram fundamentais para a etapa seguinte de síntese, na construção de personas e JTBDs.

A primeira conclusão diz respeito ao impacto do **escopo do líder** sobre os diferentes desafios enfrentados pela liderança, quando olhamos para as diferentes experiências de um líder de área, de um líder de projetos e de um líder de produtos. No primeiro caso, vemos um líder responsável por um time perene, que se mantém o mesmo ao longo do tempo, e a responsabilidade de entregar resultados dentro de um contexto fechado de uma área. No segundo, porém, o líder vivencia um cenário de maior incerteza, lidando com times itinerantes que variam a depender do projeto em questão, o que configura um desafio para a sua gestão. Já no terceiro caso, temos o perfil do product manager, que lidera indiretamente um grupo grande de pessoas – isto é, que lidera no dia a dia, mas não é responsável final pela carreira dos seus liderados –, e que precisa conciliar o seu modelo de liderança com as respectivas lideranças técnicas do seu time.

Outra conclusão é o impacto que a **quantidade de pessoas lideradas** exerce sobre os desafios do líder. Líderes que possuem poucas pessoas sob sua gestão (de 1 a 2 pessoas) muitas vezes enfrentam a dificuldade de delegar tarefas, uma vez que seus liderados possuem menor experiência técnica e que, no contexto de pressão do dia a dia, acaba sendo mais fácil acumular para si mesmo a responsabilidade de execução. Esses mesmos líderes, porém, conseguem ter um acompanhamento muito próximo com seus liderados, graças ao tamanho reduzido da equipe. Por outro lado, líderes com times maiores enfrentam o desafio de manter a equipe motivada mesmo não podendo estar tão próximos de todos os liderados no cotidiano.

Por fim, também foi possível observar os **diferentes estilos e abordagens de liderança** analisados na revisão de literatura sendo aplicados, valorizados e/ou rechaçados pelos entrevistados. Como já trazido anteriormente neste estudo, os tipos de liderança mapeados apresentam diversos pontos de intersecção, e não são excludentes entre si. No entanto, apesar de cada entrevistado possuir mais de um estilo de liderança, optou-se por **trazer o estilo de liderança predominante** (salvo em um caso, em que foram identificados traços muito característicos de dois estilos), de modo a endereçar o caminho para a síntese futura em personas, as quais possuirão de 2 a 3 estilos característicos cada uma, de modo a fornecer um olhar consolidado dos estilos predominantes nos diferentes perfis de líderes investigados.

4.2. Síntese

4.2.1. Personas desenvolvidas

4.2.1.1. Luis, coordenador de área em uma startup, 28 anos



Figura 27. Síntese da persona de Luis. Fonte: acervo pessoal; imagem ilustrativa: Undraw.

Luis é responsável por garantir as entregas da área em que atua. Ele lidera um **time médio**, de 7 pessoas fixas, que respondem diretamente para ele, e é responsável por delegar tarefas e garantir seu desenvolvimento de carreira.

Seu **principal objetivo** é garantir o sucesso do negócio em que está trabalhando, uma vez que participa da startup quase desde a sua fundação, e por isso possui um grande senso de responsabilidade e pertencimento à empresa.

As **frustrações** de Luis estão na sua dificuldade em delegar tarefas, o que faz com que ele acabe acumulando responsabilidades que nem sempre consegue dar conta. Ele acha que ninguém consegue fazer a tarefa tão bem quanto ele faria, acaba executando muitas coisas sozinho. Pelo fato de seu time ser muito júnior e com muitas deficiências técnicas, ele precisa sempre estar revisando tudo.

Além disso, ele às vezes sente que não tem muita visibilidade da empresa como um todo, e não sabe o que seus pares e outras áreas estão fazendo. A falta de visibilidade faz com que ele tenha dificuldade em saber o que comunicar para o seu time, e como.

Outra dificuldade é a insegurança que tem em gerir a carreira dos seus liderados, que é sua responsabilidade conforme seu cargo, embora ele se sinta pouco preparado para isso.

Já em relação às suas **aspirações**, Luis quer fazer a sua área crescer na empresa e se tornar mais relevante. Ele tem a intenção de se tornar gerente no médio prazo. No entanto, a curto prazo, quer aprender a gerir melhor o seu tempo porque sente que está muito sobrecarregado. Para apoiar na sobrecarga, ele também quer fazer com que seu time aprenda mais e se torne mais eficiente.

Os **hábitos** de Luis recaem em um dia a dia de muita proximidade com o time, com ele validando constantemente cada entrega. Ele sempre faz 1:1s com seus liderados, para apoiar no desenvolvimento de carreira deles, mas não sabe muito bem como conduzir esse tipo de reunião. A sua empresa incentiva o uso de uma ferramenta específica para acompanhar o time, mas na prática ninguém usa. Além disso, ele é desorganizado e por isso tem dificuldade em gerir o tempo.

O coordenador gosta de ir para o escritório e incentiva seu time a fazer o mesmo, pelo menos 3x por semana. Ele aprendeu a liderar “na marra”, sem nunca ter recebido nenhuma capacitação formal ou apoio da empresa nesse sentido, e costuma fazer a gestão de tarefas usando Docs do Word ou bloco de notas.

Pelo fato de ser muito orientado pela performance da empresa, Luis também está sempre acompanhando as metas da sua área, com o objetivo de alcançar os melhores resultados.

Em relação a seus estilos e abordagens de liderança, Luis demonstra predominantemente traços de **liderança autocrática** (CHIAVENATO, 2023) e **formadora** (GOLEMAN, 2000).

O traço de liderança autocrática de Luis pode ser percebido na sua dificuldade em delegar tarefas e sentimento que ninguém consegue realizar as tarefas tão bem quanto ele. Ele também acaba executando muitas coisas sozinho, o que pode indicar uma tendência de controle e centralização das decisões. Outro traço que reforça o seu estilo autocrático é o direcionamento dado a seus funcionários de estarem presenciais no escritório pelo menos três vezes por semana.

Um elemento importante de se destacar é que Luis tem **a intenção de mudar o seu estilo atual** de liderança, uma vez que o perfil autocrático não é valorizado por ele, que quer se capaz de delegar melhor as responsabilidades à sua equipe e potencializar a produtividade do grupo.

Por fim, o estilo de liderança formadora pode ser observado em Luis a partir do momento em que ele demonstra preocupação genuína com o desenvolvimento de carreira de seus liderados. Ele realiza reuniões individuais para apoiar nesse aspecto, embora admita ter dificuldades em conduzi-las de forma eficaz.

4.2.1.2. Laura, gerente de projetos em uma consultoria, 32 anos



Figura 28. Síntese da persona de Laura. Fonte: acervo pessoal; imagem ilustrativa: Undraw.

Laura é responsável por garantir a entrega de diferentes projetos, liderando **times pequenos** e diversos (de 1 a 3 pessoas), que variam conforme a duração de cada projeto. Durante o andamento do projeto, a gerente é responsável por distribuir as tarefas entre seus liderados, fazer a gestão e mantê-los motivados.

Seu **principal objetivo** é evoluir na carreira e chegar a um cargo de diretoria. Ela está há alguns anos na organização, e sempre sonhou alto.

As suas **frustrações** se relacionam com o fato de ela ser uma pessoa muito ansiosa, tendo dificuldade em acalmar o time em momentos sob pressão. Trata-se de um grande desafio, pois, para estar em seu cargo, ela precisa de um preparo emocional para lidar com conflitos com o cliente do projeto.

Além disso, ela lidera pessoas com perfis muito diferentes, e tem dificuldade em saber como lidar com cada estilo de trabalho. A todo momento o seu time de projetos muda, e por isso ela precisa sempre se readaptar aos novos liderados.

Laura também é constantemente pressionada pelo cliente e pela sua própria liderança para entregar resultados. Por isso, ocasionalmente sente dificuldade em manter o time motivado, em especial quando a equipe precisa executar tarefas “chatas” ou muito operacionais. Ela nem sempre faz o acompanhamento que gostaria com seus liderados, por conta da pressão do dia a dia, que faz com que ela tenha que despriorizar agendas de desenvolvimento, o que a deixa muito frustrada.

Em relação às suas **aspirações**, Laura quer se capacitar tecnicamente para se tornar uma grande diretora, e por isso consome muito conteúdo técnico no seu dia a dia, como livros e cursos sobre liderança. Ela projeta essa aspiração de crescimento na sua equipe, e quer que as pessoas que lidera cresçam na carreira de consultoria.

Um fato interessante sobre a Laura, que impacta nas suas motivações, é o fato de que ela já teve uma líder muito boa no passado, que lhe dava muita segurança psicológica e a ensinou muitas coisas que ela aplica até hoje na sua gestão. Hoje em dia, ela aspira ser uma líder tão boa como essa líder.

Os **hábitos** de Laura são diretamente influenciados pelas suas aspirações. Ela faz muitos cursos e está sempre lendo algum livro sobre liderança. Ela é uma pessoa metódica, e gosta de sempre planejar sua semana antes de iniciá-la, definindo as prioridades e os prazos das suas atividades. Esse traço da sua personalidade também reflete no hábito de bloquear a sua agenda em momentos de execução de atividades, às vezes ficando indisponível para o time que quer contatá-la.

Ela faz gestão de tarefas usando ferramentas próprias para isso (Trello e Notion), pois acha que isso facilita a organização e o acompanhamento do trabalho. Ela incentiva o seu time a usar as mesmas ferramentas que ela usa, mas nem sempre dá certo, pois nem todos se adaptam ou se comprometem com elas. Isso também a deixa bem frustrada.

Laura trabalha em modelo híbrido, mas os dias em que tem que ir para o escritório variam a depender do projeto em que está. Ela viaja muito por conta dos seus projetos, pois precisa estar próxima dos clientes e das equipes locais. Por isso, às vezes se sente esgotada e cansada, principalmente em projetos à distância que requerem deslocamento.

No que diz respeito a seus diferentes estilos e abordagens de liderança, observa-se que Laura reproduz predominantemente elementos de liderança **democrática** (CHIAVENATO, 2023), **adaptativa** (HEIFETZ, 1994) e **transformacional** (BURNS, 1978).

Laura adota um estilo de liderança democrática ao envolver sua equipe na tomada de decisões e buscar o crescimento e desenvolvimento de seus liderados. Ela projeta sua aspiração de crescimento na equipe, buscando capacitar tecnicamente seus liderados para que eles também cresçam na carreira.

Além disso, a liderança de Laura mostra características do estilo adaptativo, uma vez que ela precisa se adaptar aos diferentes perfis e estilos de trabalho de sua equipe, que variam a cada projeto. Ela busca encontrar a abordagem mais adequada para liderar cada membro da equipe de acordo com suas necessidades e competências.

Por fim, Laura também demonstra traços de liderança transformacional, pois ela busca inspirar e motivar sua equipe, mesmo em momentos de pressão e tarefas consideradas menos motivadoras. Ela se esforça para entregar resultados e manter o time motivado, apesar das dificuldades enfrentadas.

4.2.1.3. Lívia, product manager em um banco, 30 anos



Figura 29. Síntese da persona de Lívia. Fonte: acervo pessoal; imagem ilustrativa: Undraw.

Lívia é responsável por gerir um produto digital específico do banco. Possui um **time grande**, com várias pessoas sob a sua liderança (15 pessoas), mas essas pessoas possuem seus respectivos líderes de área, que são responsáveis pela evolução na carreira de cada uma delas. A responsabilidade de Lívia na liderança deste time, portanto, baseia-se em distribuir tarefas no dia a dia e coordenar a equipe em direção a um objetivo comum.

Seu **principal objetivo** é que o seu produto seja um sucesso de público, e se torne cada vez mais relevante dentro do portfólio de diferentes produtos digitais do banco em que trabalha.

As **frustrações** de Lívia são várias. Ela tem um time muito técnico, e às vezes não sabe como dialogar com esse time, por não ser uma pessoa técnica. Além disso, ela precisa lidar com as lideranças técnicas dos colaboradores que fazem parte do seu time, e isso impacta a forma como ela gostaria de liderar, uma vez que ela precisa adaptar seu modelo de liderança para combinar com os dos diferentes líderes com quem tem contato.

Lívia é uma líder que gosta de dar autonomia para seus liderados, mas se frustra porque nem todos lidam bem com esse estilo de trabalho. Isso é agravado pela dificuldade que ela tem de "ler" o time, principalmente por conta do home office, porque muitos nunca nem ligam a câmera em reunião.

Outra frustração é o fato de que, por ter que fazer interface com muitas áreas, a product manager tem dificuldade em fazer a gestão dos stakeholders, principalmente quando precisa gerir expectativas da alta liderança.

Em relação às suas **aspirações**, Lívia é uma pessoa que preza muito pela saúde mental. Ela quer ter mais equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, e quer que seus liderados também tenham. Por isso, ela costuma ter uma abordagem de muita proximidade com as pessoas da sua equipe, mesmo elas não sendo suas lideradas diretas. A product manager aspira ser uma líder inspiradora capaz de motivar o seu time, assim como ela se sente motivada no dia a dia com o seu produto

Além disso, ela gosta muito do seu trabalho e quer que ela e seu time sejam reconhecidos pelo seu bom desempenho. Também é muito satisfeita com o seu modo de trabalhar, equilibrando diferentes elementos para além da vida profissional, e aspira sempre manter sua autenticidade, independentemente das adversidades.

Os **hábitos** de trabalho de Lívia são influenciados pela sua experiência 100% remota, em home office, assim como a do seu time. Ela vive fazendo reunião, mas, apesar do dia a dia corrido, também está sempre disponível no Slack, respondendo rápido a quase todas as pessoas que lhe acionam na ferramenta diariamente.

Pelo fato de se preocupar muito com a saúde mental, ela também tem o hábito de fazer terapia semanalmente, buscando sempre o equilíbrio profissional e pessoal.

Por fim, Lívia também gosta de estar próxima a comunidades de outros product managers para trocar boas práticas e experiências, e por isso tem o hábito de estar sempre participando de eventos dessa natureza.

O estilo de liderança de Lívia possui predominantemente características de liderança **laissez-faire ou liberal** (CHIAVENATO, 2023), **adaptativo** (HEIFETZ, 1994) e **exemplar** (GOLEMAN, 2000).

Lívia adota um estilo de liderança laissez-faire ao dar autonomia para seus liderados, principalmente quando consideramos que ela não dispõe do conhecimento técnico para orientar de maneira rígida as tarefas que devem ser conduzidas no dia a dia.

Além disso, a liderança de Lívia, assim como a de Laura, também demonstra características do estilo adaptativo, uma vez que ela precisa adaptar seu estilo de liderança de acordo com as lideranças técnicas dos colaboradores de seu time. Ela reconhece a importância de combinar diferentes estilos de liderança para se adequar às necessidades e preferências dos líderes técnicos.

Já como líder exemplar, Lívia busca manter sua autenticidade e enfrentar adversidades de forma transparente, sendo satisfeita com seu modo de trabalhar e buscando o reconhecimento pelo bom desempenho dela e de sua equipe.

4.2.2. Jobs to be Done identificados

4.2.2.1. Delegar tarefas e responsabilidades

Como liderança, eu quero delegar tarefas e responsabilidades de forma eficiente, para conseguir aliviar minha carga de trabalho distribuindo as atribuições aos diferentes membros da equipe, em um contexto no qual a própria equipe também se sinta responsável pela tarefa atribuída.

Personas que possuem o JTBD:

Luis

Estilo de liderança:

Laissez-faire

Soluções que atendem:



4.2.2.2. Gerir carreira dos liderados

Como liderança, eu quero me sentir mais preparado(a) e seguro(a) para gerir a carreira dos meus liderados, de modo a conseguir oferecer um suporte adequado e contribuir para o crescimento profissional deles.

Personas que possuem o JTBD:

Luis

Laura

Estilo de liderança:

Formadora

Soluções que atendem:



Culture.Rocks

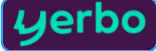


Smartleader

Canvas de Feedback

4.2.2.3. Manter o controle emocional

Como liderança, eu quero ser capaz de manter o meu controle emocional e a minha ansiedade, para conseguir alcançar os resultados desejados sem influenciar negativamente a equipe, em um contexto de alta pressão.

Personas que possuem o JTBD:	Laura	Estilo de liderança:	Afiliativa	
Soluções que atendem:		O Bando	Liderança do Futuro	ACE

4.2.2.4. Lidar com diferentes estilos de trabalho

Como liderança, eu quero aprender a lidar com diferentes estilos de trabalho e me adaptar a cada membro da equipe, a fim de melhorar a comunicação e a colaboração, em um contexto de liderança de equipes com perfis diversos.

Personas que possuem o JTBD:	Laura	Livia	Estilo de liderança:	Adaptativo
Soluções que atendem:	N/A			

4.2.2.5. Motivar a equipe

Como liderança, eu quero encontrar estratégias eficazes para manter a equipe motivada, para conseguir engajamento e produtividade dos meus liderados, mesmo ao executar tarefas "chatas" ou operacionais.

Personas que possuem o JTBD:

Livia

Estilo de liderança:

Transformacional

Soluções que atendem:

FUNRETROSPECTIVES

4.2.2.6. Desenvolver as próprias habilidades

Como liderança, eu quero buscar capacitação para desenvolver minhas habilidades técnicas e/ou de liderança, para me sentir mais preparado(a) e confiante em meu papel.

Personas que possuem o JTBD:

Laura

Estilo de liderança:

Formadora

Soluções que atendem:

coursera

 Culture.Rocks

 **Smartleader**

4.2.2.7. Gerir stakeholders

Como liderança, eu quero aprimorar minha capacidade de gerir stakeholders, para conseguir atender às expectativas das pessoas que influenciam o meu trabalho e traduzir a elas a minha visão de futuro, em um contexto com alta complexidade relacional.

Personas que possuem o JTBD:

Laura

Livia

Estilo de liderança:

Orientadora

Soluções que atendem:

N/A

4.2.2.8. Gerir melhor o próprio tempo

Como liderança, eu quero aprender a gerir melhor o meu tempo, para conseguir lidar de forma mais eficiente com as minhas próprias responsabilidades e ter uma melhor qualidade de vida.

Personas que possuem o JTBD:

Luis

Estilo de liderança:

Autocrática

Soluções que atendem:



Notion



Trello

4.2.2.9. Inspirar o time

Como liderança, eu quero ser um exemplo e uma inspiração para o meu time, para alcançar um bom desempenho e ser reconhecido(a) pela qualidade do trabalho, mantendo minha autenticidade.

Personas que possuem o JTBD:

Livia

Estilo de liderança:

Exemplar

Soluções que atendem:

O Bando

Liderança do Futuro

ACE

4.2.2.10. Entender e compreender o time

Como liderança, eu quero desenvolver habilidades de leitura e compreensão do time, mesmo no ambiente de trabalho remoto, para conseguir oferecer permitir a participação dos seus liderados nas decisões e lidar com suas preferências individuais.

Personas que possuem o JTBD:

Livia

Estilo de liderança:

Participativa

Soluções que atendem:

 Culture.Rocks

 Smartleader

Canvas de Feedback

4.2.2.11. Comunicar-se e ser comunicado de maneira assertiva

Como liderança, eu quero comunicar-me e ser comunicado de maneira assertiva, para conseguir transmitir informações claras e precisas e ser capaz de interpretar corretamente as informações recebidas, em um contexto que eu tenha que desdobrar orientações relevantes para a minha equipe de modo a potencializar nosso trabalho em conjunto.

Personas que possuem o JTBD:

Luis

Estilo de liderança:

Democrática

Soluções que atendem:



4.2.3. Conclusões da Síntese

Ao analisar os JTBDs levantados ao longo da etapa de Síntese, juntamente com as diferentes soluções de mercado que atendem a esses “Jobs”, é possível obter duas grandes conclusões.

A primeira delas diz respeito ao fato de que, apesar, quando olhamos para as duas orientações do líder sugeridas por Chiavenato (2023), a liderança centrada na tarefa e a liderança centrada nas pessoas, observa-se que **as soluções atualmente existentes se propõem a atender exclusivamente uma dessas orientações**. No entanto, o próprio autor ressalta que, na prática, o líder acaba acumulando ambas as orientações em contextos gradativos nas situações do seu dia a dia (CHIAVENATO, 2023).

Enxerga-se, portanto, uma oportunidade em trazer à tona uma solução que seja capaz de atender de maneira conjugada às necessidades do líder em gestão de tarefas e à sua responsabilidade diária de manutenção de relações interpessoais.

Já a segunda conclusão deriva do fato de que, em dois dos JTBDs mapeados no estudo (**“Lidar com diferentes estilos de liderança”** e **“Gerir stakeholders”**) não foram encontradas soluções disponíveis no mercado ao longo da pesquisa secundária que atendessem a eles, com a exceção de cursos específicos dentro de plataformas de aprendizagem online. Esses cursos, porém, não foram trazidos no estudo por uma decisão de estruturação que visava manter a pesquisa abrangente para outras soluções além de capacitações. Vale ressaltar, portanto, que existe uma carência de soluções práticas no dia a dia do líder que possam atender a esses “Jobs”, com a exceção de capacitações pontuais focadas nessas necessidades da liderança.

Por fim, entende-se que o exercício de síntese a partir da metodologia de JTBDs resultou em uma série de diretrizes consolidadas capazes de habilitar, de maneira eficaz e assertiva, as sessões de ideação previstas para as etapas posteriores do projeto.

4.3. Ideação

4.3.1. Requisitos de projeto

Como etapa prévia à Ideação, de modo a direcionar a geração de ideias, foram levantados **requisitos de projeto**, que sintetizam os principais aprendizados da Imersão e da Síntese. Esses requisitos foram divididos em requisitos obrigatórios, que necessariamente deverão ser cumpridos pelas ideias geradas na etapa seguinte, e requisitos desejados, que podem ser interessantes de ser incorporados na solução, embora não sejam fundamentais.

Ao todo, foram levantados **4 requisitos obrigatórios** e **2 requisitos desejados**, que podem ser observados no detalhe a seguir.

4.3.1.1. Requisitos obrigatórios

Requisito obrigatório 1: O uso da solução não deve onerar o tempo da liderança

O usuário possui uma rotina intensa, com muitas tarefas e preocupações diárias, e por isso apresenta uma propensão a não utilizar soluções que onerem o seu precioso tempo. Não é interessante que seja criada uma rotina para a liderança que tome muito do seu tempo, por exemplo, uma nova reunião, um treinamento adicional ou um formulário extenso e trabalhoso.

Requisito obrigatório 2: A solução deve ser de fácil entendimento para a liderança

Como extensão do primeiro requisito, também é fundamental que o entendimento da solução em si não onere o tempo da liderança, uma vez que, mesmo ela sendo fácil de ser utilizada, o usuário não iniciará o seu uso caso exista uma barreira de entrada muito relevante.

Requisito obrigatório 3: A solução deve dispor de poucas funcionalidades

Ao longo da Imersão, observou-se uma tendência do usuário a abandonar determinadas funcionalidades em soluções muito complexas, a exemplo das features de PDI em plataformas como Qulture Rocks e SmartLeader, que demandavam um esforço contínuo de preenchimento e eram secundárias se comparadas à função primária da plataforma (no exemplo, a Avaliação de Desempenho). O projeto não deverá ser voltado à criação de uma plataforma robusta com a ambição de solucionar todos os problemas do líder, e sim, direcionado ao desenvolvimento de uma solução eficaz para pelo menos um dos job to be done mapeados ao longo da Síntese.

Requisito obrigatório 4: A proposta de valor da solução deve ser clara para a liderança

Conforme observado ao longo das pesquisas secundária e primária, o usuário possui uma grande variedade de soluções já existentes no mercado, e apresenta certo ceticismo em relação à eficácia de todas elas. A comunicação da proposta de valor da solução deverá ser clara desde a primeira interação com o usuário, caso contrário isso poderá comprometer o seu engajamento e a adoção do produto.

4.3.1.2. Requisitos desejados

Requisito desejado 1: A solução pode ser incorporável ao dia a dia da liderança

Recomenda-se que sejam geradas soluções práticas, capazes de serem utilizadas para apoiar o dia a dia da liderança (aplicativos, chatbots, plugins, software), para reduzir a barreira de entrada do usuário, visto que se trata de um perfil que dificilmente desprioriza suas atividades diárias para explorar novas soluções.

Requisito desejado 2: A solução pode ser explorada dentro de um mercado B2B

Muitas das soluções exploradas na etapa de pesquisa atendiam a um mercado B2B, sendo posicionadas para contratação a partir das empresas, em vez de diretamente pelas lideranças, por exemplo, plataformas de gestão e ferramentas de comunicação. Além disso, observou-se um engajamento maior do usuário quando a própria empresa direcionava o uso de determinada funcionalidade, como era o caso das soluções de avaliação de desempenho. Dessa maneira, é interessante que seja explorado o apelo B2B da ideia, caso aplicável.

4.3.2. Perguntas direcionadoras

Utilizando-se a plataforma Miro (Figura 30), as 17 perguntas direcionadoras foram elaboradas de maneira preliminar ao brainstorming, de modo a direcionar a geração de ideias a partir do método “Como podemos...?”, recomendado pela literatura. Para cada JTBD, foram recuperadas as diferentes dores vivenciadas pelas personas, de modo a habilitar a proposição de perguntas acionáveis e capazes de dar mais fluidez ao processo de ideação.

PERGUNTAS DIRECIONADORAS

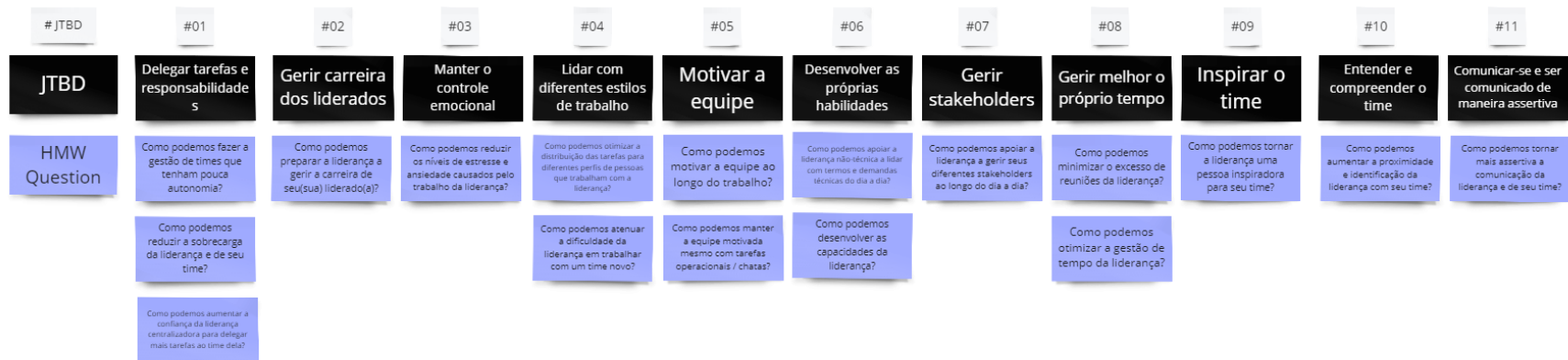


Figura 30. Perguntas direcionadoras do projeto. Fonte: Acervo pessoal (2023).

JTBD #1: Delegar tarefas e responsabilidades

Perguntas direcionadoras

- 1.1. Como podemos fazer a gestão de times que tenham pouca autonomia?
- 1.2. Como podemos reduzir a sobrecarga da liderança e de seu time?
- 1.3. Como podemos aumentar a confiança da liderança centralizadora para delegar mais tarefas ao time dela?

JTBD #2: Gerir carreira dos liderados

Perguntas direcionadoras

- 2.1. Como podemos preparar a liderança a gerir a carreira de seu(sua) liderado(a)?

JTBD #3: Manter o controle emocional

Perguntas direcionadoras

- 3.1. Como podemos reduzir os níveis de estresse e ansiedade causados pelo trabalho da liderança?

JTBD #4: Lidar com diferentes estilos de trabalho

Perguntas direcionadoras

- 4.1. Como podemos otimizar a distribuição das tarefas para diferentes perfis de pessoas que trabalham com a liderança?
- 4.2. Como podemos atenuar a dificuldade da liderança em trabalhar com um time novo?

JTBD #5: Motivar a equipe

Perguntas direcionadoras

- 5.1. Como podemos motivar a equipe ao longo do trabalho?
- 5.2. Como podemos manter a equipe motivada mesmo com tarefas operacionais / chatas?

JTBD #6: Desenvolver as próprias habilidades

Perguntas direcionadoras

- 6.1. Como podemos apoiar a liderança não-técnica a lidar com termos e demandas técnicas do dia a dia?
- 6.2. Como podemos desenvolver as capacidades da liderança?

JTBD #7: Gerir stakeholders

Perguntas direcionadoras

7.1. Como podemos apoiar a liderança a gerir seus diferentes stakeholders ao longo do dia a dia?

JTBD #8: Gerir melhor o próprio tempo

Perguntas direcionadoras

8.1. Como podemos minimizar o excesso de reuniões da liderança?

8.2. Como podemos otimizar a gestão de tempo da liderança?

JTBD #9: Inspirar o time

Perguntas direcionadoras

9.1. Como podemos tornar a liderança uma pessoa inspiradora para seu time?

JTBD #10: Entender e compreender o time

Perguntas direcionadoras

10.1. Como podemos aumentar a proximidade e identificação da liderança com seu time?

JTBD #11: Comunicar-se e ser comunicado de maneira assertiva

Perguntas direcionadoras

11.1. Como podemos tornar mais assertiva a comunicação da liderança e de seu time?

4.3.3. Inspirações adicionais

Para algumas perguntas direcionadoras, foi realizada uma rápida desk research para complementar o repositório de soluções de mercado que foi criado durante a etapa de Imersão. Essa pesquisa foi realizada no mesmo dia da Ideação e teve o objetivo de trazer **ferramentas e soluções inusitadas e diferenciadas**, com o objetivo de trazer inspiração para o processo criativo.

4.3.3.1. Center of Leadership Studies (CLS)

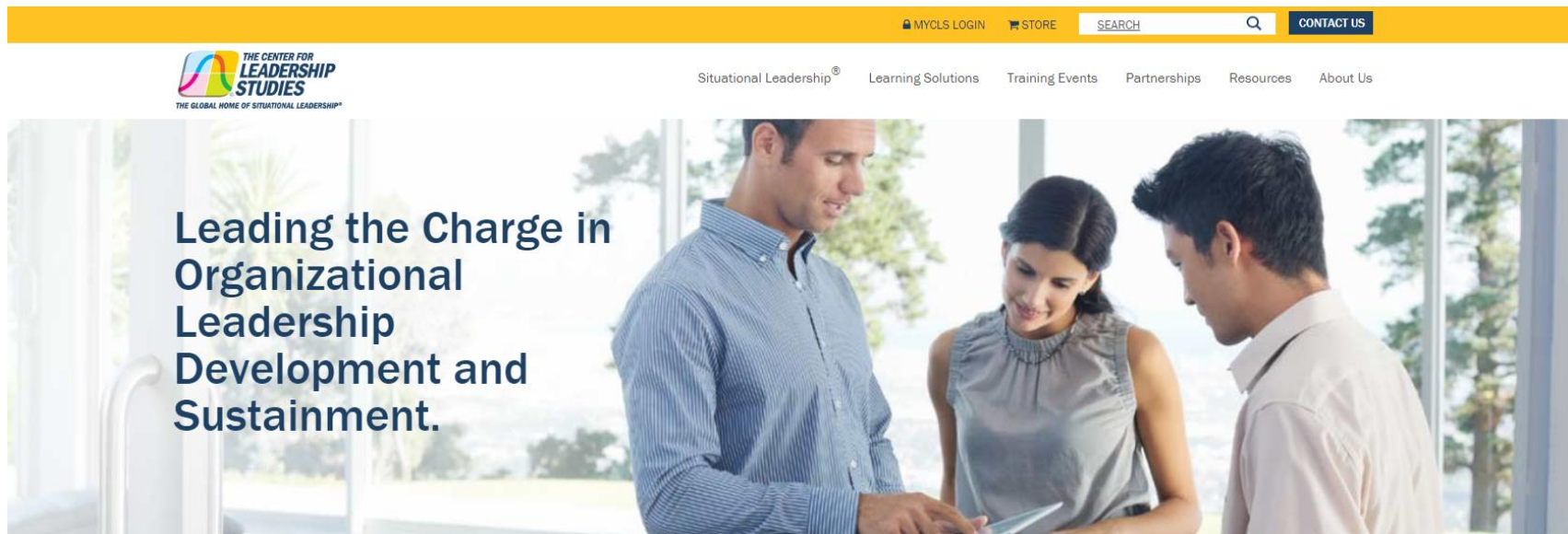


Figura 31. Site do Center of Leadership Studies. Fonte: CENTER OF LEADERSHIP STUDIES (2023).

Dedicada a desenvolver líderes eficazes em todos os níveis organizacionais, a organização Center of Leadership Studies (CLS) **oferece soluções de aprendizagem para desenvolver lideranças**. Baseadas em currículos, essas soluções são personalizadas e adaptadas às necessidades específicas de cada cliente, com o objetivo de melhorar as competências e habilidades dos líderes, bem como a cultura e o desempenho organizacional. Para isso, o CLS utiliza o modelo Situational Leadership®, uma metodologia baseada na relação entre líderes e seguidores, fornecendo um quadro para analisar cada situação com base no nível de prontidão de desempenho (Performance Readiness® Level) que um seguidor demonstra ao realizar uma tarefa, função ou objetivo específico (Figura 32).

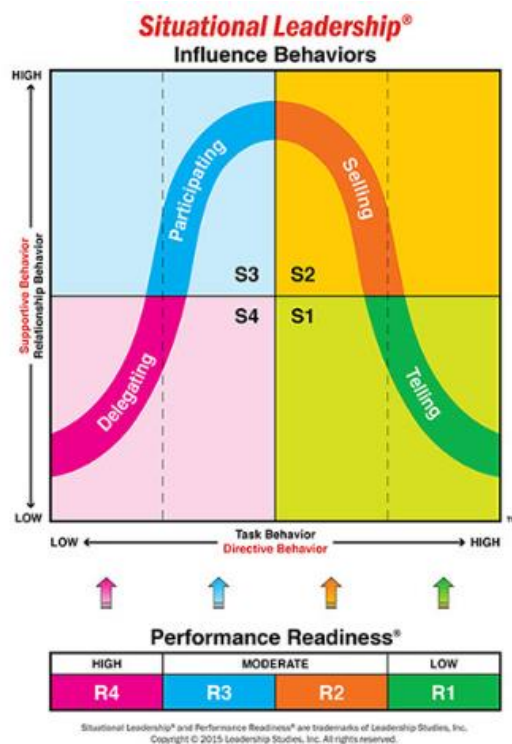


Figura 32. Framework da metodologia Situational Leadership®. Fonte: CENTER OF LEADERSHIP STUDIES (2023).

Além disso, o CLS oferece recursos e ferramentas para ajudar os líderes a aplicar o que aprenderam na prática. Por esses motivos, o centro é reconhecido como um líder global em treinamento e desenvolvimento de liderança (CENTER OF LEADERSHIP STUDIES, 2023). Algumas das soluções oferecidas pela organização incluem:

- **Curriculum:** currículos que visam desenvolver as habilidades e ferramentas necessárias para os líderes influenciarem positivamente o comportamento e adaptarem sua abordagem de liderança ao indivíduo ou grupo que estão tentando influenciar.
- **Custom Training:** soluções personalizadas de aprendizagem que atendem às necessidades específicas de cada organização, que podem ajudar a integrar considerações e nuances organizacionais e culturais, melhorar o desenvolvimento de competências e habilidades dos líderes, identificar necessidades e lacunas de aprendizagem e utilizar soluções de aprendizagem específicas para o papel para impulsionar a transformação cultural.
- **Tailored Learning for All Levels of Leadership:** caminhos de aprendizagem personalizados que visam a garantir que os líderes sejam bem-sucedidos e eficazes, a partir de soluções adaptadas para líderes individuais, líderes de equipe, líderes de líderes e líderes executivos.
- **Sustainment Solutions:** soluções de sustentação para incentivar os líderes a implementar e aplicar o que aprenderam com sucesso e a longo prazo, que se baseiam em métodos tais como microlearning e gamificação (CENTER OF LEADERSHIP STUDIES, 2023).

A organização oferece soluções de capacitação interessantes, que dialogam com as questões 4.1. (“**Como podemos otimizar a distribuição das tarefas para diferentes perfis de pessoas que trabalham com a liderança?**”), 4.2. (“**Como podemos atenuar a dificuldade da liderança em trabalhar com um time novo?**”) e 6.2. (“**Como podemos desenvolver as capacidades da liderança?**”), possuindo um modelo de negócios baseado em treinamentos e metodologia própria.

4.3.3.2. Fluxograma “Should this meeting be an e-mail?”

Doist é uma empresa que desenvolve ferramentas de produtividade para organizar o trabalho e a vida. Uma das suas ferramentas é o Todoist, um aplicativo de lista de tarefas que ajuda a planejar e executar as demandas de forma eficiente e focada. O site Doist também oferece conteúdos sobre produtividade, trabalho remoto e bem-estar.

Um dos conteúdos que o site Doist disponibiliza é um **fluxograma** que mostra como decidir entre enviar um e-mail ou marcar uma reunião para resolver um problema de trabalho (DOIST, 2021). O fluxograma considera aspectos como urgência, complexidade, necessidade de colaboração e impacto emocional do assunto da reunião / e-mail. Dependendo das respostas do usuário, o fluxograma sugere diferentes opções para endereçar o problema, que podem ser:

- Enviar um e-mail curto e claro;
- Marcar uma reunião breve e focada;
- Usar uma ferramenta de chat ou vídeo; ou
- Conversar pessoalmente ou por telefone.

O fluxograma também dá algumas dicas de como tornar os e-mails e as reuniões mais eficientes e respeitosos. O objetivo é evitar a perda de tempo e a frustração com formas de comunicação inadequadas ou desnecessárias. É uma solução interessante e simples que atende às questões 8.1. (“**Como podemos minimizar o excesso de reuniões da liderança?**”), 8.2. (“**Como podemos otimizar a gestão de tempo da liderança?**”) e 11.1. (“**Como podemos tornar mais assertiva a comunicação da liderança e de seu time?**”).

SHOULD THIS MEETING BE AN EMAIL?

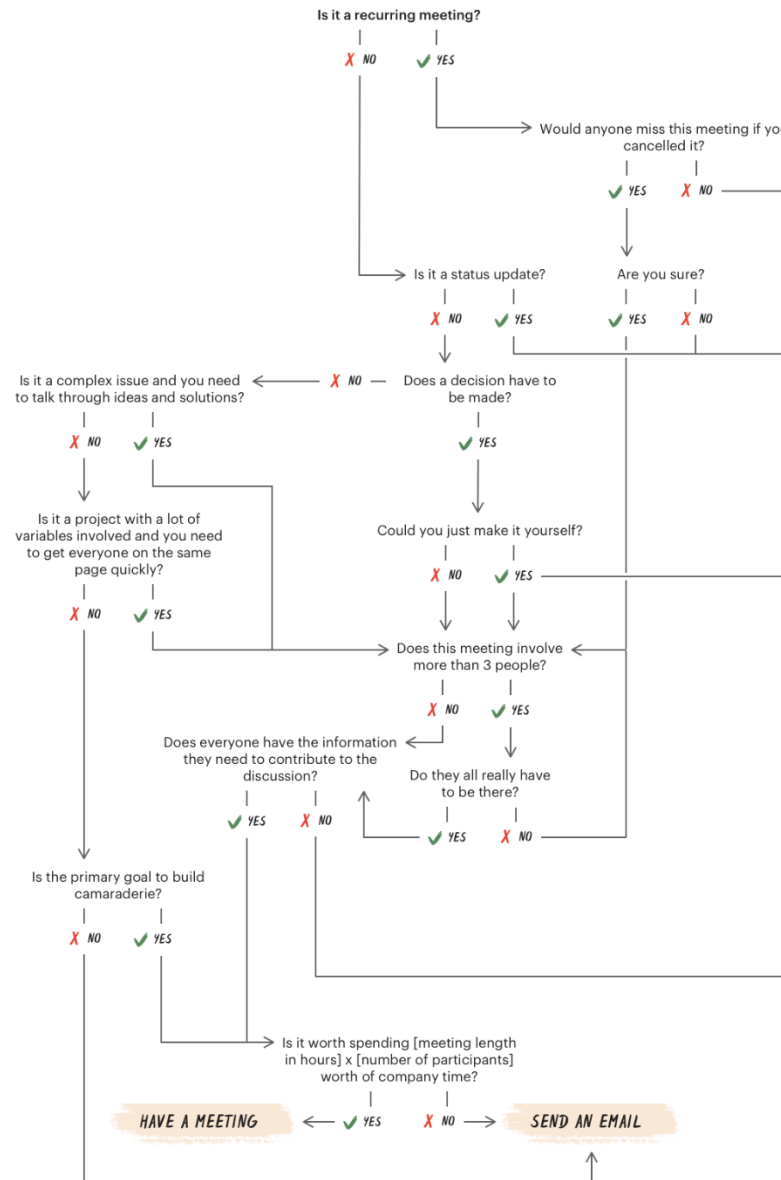


Figura 33. Fluxograma "Should this meeting be an e-mail?". Fonte: DOIST (2021).

4.3.3.3. Calculadora de custo de reuniões

A Shopify é uma empresa canadense de comércio eletrônico que desenvolveu uma **ferramenta para reduzir as reuniões desnecessárias entre seus mais de 11 mil funcionários**. A ferramenta se chama Shopify Meeting Cost Calculator e funciona como uma extensão do Chrome integrada ao Google Calendar. Ela mostra o custo estimado de qualquer reunião com três ou mais participantes, usando dados baseados na remuneração média, no número de pessoas e na duração da reunião (Figura 33).

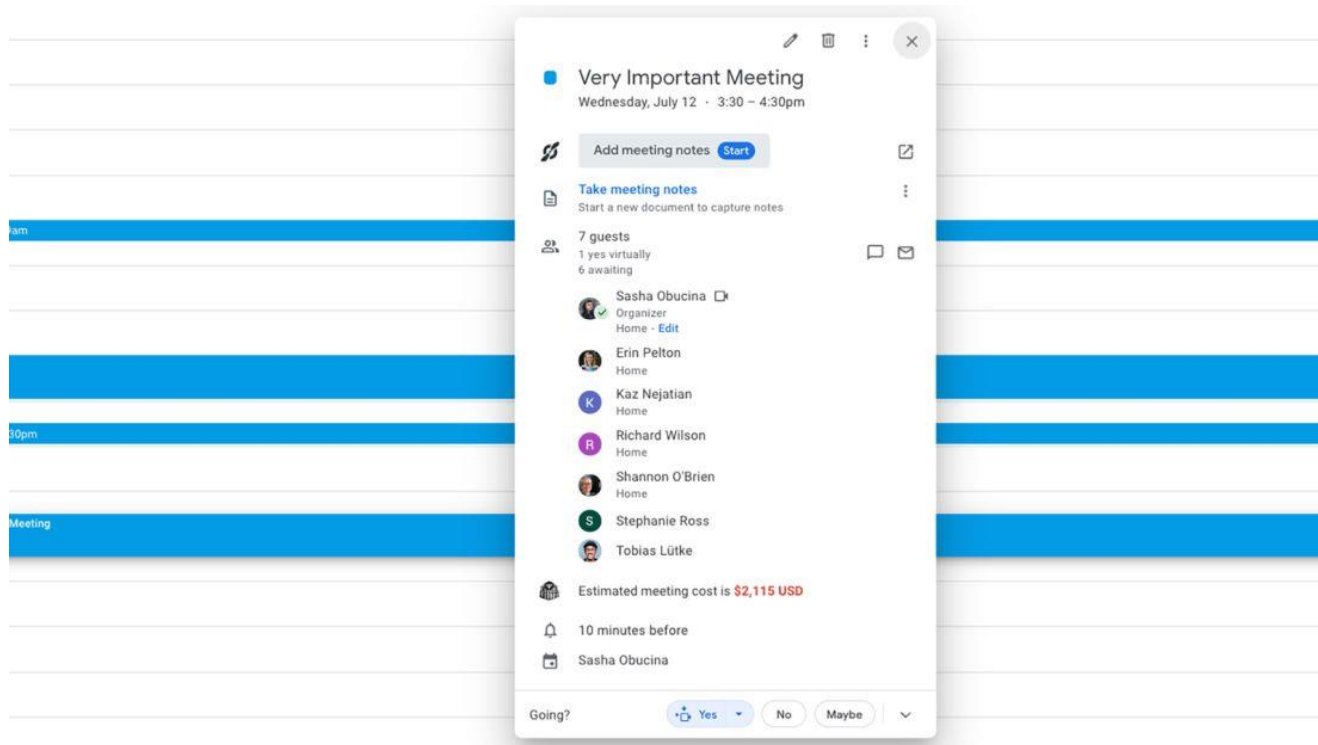


Figura 34. Exemplo da interface da calculadora de custo de reuniões. Fonte: MURPHY (2023).

O objetivo da solução é evitar a perda de tempo e a frustração com formas de comunicação inadequadas ou desnecessárias. A ferramenta faz parte de uma iniciativa da empresa que começou em janeiro de 2023, quando cancelou todas as reuniões recorrentes com mais de três pessoas e estabeleceu as quartas-feiras como dias sem reuniões. A empresa também limitou as reuniões grandes com mais de 50 pessoas a uma janela de seis horas nas quintas-feiras. A Shopify afirma que, ao eliminar três reuniões por semana por pessoa, pode reduzir os custos em 15%. A ferramenta está disponível gratuitamente para outras empresas que queiram usar o mesmo método.

Assim como o fluxograma anterior, a calculadora de custos de reunião atende às questões 8.1. (**“Como podemos minimizar o excesso de reuniões da liderança?”**), 8.2. (**“Como podemos otimizar a gestão de tempo da liderança?”**), mas se baseia em uma solução mais automatizada e integrada ao dia a dia do(a) líder.

4.3.3.4. Magical Moments Disney

A Disney incentiva os seus funcionários a criarem magical moments para os convidados, dando-lhes autonomia, reconhecimento e treinamento para isso. Os funcionários são encorajados a usar a sua criatividade, a sua intuição e a sua empatia para surpreender e encantar os convidados com gestos de atenção e carinho. Os magical moments **são momentos espontâneos e personalizados que fazem os convidados se sentirem especiais e criam uma memória inspiradora da sua visita ao parque.** (DISNEY INSTITUTE, 2012)

Os magical moments podem ser planejados ou espontâneos, mas sempre têm o objetivo de encantar e surpreender os convidados. Dessa maneira, eles nunca acontecem por demanda do cliente, e sim quando um funcionário identifica uma possibilidade de transformar a experiência de maneira inesperada e inspiradora. Esses gestos e momentos podem se basear na entrega de brindes (adesivos, por exemplo) e alimentos (sorvetes, bolinhos etc.) aos convidados, em experiências com personagens específicos, ou até mesmo vantagens como um fast pass em uma fila e o upgrade de um quarto de hotel, ficando a cargo da criatividade do colaborador que idealiza a ação.

Apesar de estar, à primeira vista, distante do escopo do projeto voltado para lideranças, esta solução proposta pela Disney pode fornecer insights interessantes no que diz respeito às perguntas direcionadoras 9.1. (“**Como podemos tornar a liderança uma pessoa inspiradora para seu time?**”) e 10.1. (“**Como podemos aumentar a proximidade e identificação da liderança com seu time?**”), que são desafios que apelam de maneira significativa para a relação interpessoal líder e liderado(a).

4.3.3.5. ClickUp

A ClickUp é uma **plataforma de gerenciamento de projetos** que, além de oferecer diferentes soluções de gestão, também **permite acompanhar o progresso, o desempenho e a satisfação dos stakeholders**, que são as pessoas ou grupos que têm interesse ou influência no resultado do projeto.

A gestão de stakeholders é uma funcionalidade essencial para garantir o sucesso de qualquer projeto, pois envolve identificar, analisar, comunicar e gerenciar as expectativas e as necessidades dos envolvidos. Com a ClickUp, você pode fazer isso de forma simples e integrada, usando as seguintes ferramentas:

- **Mapa de stakeholders:** um recurso que permite visualizar graficamente os stakeholders de acordo com o seu nível de poder e interesse no projeto, facilitando a definição das estratégias de engajamento e comunicação adequadas para cada um.
- **Matriz RACI:** uma ferramenta que permite atribuir as funções e as responsabilidades de cada stakeholder em relação às tarefas do projeto, usando os critérios de Responsável, Aprovador, Consultado e Informado.
- **Pesquisa de satisfação:** uma funcionalidade que permite enviar questionários personalizados para os stakeholders, a fim de avaliar o seu grau de satisfação com o projeto, o produto ou o serviço entregue, e obter feedbacks valiosos para a melhoria contínua.
- **Relatórios e dashboards:** recursos que permitem gerar e compartilhar relatórios e painéis de controle com os dados e as métricas relevantes para o projeto, como o status, o escopo, o cronograma, o orçamento, os riscos, as lições aprendidas, entre outros.

Além disso, a ClickUp também oferece uma série de templates personalizados para apoiar na gestão dos stakeholders, como o Mapa de Stakeholders, a Matriz de Análise de Stakeholders e a Lista de Stakeholders (Figura 34).

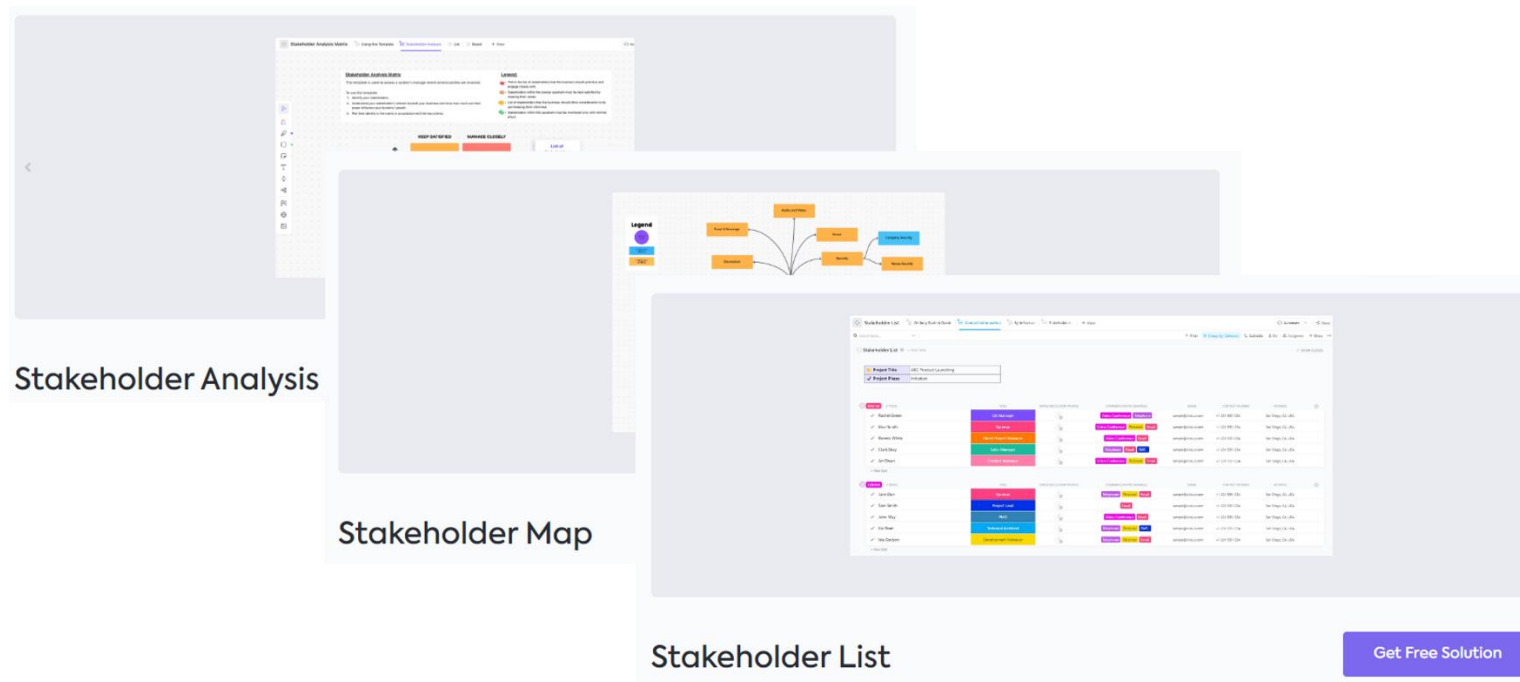


Figura 35. Templates para gestão de stakeholders oferecidas pela ClickUp. Fonte: CLICKUP (2023).

Apesar de ser uma solução bastante completa e com bastante sinergia a outras soluções de gestão de projetos investigadas na Imersão, a ClickUp oferece funcionalidades e templates interessantes que atendem especificamente à questão 7.1. (**“Como podemos apoiar a liderança a gerir seus diferentes stakeholders ao longo do dia a dia?”**), o que não foi havia sido observado até então nas ferramentas exploradas. Dessa maneira, optou-se por incluir a ferramenta na relação de inspirações adicionais para enriquecer a ideação.

4.3.4. Ideias geradas

O brainstorming de ideias de soluções, também conduzido no Miro (Figura 35), foi direcionado pelas perguntas “Como podemos...?”, embora não tenham sido geradas ideias suficientes para todas elas. Para o exercício de ideação, foram recuperadas as soluções identificadas na pesquisa de mercado, nas inspirações adicionais e na minha própria vivência profissional. As 22 ideias de solução geradas atendem a 15 perguntas direcionadoras. Por limitações de tempo e de criatividade, as perguntas “Como podemos otimizar a gestão de tempo da liderança?” e “Como podemos otimizar a comunicação da liderança e de seu time?” não tiveram sugestões de soluções ao final do exercício.

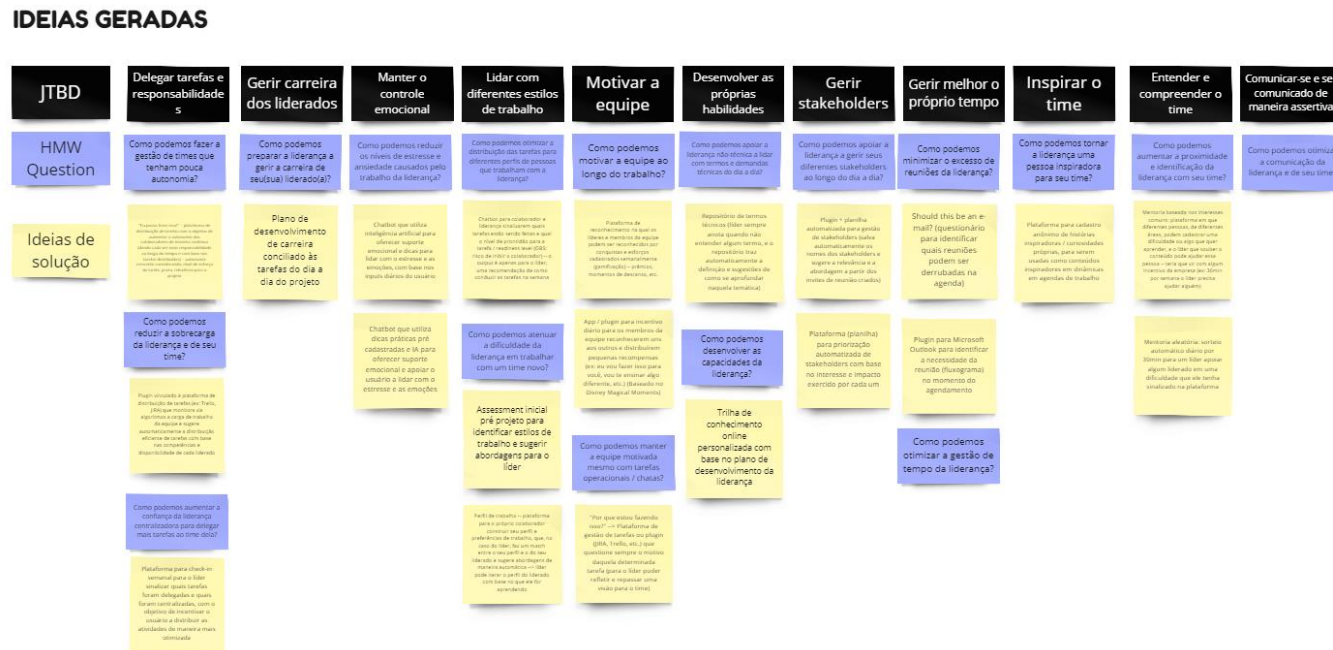


Figura 36. Ideias geradas no exercício de brainstorming. Fonte: Acervo pessoal (2023).

As ideias geradas, ainda sem refino, podem ser conferidas a seguir.

Delegar tarefas e responsabilidades

Como podemos fazer a gestão de times que tenham pouca autonomia?

"Eu posso fazer isso!" -- plataforma de distribuição de tarefas com o objetivo de aumentar a autonomia dos colaboradores de maneira contínua (dando cada vez mais responsabilidade ao longo do tempo e com base nas tarefas distribuídas) -- autonomia crescente considerando: nível de esforço da tarefa, prazo, relevância para o projeto

Como podemos reduzir a sobrecarga da liderança e de seu time?

Plugin vinculado à plataforma de distribuição de tarefas (ex: Trello, JIRA) que monitora via algoritmos a carga de trabalho da equipe e sugere automaticamente a distribuição eficiente de tarefas com base nas competências e disponibilidade de cada liderado

Como podemos aumentar a confiança da liderança centralizadora para delegar mais tarefas ao time dela?

Plataforma para check-in semanal para o líder sinalizar quais tarefas foram delegadas e quais foram centralizadas, com o objetivo de incentivar o usuário a distribuir as atividades de maneira mais otimizada

Gerir carreira dos liderados

Como podemos preparar a liderança a gerir a carreira de seu(sua) liderado(a)?

Plano de desenvolvimento de carreira conciliado às tarefas do dia a dia do projeto

Manter o controle emocional

Como podemos reduzir os níveis de estresse e ansiedade causados pelo trabalho da liderança?

Chatbot que utiliza inteligência artificial para oferecer suporte emocional e dicas para lidar com o estresse e as emoções, com base nos inputs diários do usuário

Chatbot que utiliza dicas práticas pré cadastradas e IA para oferecer suporte emocional e apoiar o usuário a lidar com o estresse e as emoções

Lidar com diferentes estilos de trabalho

Como podemos otimizar a distribuição das tarefas para diferentes perfis de pessoas que trabalham com a liderança?

Chatbot para colaborador e liderança sinalizarem quais tarefas estão sendo feitas e qual o nível de preparo do colaborador (OBS: risco de inibir o colaborador) -- o output é apenas para o líder, uma recomendação de como conduzir as tarefas na semana

Como podemos atenuar a dificuldade da liderança em trabalhar com um time novo?

Assessment inicial pré projeto para identificar estilos de trabalho e sugerir abordagens para o líder

Perfil de trabalho -- plataforma para o próprio colaborador construir seu perfil e preferências de trabalho, que, no caso do líder, faz um match entre o seu perfil e o do seu liderado e sugere abordagens de maneira automática --> líder pode iterar o perfil do liderado com base no que ele for aprendendo

Motivar a equipe

Como podemos motivar a equipe ao longo do trabalho?

Plataforma de reconhecimento na qual os líderes e membros da equipe podem ser reconhecidos por conquistas e esforços cadastrados semanalmente (gamificação) -- prêmios, momentos de descanso, etc.

App / plugin para incentivo diário para os membros da equipe reconhecerem uns aos outros e distribuírem pequenas recompensas (ex: eu vou fazer isso para você, vou te ensinar algo diferente, etc.) (Baseado no Disney Magical Moments)

Motivar a equipe

Como podemos manter a equipe motivada mesmo com tarefas operacionais / chatas?

"Por que estou fazendo isso?" --> Plataforma de gestão de tarefas ou plugin (JIRA, Trello, etc.) que questione sempre o motivo daquela determinada tarefa (para o líder poder refletir e repassar uma visão para o time)

Desenvolver as próprias habilidades

Como podemos apoiar a liderança não-técnica a lidar com termos e demandas técnicas do dia a dia?

Repositório de termos técnicos (líder sempre anota quando não entender algum termo, e o repositório traz automaticamente a definição e sugestões de como se aprofundar naquela temática)

Como podemos desenvolver as capacidades da liderança?

Trilha de conhecimento online personalizada com base no plano de desenvolvimento da liderança

Ferramenta para identificação e acompanhamento dos gaps de liderança do líder e sugestões de atuação com base nas respostas obtidas

Gerir stakeholders

Como podemos apoiar a liderança a gerir seus diferentes stakeholders ao longo do dia a dia?

Plugin + planilha automatizada para gestão de stakeholders (salva automaticamente os nomes dos stakeholders e sugere a relevância e a abordagem a partir dos invites de reunião criados)

Plataforma (planilha) para priorização automatizada de stakeholders com base no interesse e impacto exercido por cada um

Gerir melhor o próprio tempo

Como podemos minimizar o excesso de reuniões da liderança?

Should this be an e-mail?
(questionário no momento do agendamento da reunião para identificar quais reuniões podem ser derrubadas na agenda)

Plugin para Microsoft Outlook para identificar a necessidade da reunião (fluxograma) no momento do agendamento

Inspirar o time

Como podemos tornar a liderança uma pessoa inspiradora para seu time?

Plataforma para cadastro anônimo de histórias inspiradoras / curiosidades próprias, para serem usadas como conteúdos inspiradores em dinâmicas em agendas de trabalho

Entender e compreender o time

Como podemos aumentar a proximidade e identificação da liderança com seu time?

Mentoria baseada nos interesses comuns: plataforma em que diferentes pessoas, de diferentes áreas, podem cadastrar uma dificuldade ou algo que quer aprender, e o líder que souber o conteúdo pode ajudar essa pessoa -- teria que vir com algum incentivo da empresa (ex: 30min por semana o líder precisa ajudar alguém)

Mentoria aleatória: sorteio automático diário por 30min para um líder apoiar algum liderado em uma dificuldade que ele tenha sinalizado na plataforma

4.4. Refino

4.4.1. Priorização de ideias e proposição de MVPs

Para a priorização das ideias, utilizou-se o dot voting de maneira adaptada, em que foram distribuídos “5 pontos” (simbolizados por bolinhas na plataforma Miro) nas soluções com maior potencial de desenvolvimento, considerando os critérios previamente estabelecidos, detalhados na seção [3.5.1. Dot voting](#) do método.

IDEIAS PRIORIZADAS

JTBD	Delegar tarefas e responsabilidades	Gerir carreira dos liderados	Manter o controle emocional	Lidar com diferentes estilos de trabalho	Motivar a equipe	Desenvolver as próprias habilidades	Gerir stakeholders	Gerir melhor o próprio tempo	Inspirar o time	Entender e compreender o time	Comunicar-se e ser comunicado de maneira assertiva
HMW Question	Como podemos fazer a gestão de times que tenham pouca autonomia?	Como podemos preparar a liderança a gerir a carreira de seu(sua) liderado(a)?	Como podemos reduzir os níveis de estresse e ansiedade causados pelo trabalho da liderança?	Como podemos otimizar a distribuição dos pontos para diferentes perfis de pessoas que trabalham com a liderança?	Como podemos motivar a equipe ao longo do trabalho?	Como podemos apoiar a liderança a lidar com stress e burnout (técnicas ao dia a dia)?	Como podemos apoiar a liderança a gerir seus diferentes stakeholders ao longo do dia a dia?	Como podemos minimizar o excesso de reuniões da liderança?	Como podemos tornar a liderança uma pessoa inspiradora para seu time?	Como podemos aumentar a proximidade e identificação da liderança com seu time?	Como podemos otimizar a comunicação da liderança e de seu time?
Ideias de solução	<p>“You can have it” - plataforma de distribuição de tarefas e responsabilidades para líderes de times com pouca autonomia.</p> <p>Como podemos reduzir a sobrecarga da liderança e de seu time?</p> <p>Plataforma para cadastro de tarefas e responsabilidades para líderes de times com pouca autonomia.</p> <p>Como podemos aumentar a proximidade e identificação da liderança com seu time?</p>	<p>Piano de desenvolvimento de carreira conciliado às tarefas do dia a dia do projeto</p>	<p>Chatbot que utiliza inteligência artificial para oferecer suporte emocional e dicas para lidar com o estresse e as emoções, com base nos inputs diários do usuário</p>	<p>Chatbot que utiliza inteligência artificial para oferecer suporte emocional e dicas para lidar com o estresse e as emoções, com base nos inputs diários do usuário</p>	<p>Plataforma de reconhecimento para líderes de times com pouca autonomia (2025). Incentivo diário para líderes de times com pouca autonomia para lidar com o estresse e as emoções, com base nos inputs diários do usuário</p> <p>Como podemos apoiar a liderança em trabalhar com a eficácia da liderança com um time novo?</p>	<p>Repositório de termos técnicos (líder sempre antes quando falar) para entender algum termo, e o repositório de ferramentas e recursos para lidar com o stress e burnout.</p> <p>Assessment inicial pré-projeto para identificar estilos de trabalho e sugerir abordagens para o líder</p>	<p>Plugin + planilha automatizada para gestão de stakeholders (para líderes de times com pouca autonomia).</p> <p>Trilha de conhecimento online personalizada com base no plano de desenvolvimento da liderança</p>	<p>Should this be an e-mail? (baseado no momento de agendamento da reunião para identificar quais reuniões podem ser eliminadas na agenda)</p> <p>Plugin para Microsoft Outlook para identificar a necessidade da reunião (fluxograma) no momento do agendamento</p>	<p>Plataforma para cadastro de tarefas e responsabilidades para líderes de times com pouca autonomia.</p> <p>Memória coletiva: soma automática diário por time para um líder apoiar algum liderado em uma situação que ele tenha dificuldade no projeto</p>	<p>Como podemos otimizar a comunicação da liderança e de seu time?</p>	

Figura 37. Distribuição de pontos para priorização de ideias. Fonte: Acervo pessoal (2023).

As soluções priorizadas foram:

- **SOLUÇÃO #1: Plano de desenvolvimento de carreira** conciliado às tarefas do dia a dia do projeto **(1 ponto)**;
- **SOLUÇÃO #2: Chatbot** que utiliza inteligência artificial para oferecer suporte emocional e dicas para lidar com o estresse e as emoções, com base nos inputs diários do usuário **(1 ponto)**;
- **SOLUÇÃO #3: Assessment** inicial pré-projeto para identificar estilos de trabalho dos liderados e sugerir abordagens para o líder **(2 pontos)**.
- **SOLUÇÃO #4: Ferramenta** para identificação e acompanhamento dos gaps de liderança do líder e sugestões de atuação com base nas respostas obtidas **(1 ponto)**;

Para cada uma das soluções priorizadas, foi realizado um refino adicional baseado na proposição de possíveis MVPs que poderiam ser rodados ao longo do projeto para validar hipóteses e reduzir seu nível de incerteza, conforme detalhados abaixo.

SOLUÇÃO #1: Plano de desenvolvimento de carreira conciliado às tarefas do dia a dia do projeto

POSSÍVEL MVP: Planilha personalizada para o líder fazer o acompanhamento com seus liderados orientado pelas tarefas do projeto

SOLUÇÃO #2: Chatbot que utiliza inteligência artificial para oferecer suporte emocional e dicas para lidar com o estresse e as emoções, com base nos inputs diários do usuário

POSSÍVEL MVP: Mágico de Oz simulando chatbot, com disparos diários para o líder cadastrar pontos que estejam gerando inseguranças e estresse (a partir de árvore conversacional predefinida), com recomendações personalizadas de como prosseguir para endereçar os pontos sinalizados

SOLUÇÃO #3: Assessment inicial pré-projeto para identificar estilos de trabalho dos liderados e sugerir abordagens para o líder

POSSÍVEL MVP: Formulário online para os liderados com resultados interpretados manualmente e enviados para o líder simulando uma automatização, utilizando-se o método Mágico de Oz

SOLUÇÃO #4: Ferramenta para identificação e acompanhamento dos gaps de liderança do líder e sugestões de atuação com base nas respostas obtidas

POSSÍVEL MVP: Formulário para identificar os gaps, disparo manual das recomendações para endereçar os pontos mapeados e acompanhamento semanal da evolução por meio de interface direta com o líder

Para dar prosseguimento ao projeto, optou-se pela **priorização da Solução #3** (“Assessment inicial pré-projeto para identificar estilos de trabalho dos liderados e sugerir abordagens para o líder”), considerando o resultado do dot voting, e a etapa de experimentação se deu partindo do possível MVP proposto para ela.

4.5. Experimentação e aprendizado

4.5.1. Usuários recrutados para os ciclos de testes

Para a condução dos testes, foram recrutados **6 usuários**, além do professor André Fleury, orientador do estudo. Os participantes do estudo foram anonimizados, de modo a preservar sua identidade e suas respectivas empresas. Dessa maneira, eles serão referenciados ao longo deste documento conforme a disposição abaixo:

- **C.A., gênero feminino, 28 anos**
 - Gerente em consultoria
 - 4 liderados diretos
- **F.S., gênero masculino, 27 anos**
 - Gerente em startup
 - 3 liderados diretos
- **G.L., gênero masculino, 29 anos**
 - Analista sênior em consultoria
 - 2 liderados diretos
- **J.M., gênero masculino, 28 anos**
 - Associate em banco
 - 2 liderados diretos e 6 liderados indiretos
- **K.M., gênero feminino, 28 anos**
 - Líder técnica em startup
 - 1 liderado direto
- **P.B., gênero masculino, 30 anos**
 - Product manager em banco
 - 12 liderados indiretos

Os participantes F.S., J.M. e P.B. também participaram das entrevistas em profundidade conduzidas na etapa de Imersão, e foram convidados também para as etapas de teste. Já os participantes C.A., G.L e K.M., por sua vez foram introduzidos no estudo apenas na experimentação.

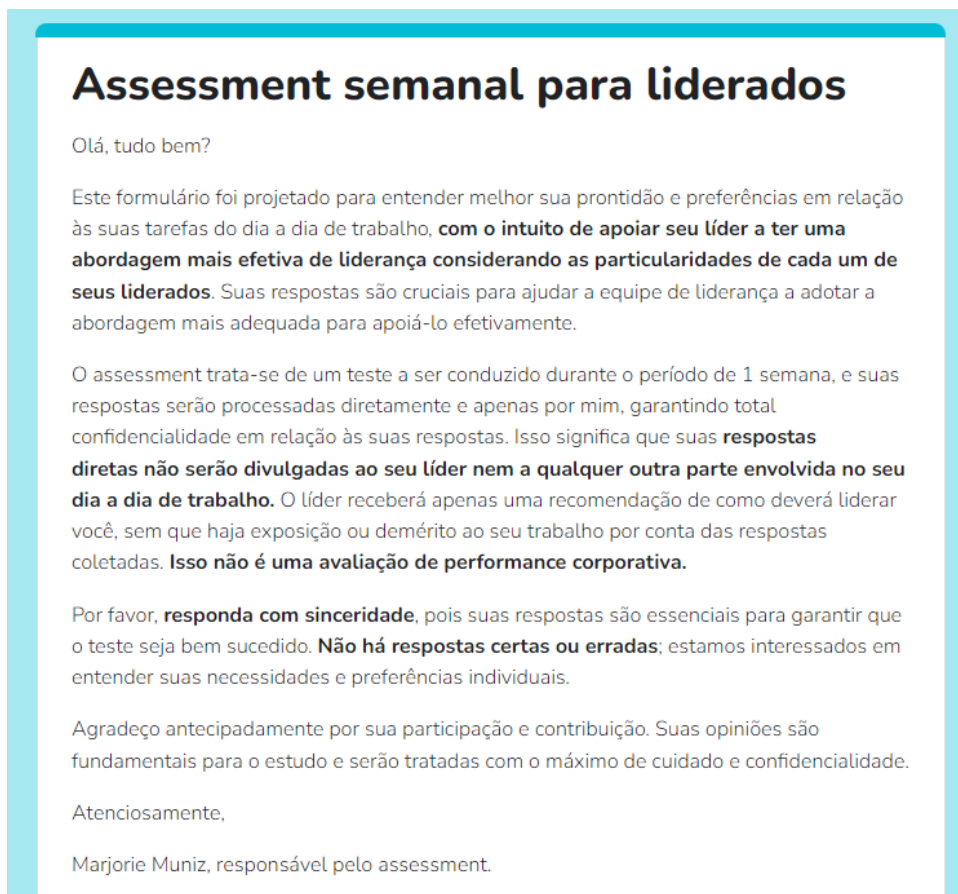
4.5.2. MVP 1: Formulário online para os liderados com processamento manual

O MVP 1 consiste em um **formulário online direcionado para a equipe do líder** (isto é, cada uma das pessoas que ele ou ela lidera), com o objetivo de coletar informações relacionadas ao comportamento desses liderados, cujos resultados devem ser interpretados manualmente e enviados para o líder simulando uma automatização, utilizando-se o método Mágico de Oz.

Para a elaboração das perguntas, foram utilizadas como inspiração as diretrizes do Modelo Situational Leadership®, apresentado na seção [4.3.3. Inspirações adicionais](#). O formulário foi elaborado utilizando-se a ferramenta Google Forms, e suas perguntas buscaram analisar as seguintes dimensões:

- a) **Nível de experiência e conhecimento do liderado** em relação às suas tarefas atuais
- b) **Nível de interesse do liderado** em relação às suas tarefas atuais
- c) **Frequência que o liderado precisou de orientação** ou supervisão para executar suas tarefas
- d) **Nível de confiança do liderado** em relação à sua capacidade de realizar suas tarefas
- e) **Disponibilidade de recursos e ferramentas** que o liderado possui para realizar suas tarefas
- f) **Tempo** que o liderado considera que precisará **para concluir suas tarefas atuais**
- g) **Sentimento do liderado em relação à autonomia e responsabilidade** para realizar suas tarefas atuais
- h) **Disposição do liderado para assumir a liderança** nas suas tarefas atuais
- i) **Preferência do liderado em relação ao tipo de liderança que mais o motiva** (direta com instruções claras, liderança com apoio e orientação, liderança que habilita a participação do liderado na tomada de decisões, liderança que dá responsabilidade total ao liderado ou nenhuma preferência)
- j) **Principal objetivo do liderado ao realizar as tarefas da sua semana** (apenas cumprir a tarefa, realizar com qualidade, aprender, alcançar resultados excepcionais, alcançar objetivos de longo prazo ou outro)

Além disso, o formulário também dispunha de um texto introdutório, que possuía o objetivo de contextualizar o respondente em relação à solução e tranquilizá-lo quanto à tratativa dos dados, conforme pode ser observado na Figura 38. O usuário só poderia prosseguir para as páginas seguintes caso concordasse com o texto apresentado e com as condições do estudo.



Assessment semanal para liderados

Olá, tudo bem?

Este formulário foi projetado para entender melhor sua prontidão e preferências em relação às suas tarefas do dia a dia de trabalho, **com o intuito de apoiar seu líder a ter uma abordagem mais efetiva de liderança considerando as particularidades de cada um de seus liderados**. Suas respostas são cruciais para ajudar a equipe de liderança a adotar a abordagem mais adequada para apoiá-lo efetivamente.

O assessment trata-se de um teste a ser conduzido durante o período de 1 semana, e suas respostas serão processadas diretamente e apenas por mim, garantindo total confidencialidade em relação às suas respostas. Isso significa que suas **respostas diretas não serão divulgadas ao seu líder nem a qualquer outra parte envolvida no seu dia a dia de trabalho**. O líder receberá apenas uma recomendação de como deverá liderar você, sem que haja exposição ou demérito ao seu trabalho por conta das respostas coletadas. **Isso não é uma avaliação de performance corporativa.**

Por favor, **responda com sinceridade**, pois suas respostas são essenciais para garantir que o teste seja bem sucedido. **Não há respostas certas ou erradas**; estamos interessados em entender suas necessidades e preferências individuais.

Agradeço antecipadamente por sua participação e contribuição. Suas opiniões são fundamentais para o estudo e serão tratadas com o máximo de cuidado e confidencialidade.

Atenciosamente,

Marjorie Muniz, responsável pelo assessment.

Figura 38. Texto introdutório do MVP 1. Fonte: Acervo pessoal (2023).

O formulário completo referente ao MVP 1 pode ser conferido nos [Anexos](#) deste documento.

Para esse MVP, foram levantadas **três hipóteses iniciais**, listadas abaixo.

- **Hipótese 1.1.:** O líder se sentirá confortável em disponibilizar o formulário para seus liderados
- **Hipótese 1.2.:** O líder compreenderá que o formulário deve ser preenchido por seus liderados, e não por ele mesmo
- **Hipótese 1.3.:** O liderado se sentirá confortável em preencher o formulário com sinceridade

Dada a sua criticidade, a hipótese 1.1. foi testada de maneira prioritária, de modo a verificar se o MVP estaria apto a rodar conforme o planejamento inicial, ou se precisaria ser pivotado.

- **Hipótese 1.1.:** O líder se sentirá confortável em disponibilizar o formulário para seus liderados
 - **Teste:** Entrevista com 3 líderes para apresentar a solução e avaliar seu conforto ou desconforto em disponibilizar o formulário a seus liderados
 - **Métrica:** Quantidade de respostas positivas à pergunta “você se sentiria confortável para divulgar esse formulário a seus liderados?”
 - **Critério de sucesso:** Todos os líderes mostrando-se confortáveis para disponibilizar o formulário

Os testes referentes à hipótese 1.1. foram conduzidos com os usuários F.S., K.M. e P.B., durante o período de uma semana, em que foram realizadas reuniões de 30min via Microsoft Teams e Google Meets para apresentar a solução e perguntar aos participantes se eles estariam confortáveis a participar do estudo disponibilizando o formulário a seus times.

Os **dois dos três participantes demonstraram ressalvas** em relação ao modelo proposto, com as seguintes preocupações:

- Preocupação em gerar uma apreensão nos seus liderados, que pudessem se sentir como se estivessem sendo “avaliados” (F.S.)

- Limitações de tempo para alinhar com todos os seus liderados os objetivos do formulário antes de enviá-lo, o que comprometeria a rotina de tarefas do líder, e o impediria de concordar em participar do estudo (P.B.)
- Preferência por um formulário que fosse preenchido pelo próprio líder, de modo a evitar os problemas previamente citados (F.S. e P.B.)

Após a condução do teste, tivemos a Hipótese 1.1. **INVALIDADA**, o que direcionou a pivotagem para o MVP 2 e a interrupção dos testes referentes às demais hipóteses do MVP 1.

A consolidação dos resultados e principais aprendizados do MVP 1 pode ser conferida abaixo.

Resultados do MVP 1

Hipótese 1.1.: O líder se sentirá confortável em disponibilizar o formulário para seus liderados

INVALIDADA

Hipótese 1.2.: O líder compreenderá que o formulário deve ser preenchido por seus liderados, e não por ele mesmo

NÃO TESTADA

Hipótese 1.3.: O liderado se sentirá confortável em preencher o formulário com sinceridade

NÃO TESTADA

Principais aprendizados

O preenchimento do assessment deverá ser realizado pelo próprio líder, e não pelo liderado, para evitar que haja exposição dos liderados e comprometimento do tempo do líder.

4.5.3. MVP 2: Formulário online para o líder com processamento manual

O MVP 2 derivou diretamente do MVP 1, incorporando o aprendizado obtido de que o formulário deveria ser preenchido pelo líder, e não pelo liderado. Desse modo, o MVP 2 consiste em um **formulário online direcionado para o líder**, com o objetivo de coletar suas percepções em relação aos comportamentos de seus liderados. Assim como no MVP 1, propõe-se que os resultados do formulário devem ser interpretados manualmente e enviados para o líder simulando uma automatização, utilizando-se o método Mágico de Oz.

Para a elaboração do questionário, foram utilizadas as mesmas perguntas do MVP 1, redigidas para a perspectiva do líder. Além disso, as perguntas referentes ao tempo que o liderado considerava que precisaria para concluir suas tarefas (pergunta “f”) do MVP 1) e ao principal objetivo da semana do liderado (pergunta “j”) do MVP 1) foram removidas, como recomendação do professor Fleury, tendo em vista de que se tratava de perguntas com muita variabilidade de respostas, a depender do contexto do respondente, e pouca aplicação prática para a recomendação final. Como resultado, as perguntas do novo formulário refletiam as seguintes dimensões:

- a) **Nível de experiência e conhecimento** do liderado em relação às suas tarefas atuais, **na perspectiva do líder**
- b) **Nível de interesse** do liderado em relação às suas tarefas atuais, **na perspectiva do líder**
- c) **Frequência que o líder precisou fornecer orientação** ou supervisão a seu liderado para que ele ou ela executasse suas tarefas
- d) **Nível de confiança do líder** em relação à capacidade do liderado de realizar suas tarefas
- e) **Disponibilidade de recursos e ferramentas** que o liderado possui para realizar suas tarefas, **na perspectiva do líder**
- f) **Sentimento do liderado em relação à autonomia e responsabilidade** para realizar suas tarefas atuais, **na perspectiva do líder**
- g) **Disposição do liderado para assumir a liderança** nas suas tarefas atuais, **na perspectiva do líder**
- h) **Preferência do líder em relação ao tipo de liderança que mais motiva seu liderado** (direta com instruções claras, liderança com apoio e orientação, liderança que habilita a participação do liderado na tomada de decisões, liderança que dá responsabilidade total ao liderado ou nenhuma preferência)

Para a lógica de geração de recomendações, utilizou-se o critério abaixo, adaptado do modelo Situational Leadership®. É importante ressaltar que **o modelo foi incorporado de maneira superficial e adaptada, sem aprofundamento, apego metodológico ou fins comerciais**, apenas com o objetivo de testar as hipóteses referentes à ideia de solução.

- a) **Nível de experiência e conhecimento** do liderado em relação às suas tarefas atuais, **na perspectiva do líder**
 - Muito Baixo ou Baixo: liderança diretiva
 - Médio: liderança participativa ou diretiva
 - Alto ou Muito Alto: liderança delegativa

- b) **Nível de interesse** do liderado em relação às suas tarefas atuais, **na perspectiva do líder**
 - Muito Baixo ou Baixo: liderança diretiva
 - Médio: liderança participativa ou apoiadora
 - Alto ou Muito Alto: delegativa

- c) **Frequência que o líder precisou fornecer orientação** ou supervisão a seu liderado para que ele ou ela executasse suas tarefas
 - Sempre ou Com Frequência: liderança diretiva
 - Às Vezes: liderança participativa ou apoiadora
 - Raramente ou Nunca: liderança delegativa

- d) **Nível de confiança do líder** em relação à capacidade do liderado de realizar suas tarefas
 - Muito Baixo ou Baixo: liderança diretiva
 - Médio: liderança participativa ou apoiadora
 - Alto ou Muito Alto: liderança delegativa

- e) **Disponibilidade de recursos e ferramentas** que o liderado possui para realizar suas tarefas, **na perspectiva do líder**
 - Não ou Não tenho certeza: liderança apoiadora
 - Outras opções: sem estilo recomendado

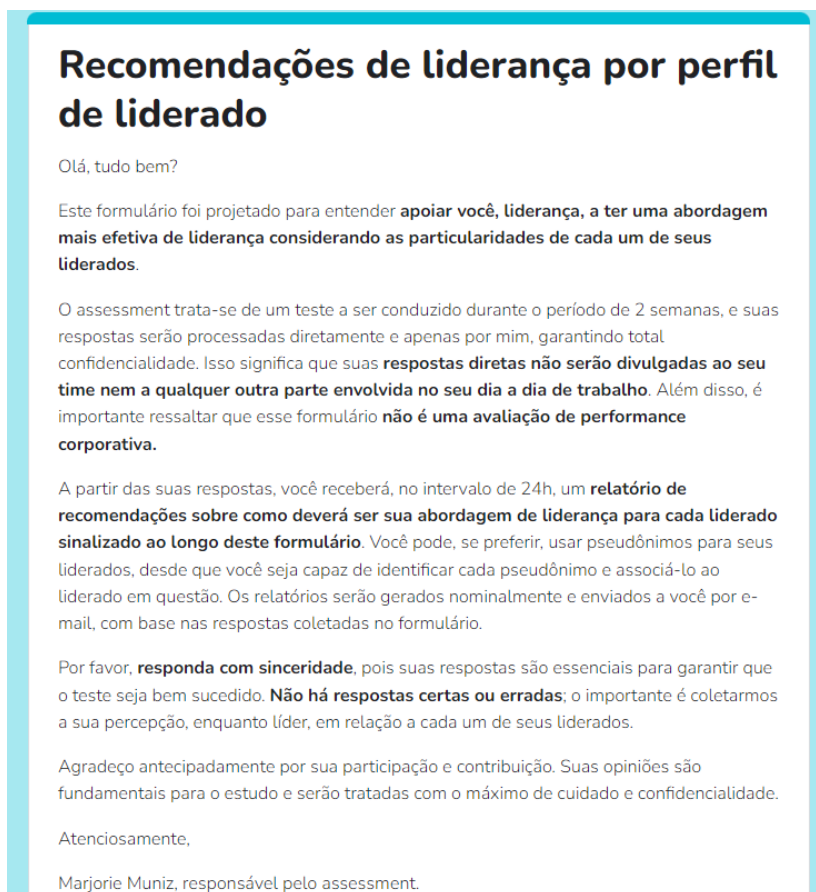
- f) **Sentimento do liderado em relação à autonomia e responsabilidade** para realizar suas tarefas atuais, **na perspectiva do líder**
 - Prefere não ter autonomia e ser constantemente orientado: liderança diretiva
 - Gosta de ter um pouco de autonomia e bastante orientação: liderança apoiadora
 - Gosta de ter bastante autonomia e orientações pontuais: liderança participativa
 - Prefere ter total controle e responsabilidade: liderança delegativa

- g) **Disposição do liderado para assumir a liderança** nas suas tarefas atuais, **na perspectiva do líder**
 - Não está disposto a liderar: liderança diretiva
 - Pode liderar, mas com apoio constante: liderança apoiadora
 - Disposto a liderar com alguma ajuda: liderança participativa
 - Ansioso para liderar: liderança delegativa

- h) **Preferência do líder em relação ao tipo de liderança que mais motiva seu liderado** (direta com instruções claras, liderança com apoio e orientação, liderança que habilita a participação do liderado na tomada de decisões, liderança que dá responsabilidade total ao liderado ou nenhuma preferência)
 - Preferência por liderança direta e instruções claras: liderança diretiva
 - Preferência por liderança com apoio e orientação: liderança apoiadora
 - Interesse em participar na tomada de decisões: liderança participativa
 - Preferência em assumir a responsabilidade total: liderança delegativa

Para o resultado de recomendação, é selecionado o estilo de liderança com **maior incidência nas respostas** do formulário.

O texto introdutório do formulário foi mantido, adaptado para dialogar com o líder em vez do liderado (Figura 39), e foi incluída uma **pergunta adicional para avaliar o quanto o líder compreendia a solução apresentada** (totalmente, parcialmente, um pouco ou nada), conforme a Figura 40.



Recomendações de liderança por perfil de liderado

Olá, tudo bem?

Este formulário foi projetado para entender **apoiar você, liderança, a ter uma abordagem mais efetiva de liderança considerando as particularidades de cada um de seus liderados.**

O assessment trata-se de um teste a ser conduzido durante o período de 2 semanas, e suas respostas serão processadas diretamente e apenas por mim, garantindo total confidencialidade. Isso significa que suas **respostas diretas não serão divulgadas ao seu time nem a qualquer outra parte envolvida no seu dia a dia de trabalho.** Além disso, é importante ressaltar que esse formulário **não é uma avaliação de performance corporativa.**

A partir das suas respostas, você receberá, no intervalo de 24h, um **relatório de recomendações sobre como deverá ser sua abordagem de liderança para cada liderado sinalizado ao longo deste formulário.** Você pode, se preferir, usar pseudônimos para seus liderados, desde que você seja capaz de identificar cada pseudônimo e associá-lo ao liderado em questão. Os relatórios serão gerados nominalmente e enviados a você por e-mail, com base nas respostas coletadas no formulário.

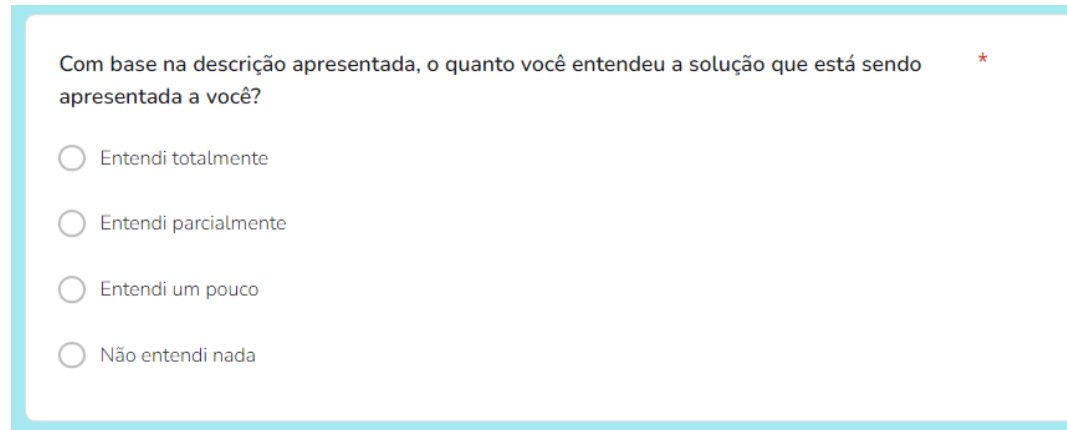
Por favor, **responda com sinceridade,** pois suas respostas são essenciais para garantir que o teste seja bem sucedido. **Não há respostas certas ou erradas;** o importante é coletarmos a sua percepção, enquanto líder, em relação a cada um de seus liderados.

Agradeço antecipadamente por sua participação e contribuição. Suas opiniões são fundamentais para o estudo e serão tratadas com o máximo de cuidado e confidencialidade.

Atenciosamente,

Marjorie Muniz, responsável pelo assessment.

Figura 39. Texto introdutório do MVP 2. Fonte: Acervo pessoal (2023).

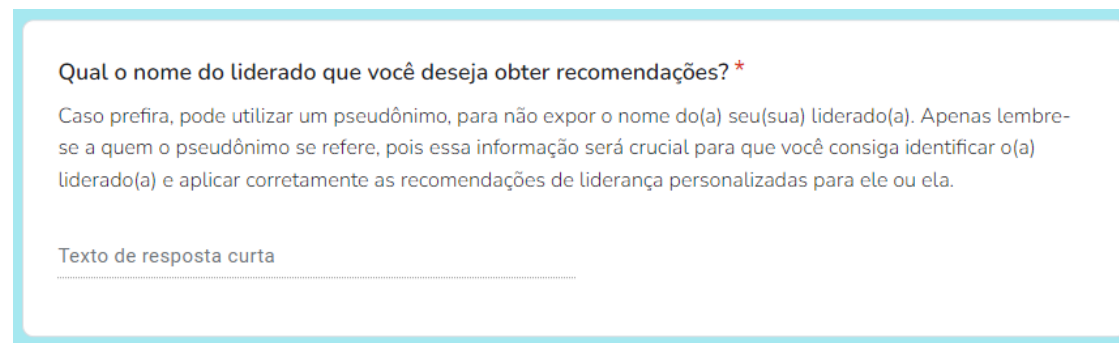


Com base na descrição apresentada, o quanto você entendeu a solução que está sendo apresentada a você? *

- ☐ Entendi totalmente
- ☐ Entendi parcialmente
- ☐ Entendi um pouco
- ☐ Não entendi nada

Figura 40. Pergunta para avaliar o entendimento da solução do MVP 2. Fonte: Acervo pessoal (2023).

Por fim, também foi adicionada uma **pergunta para identificar e manter rastreabilidade do liderado a respeito de quem o formulário foi preenchido**, mas incluindo a possibilidade de uso de pseudônimos para que apenas o líder soubesse a quem as respostas se referiam (Figura 41).



Qual o nome do liderado que você deseja obter recomendações? *

Caso prefira, pode utilizar um pseudônimo, para não expor o nome do(a) seu(sua) liderado(a). Apenas lembre-se a quem o pseudônimo se refere, pois essa informação será crucial para que você consiga identificar o(a) liderado(a) e aplicar corretamente as recomendações de liderança personalizadas para ele ou ela.

Texto de resposta curta

Figura 41. Pergunta para referenciar o liderado a que se referem as respostas do MVP 2. Fonte: Acervo pessoal (2023).

O formulário completo referente ao MVP 2 pode ser conferido nos [Anexos](#) deste documento.

Para a geração das recomendações, foi estruturado um modelo de relatório de página única, dividido em três seções (Figura 42):

- (1) Nome do liderado e recomendação do estilo de liderança sugerido, simplificado e adaptado do Modelo Situational Leadership®
- (2) Texto corrido com o **resumo do comportamento do liderado e principais recomendações** para a liderança
- (3) **Dicas práticas** para o Líder incorporar no seu dia a dia com o liderado

RECOMENDAÇÃO PERSONALIZADA DE LIDERANÇA | <> Fe

Liderado: Fe
Recomendação de estilo de liderança: Participativa

Com base nas respostas fornecidas, Fe demonstra alto nível de experiência e um interesse muito grande em suas tarefas atuais. No entanto, o fato de precisar de orientação frequente sugere que ele valoriza a comunicação clara e o apoio em suas atividades.

Portanto, recomenda-se uma abordagem de liderança mais participativa, na qual Fe seja incentivado a contribuir para a tomada de decisões e a participar ativamente na execução das tarefas. A liderança deve manter um canal de comunicação aberto e fornecer orientações conforme necessário, permitindo que Fe se sinta envolvido e valorizado no processo.

É importante fornecer a Fe os recursos e ferramentas adicionais de que ele pode precisar para concluir suas tarefas com sucesso. A comunicação regular e a verificação de progresso podem ajudar a manter Fe motivado e alinhado com os objetivos da equipe.

Dicas práticas

Um(a) líder participativo(a) envolve a equipe na tomada de decisões e cria um ambiente de colaboração, incentivando a contribuição ativa de todos. Ele(a) valoriza o feedback, promove a comunicação aberta e busca o consenso nas decisões. Aqui estão alguns exemplos de ações que uma liderança participativa pode adotar:

1. Estabeleça Comunicação Clara e Aberta:
 - Mantenha um canal de comunicação aberto com Fe. Esteja disponível para discussões e esclarecimentos regulares.
 - Certifique-se de que as expectativas e metas estejam bem definidas, fornecendo orientações claras sobre o que é esperado.
2. Envolve Fe na Tomada de Decisões:
 - Incentive Fe a participar ativamente na tomada de decisões relacionadas às tarefas e projetos em que ele está envolvido.
 - Valorize suas contribuições e ideias, mostrando que sua opinião é importante para o sucesso da equipe.
3. Forneça Orientações e Apoio Oportunos:
 - Dado o nível de confiança de Fe e sua preferência por autonomia com orientações constantes, esteja preparado para oferecer orientações quando necessário.
 - Esteja atento às necessidades de Fe e forneça suporte adequado, especialmente quando ele enfrentar desafios ou obstáculos.
4. Acompanhe Regularmente o Progresso:
 - Mantenha um acompanhamento regular do progresso de Fe em suas tarefas. Isso ajudará a identificar áreas que podem exigir intervenção ou apoio adicional.
 - Realize reuniões ou atualizações periódicas para discutir o andamento e fazer ajustes conforme necessário.
5. Reconheça e Celebre Conquistas:
 - Reconheça e celebre as realizações de Fe. Isso não apenas reforçará seu senso de realização, mas também incentivará sua motivação e engajamento.
 - Mostre apreço pelo seu trabalho e contribuições para a equipe e a organização.

Figura 42. Exemplo de relatório gerado pelo MVP 2. Fonte: Acervo pessoal (2023).

De modo a otimizar a geração das recomendações e padronizar o formulário gerado, utilizou-se a ferramenta ChatGPT para estruturar os textos de recomendação a partir do formato de relatório proposto, partindo-se do modelo de liderança situacional disponível em domínio público. Para isso, foram submetidas recomendações exemplo no chat, que serviram como input para as recomendações futuras. Dessa forma, para cada formulário respondido, foi possível emitir recomendações automatizadas em tempo hábil para o envio ao líder, dentro de um período de 24 horas após a submissão das respostas do formulário, utilizando-se dois prompts principais: “criação do relatório a partir das respostas do formulário” (Figura 43), copiadas sem tratamento da planilha de respostas do formulário e coladas diretamente no chat, e “geração de dicas práticas para o líder” (Figura 44).

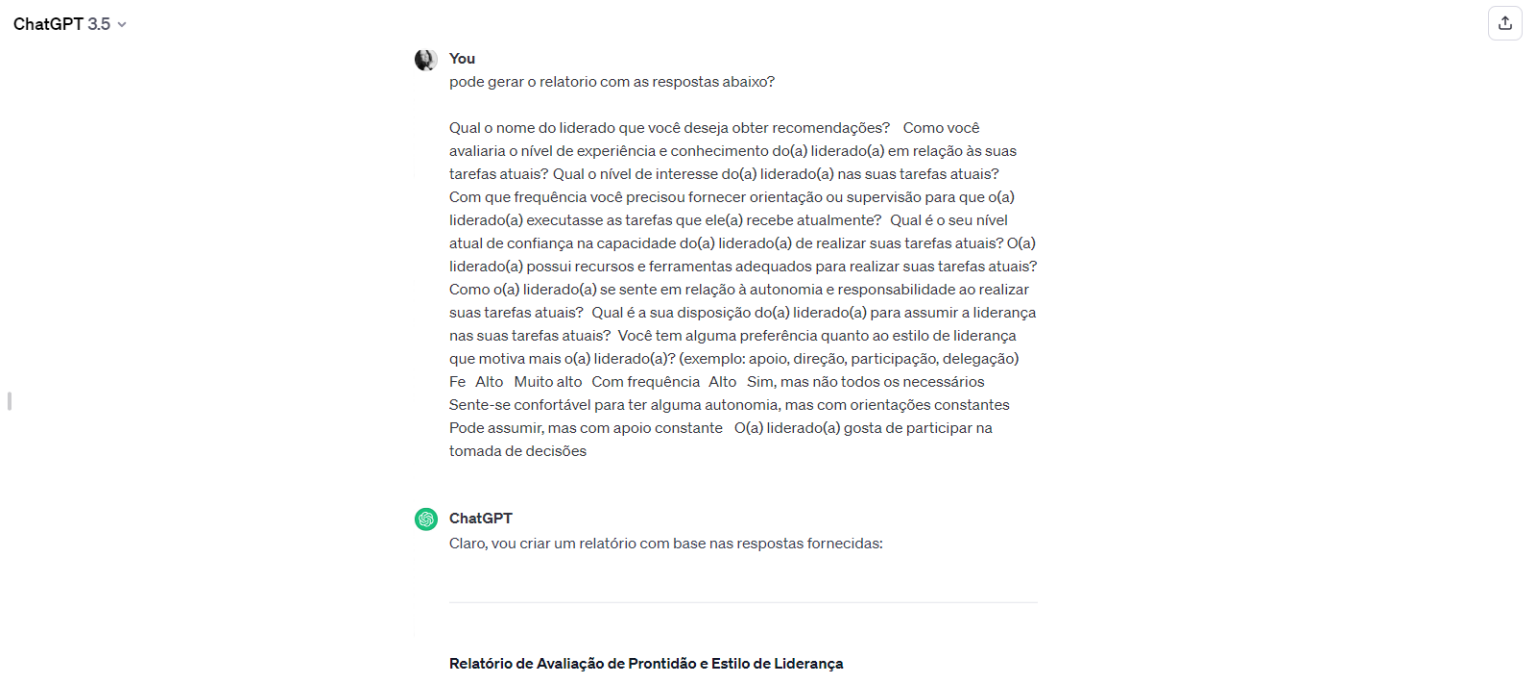


Figura 43. Prompt para criação do relatório a partir das respostas do formulário no ChatGPT (MVP 2). Fonte: Acervo pessoal (2023).

**You**

consegue fazer uma lista com 5 dicas praticas de como o lider do Fe deve agir para lidera-lo, com base nas respostas desse formulario?

**ChatGPT**

Certamente, com base nas respostas do formulário e no estilo de liderança participativo recomendado, aqui estão 5 dicas práticas para o líder de Fe:

1. Estabeleça Comunicação Clara e Aberta:

- Mantenha um canal de comunicação aberto com Fe. Esteja disponível para discussões e esclarecimentos regulares.
- Certifique-se de que as expectativas e metas estejam bem definidas, fornecendo orientações claras sobre o que é esperado.

2. Envolver Fe na Tomada de Decisões:

- Incentive Fe a participar ativamente na tomada de decisões relacionadas às tarefas e projetos em que ele está envolvido.
- Valorize suas contribuições e ideias, mostrando que sua opinião é importante para o sucesso da equipe.

3. Forneça Orientações e Apoio Oportunos:

- Dado o nível de confiança de Fe e sua preferência por autonomia com orientações constantes, esteja preparado para oferecer orientações quando necessário.
- Esteja atento às necessidades de Fe e forneça suporte adequado, especialmente quando ele enfrentar desafios ou obstáculos.

4. Acompanhe Regularmente o Progresso:

- Mantenha um acompanhamento regular do progresso de Fe em suas tarefas. Isso ajudará a identificar áreas que podem exigir intervenção ou apoio adicional.
- Realize reuniões ou atualizações periódicas para discutir o andamento e fazer

Message ChatGPT...



ChatGPT can make mistakes. Consider checking important information.



Figura 43. Prompt para sugestão de dicas práticas no ChatGPT (MVP 2). Fonte: Acervo pessoal (2023).

Para esse MVP, foram levantadas **sete hipóteses para validação**, cujos testes sugeridos, métricas e critérios de sucesso podem ser observados abaixo.

- **Hipótese 2.1.:** O líder será capaz de entender a proposta do produto a partir do texto de apresentação
 - **Teste:** Pergunta para avaliar o entendimento do líder no próprio formulário (Figura 40)
 - **Métrica:** Quantidade de respostas “entendeu totalmente”
 - **Critério de sucesso:** Pelo menos 4 pessoas sinalizando que entenderam totalmente

- **Hipótese 2.2.:** O líder será capaz de avaliar o seu liderado a partir das perguntas do assessment
 - **Teste:** Pergunta no WhatsApp imediatamente após o envio do formulário
 - **Métrica:** Avaliação de facilidade do líder em preencher o formulário, utilizando-se uma métrica de 1 a 5, sendo 1 muito difícil e 5, muito fácil
 - **Critério de sucesso:** Média a partir de 4 obtida em todas as perguntas de avaliação de facilidade

- **Hipótese 2.3.:** Os resultados do assessment serão de fácil interpretação para o líder
 - **Teste:** Pergunta no WhatsApp imediatamente após o envio do relatório de resultados do assessment
 - **Métrica:** Avaliação de facilidade do líder em entender o resultado do assessment, utilizando-se uma métrica de 1 a 5, sendo 1 muito difícil e 5, muito fácil
 - **Critério de sucesso:** Média a partir de 4 obtida em todas as perguntas de avaliação de facilidade

- **Hipótese 2.4.:** O preenchimento do assessment não gerará sobrecarga para o líder
 - **Teste:** Entrevista com o líder na primeira semana para coletar feedbacks, após aplicação do assessment
 - **Métrica:** Total de líderes que sinalizaram sobrecarga
 - **Critério de sucesso:** Pelo menos 4 líderes sinalizando que não houve sobrecarga

- **Hipótese 2.5.:** O consumo da recomendação não gerará sobrecarga para o líder
 - **Teste:** Entrevista com o líder na primeira semana para coletar feedbacks, após recebimento das informações
 - **Métrica:** Total de líderes que sinalizaram sobrecarga
 - **Critério de sucesso:** Pelo menos 4 líderes sinalizando que não houve sobrecarga

- **Hipótese 2.6.:** O líder verá valor e tentará aplicar as recomendações oferecidas
 - **Teste:** Entrevista com o líder após 2 semanas do envio do relatório para coletar feedbacks
 - **Métrica:** Total de líderes que sinalizaram que adotaram as medidas recomendadas
 - **Critério de sucesso:** Pelo menos 4 líderes sinalizando que adotaram ao menos uma das recomendações oferecidas

- **Hipótese 2.7.:** O assessment ajudará o líder a gerir seu liderado de maneira mais eficaz
 - **Teste:** Entrevista com o líder após 2 semanas do envio do relatório para coletar feedbacks
 - **Métrica:** Total de líderes que implementaram soluções sinalizando melhoria na gestão de seus liderados
 - **Critério de sucesso:** A maior parte dos líderes que implementaram as soluções sinalizando melhoria nas 2 semanas após recebimento do relatório

Os testes referentes ao MVP 2 foram conduzidos com todos os 6 participantes recrutados.

A Hipótese 2.1. foi **VALIDADA** (Figura 44), com um total de **4 participantes sinalizando no formulário que entenderam totalmente** a proposta do produto (F.S., G.L., K.M e P.B.), e 2 participantes sinalizando que entenderam parcialmente (C.A. e J.M.). Ambos os participantes que sinalizaram entendimento parcial declararam, em entrevista, que o motivo para essa resposta era a **falta de visibilidade de quais seriam os exatos resultados do preenchimento deles ao final do formulário**, mais especificamente, em relação ao formato em que viria a recomendação de abordagem.

A	C	D	E	
Carimbo de data/hora	Você leu e concorda com	Com base na descrição	Qual o nome do liderado	
02/10/2023 23:13:26	Sim	Entendi totalmente	Fe	5
03/10/2023 18:53:08	Sim	Entendi totalmente	Fernanda	5
03/10/2023 18:56:25	Sim	Entendi totalmente	Tomas	5
03/10/2023 18:57:49	Sim	Entendi totalmente	Luisa	5
03/10/2023 19:19:56	Sim	Entendi parcialmente	Firistian	5
04/10/2023 14:27:00	Sim	Entendi parcialmente	pessoa 1	5
04/10/2023 14:28:09	Sim	Entendi parcialmente	pessoa 2	5
05/10/2023 08:46:02	Sim	Entendi totalmente	Pinho	5
05/10/2023 11:37:05	Sim	Entendi totalmente	John	5

Figura 44. Relações das respostas por participante no MVP 2. Fonte: Acervo pessoal (2023).

A Hipótese 2.2. também foi **VALIDADA**, com um total de 2 participantes atribuindo nota 5 à avaliação de facilidade de preenchimento (G.L. e K.M), 3 participantes atribuindo nota 4 (F.S., J.M. e P.B.), e 1 participante atribuindo nota 3 (C.A.), totalizando uma **nota média de 4,17**. Em relação aos participantes que responderam a nota máxima, K.M. sinalizou que a sua facilidade em responder foi muito influenciada pela proximidade que ela já possui com seu liderado ao longo do seu dia a dia, visto que ela possui o costume de acompanhamentos semanais com ele, que trazem a ela confiança para responder às perguntas contidas no formulário. Já no que diz respeito aos motivos para as notas menores, o participante F.S. sinalizou **perguntas que estavam confusas e/ou sobrepostas a outras**, dando sugestões de como os problemas poderiam ser endereçados, conforme pode ser observado na Figura 44.

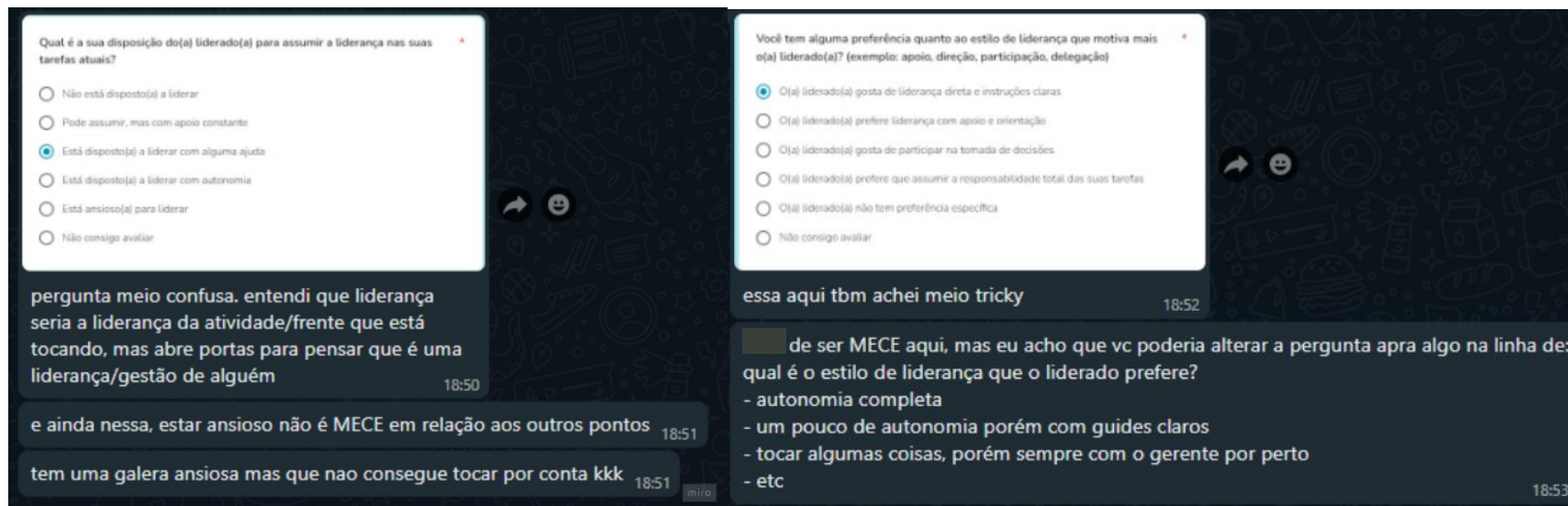


Figura 44. Sugestões do participante F.S. para refino das perguntas do MVP 2. Fonte: Acervo pessoal / WhatsApp (2023).

Dando prosseguimento aos testes, a Hipótese 2.3. foi igualmente **VALIDADA**, com um total de 3 participantes atribuindo nota 5 à avaliação de facilidade de entendimento do assessment (F.S., G.L. e P.B), 2 participantes atribuindo nota 4 (C.A. e K.M.), e 1 participante atribuindo nota 3 (J.M.), totalizando uma **nota média de 4,33**. Em relação aos participantes que responderam a nota máxima, F.S. sinalizou que **gostou dos parágrafos iniciais de resumo**, reforçando que eram fáceis e rápidos de serem lidos; G.L. declarou que considerou **muito boa a estruturação do relatório**, que se mostrou prático e fácil de consumir; e P.B. disse que **se surpreendeu positivamente**, porque esperava que as dicas geradas seriam mais genéricas, o que ocorreu. De acordo com P.B., as **dicas fornecidas foram acionáveis e poderiam ser colocadas em prática até mesmo com liderados indiretos**, o que era muito interessante para o caso dele em específico. Além disso, a participante C.A. declarou que achou muito interessante a recomendação gerada, e disse que **gostaria de entender a lógica por trás dela**.

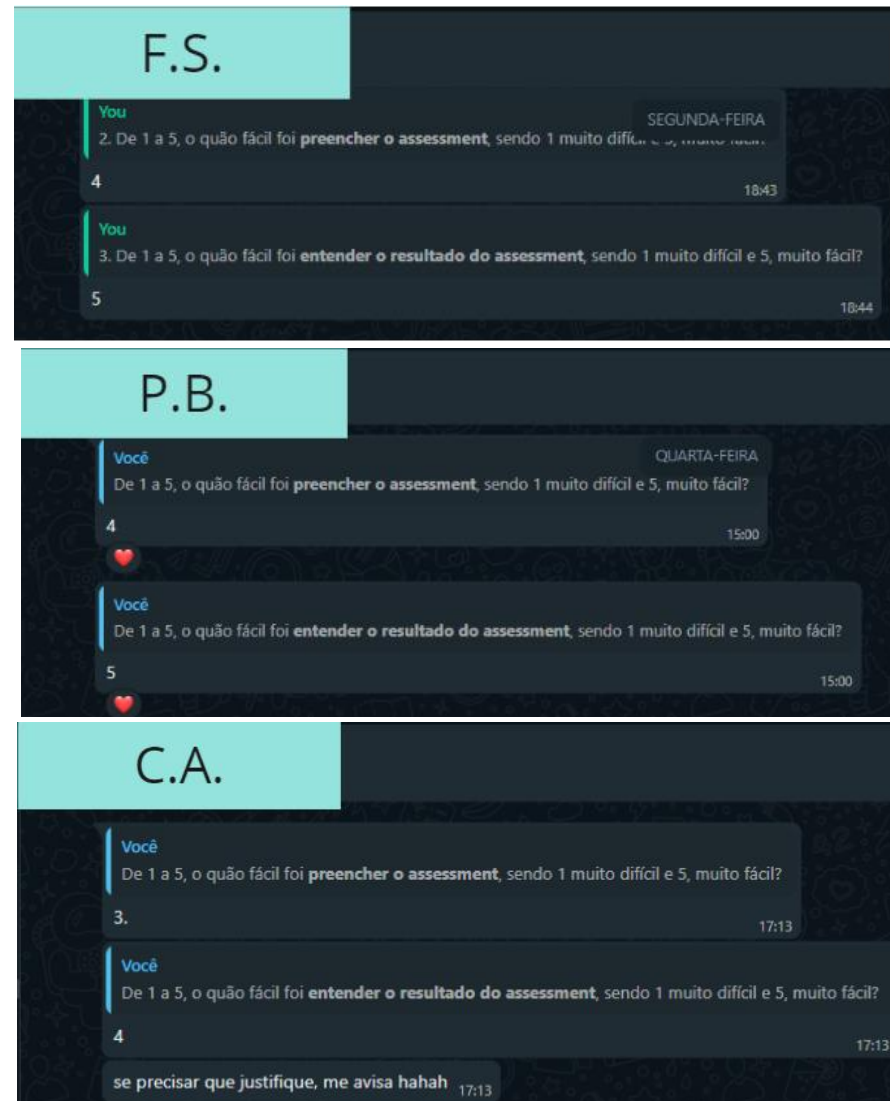


Figura 45. Visão parcial das respostas referentes às hipóteses 2.2. e 2.3. do MVP 2. Fonte: Acervo pessoal / WhatsApp (2023).

O resultado referente à Hipótese 2.4. foi **INCONCLUSIVO**, pois, apesar de 5 participantes terem sinalizado que não houve sobrecarga, com a exceção de C.A., que sinalizou dizendo que hesitou em preencher para todos os liderados com receio de ficar sobrecarregada ao longo da semana, verificou-se que **nem todos os líderes que sinalizaram que não houve sobrecarga preencheram o formulário para todos os seus liderados**. Ao aprofundar a investigação ao longo da entrevista, utilizando-se o método dos 5 porquês para entender a causa raiz do motivo pelo qual os líderes não usufruíram ao máximo do questionário, foi possível concluir que, **para líderes com mais de 3 liderados, o então formato da solução se mostra ineficaz**, pois o tempo de preenchimento não compensa o retorno. Os participantes G.L. e J.M. também declararam que demoraram para preencher o formulário por ele não ter sido uma prioridade para eles, considerando suas rotinas intensas.

O líder P.B., que possui 12 liderados indiretos, respondeu o formulário para apenas 1 pessoa. Quando questionado sobre o motivo dessa decisão, **ele demonstrou surpresa ao descobrir que ele poderia responder para mais de uma pessoa**, pois não havia percebido essa possibilidade após submeter o primeiro preenchimento. Para os próximos MVPs, portanto, há a oportunidade de melhoria de interface para incentivar a submissão de mais respostas. A interface atual com o CTA para o envio de uma nova resposta pode ser conferida na Figura 46.

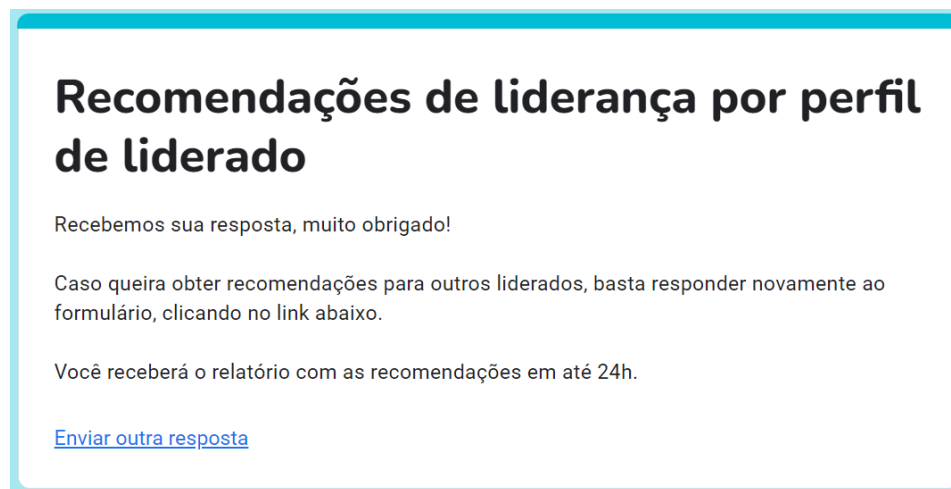


Figura 46. Página de conclusão do formulário do MVP 2. Fonte: Acervo pessoal (2023).

O usuário P.B. também trouxe outro aprendizado interessante, ao sinalizar que, por mais que não tivesse percebido a possibilidade de submeter mais respostas e ter declarado que **acharia cansativo preencher para todos os seus 12 liderados**, ele não via necessidade de preencher para toda a sua equipe. Isso porque algumas pessoas mais juniores, apesar de oficialmente serem lideradas por ele no organograma, não possuíam interface constante com ele no dia a dia, sendo, na prática, geridas por membros mais seniores do time. Dessa maneira, o usuário recomendou que a solução pudesse ser **direcionada para os liderados que são de fato acompanhados pelo líder no dia a dia, e estendida para usuários que desempenham funções de liderança mesmo sem serem formalmente líderes** conforme o organograma da empresa. Ele ainda reforçou que o liderado a respeito de quem ele preencheria o formulário foi um caso de dificuldade real de gestão, uma vez que este liderado havia retornado de uma situação de burnout, o que gerava apreensão para o líder sobre como proceder com ele. Este último insight sugere que **a ferramenta possui um potencial de ser acionada pelo líder sob demanda**, caso haja situações críticas que precisem ser endereçadas e para as quais o líder não saiba devidamente como proceder.

Ainda em relação à Hipótese 2.4., o usuário F.S. trouxe a recomendação **de sinalizar, no início do formulário, o tempo estimado para o preenchimento**, com o objetivo de evidenciar ao respondente que se trata de um formulário rápido.

No que diz respeito à sobrecarga ocasionada pelo consumo das recomendações, a Hipótese 2.5. foi **VALIDADA**, com **todos os participantes sinalizando que o formato do relatório e o consumo das recomendações foi rápido e prático**, não onerando seu tempo e nem prejudicando sua rotina. Três usuários reforçaram que **o fato de o relatório estar em uma única página era algo muito positivo**, o que deveria ser mantido para as versões futuras do produto. O usuário P.B. ainda declarou que, caso tivesse **recebido a devolutiva de maneira automatizada imediatamente após a submissão do formulário** (e não no período previamente estipulado de 24h), ele teria um interesse maior em responder para outros liderados.

A Hipótese 2.6., por sua vez, foi também **INCONCLUSIVA**. Apesar de apenas **3 participantes adotando** as recomendações geradas (F.S., K.M. e P.B.), 2 participantes (J.M. e G.A.) declararam que **não possuíam intenção de adotá-las pois já incorporavam as dicas sugeridas em seu dia a dia**. O participante F.S. declarou que implementou parte das dicas práticas recomendadas, mas que **sentiu falta de um roteiro mais bem estruturado do que fazer primeiro**, o que também foi um ponto levantado por K.M., que disse que gostaria de uma priorização das

dicas para saber melhor como aplicá-las. A participante K.M. ainda declarou que achou “as recomendações mais úteis do que esperava”. Já o participante P.B. também sinalizou que implementaria as soluções com seu liderado, sinalizando que marcara 1:1s com o liderado em questão para colocar em prática o que foi recomendado.

Uma evidência interessante, compartilhada pela líder K.M., diz respeito à forma como ela passou a interagir com seu liderado após as recomendações, dando mais autonomia a ele. Ela declarou que costumava ter um perfil muito baseado na orientação do passo a passo de cada tarefa do liderado e na prontidão para responder quaisquer dúvidas que ele pudesse ter em relação às tarefas, sempre direcionando a ele qual seria a abordagem recomendada por ela para o problema. Nas recomendações geradas pelo assessment, porém, sugeriu-se que ela tivesse uma postura mais participativa, envolvendo seu liderado na tomada de decisões e dando orientações a ele oportunamente, sem retirar a sua autonomia, conforme pode ser observado na Figura 47.

Dicas práticas

Um(a) líder participativo(a) envolve a equipe na tomada de decisões e cria um ambiente de colaboração, incentivando a contribuição ativa de todos. Ele(a) valoriza o feedback, promove a comunicação aberta e busca o consenso nas decisões. Aqui estão alguns exemplos de ações que uma liderança participativa pode adotar:

1. Estabeleça Comunicação Clara e Aberta:

- Mantenha um canal de comunicação aberto com Fe. Esteja disponível para discussões e esclarecimentos regulares.
- Certifique-se de que as expectativas e metas estejam bem definidas, fornecendo orientações claras sobre o que é esperado.

2. Envolve Fe na Tomada de Decisões:

- Incentive Fe a participar ativamente na tomada de decisões relacionadas às tarefas e projetos em que ele está envolvido.
- Valorize suas contribuições e ideias, mostrando que sua opinião é importante para o sucesso da equipe.

3. Forneça Orientações e Apoio Oportunos:

- Dado o nível de confiança de Fe e sua preferência por autonomia com orientações constantes, esteja preparado para oferecer orientações quando necessário.
- Esteja atento às necessidades de Fe e forneça suporte adequado, especialmente quando ele enfrentar desafios ou obstáculos.

4. Acompanhe Regularmente o Progresso:

- Mantenha um acompanhamento regular do progresso de Fe em suas tarefas. Isso ajudará a identificar áreas que podem exigir intervenção ou apoio adicional.
- Realize reuniões ou atualizações periódicas para discutir o andamento e fazer ajustes conforme necessário.

5. Reconheça e Celebre Conquistas:

- Reconheça e celebre as realizações de Fe. Isso não apenas reforçará seu senso de realização, mas também incentivará sua motivação e engajamento.
- Mostre apreço pelo seu trabalho e contribuições para a equipe e a organização.

Figura 47. Dicas práticas recomendadas para a líder K.M. na gestão de seu liderado Fe (MVP 2). Fonte: Acervo pessoal (2023).

A partir das recomendações sugeridas, K.M. declarou que passou a “devolver” as perguntas feitas pelo liderado dela, incentivando-o a buscar por respostas com mais autonomia, antes de recorrer à sua líder. Ela declarou que em determinado momento seu liderado comentou, em tom de brincadeira, “nossa, agora eu chego com uma pergunta e você já me retorna com 12”, mas que isso fez com que ele reduzisse a quantidade de “perguntas bobas” que costumava fazer a ela. Por exemplo, em vez de ele perguntar a ela “qual deveria ser a cor de determinado gráfico”, como costumava fazer, ele passou a se portar maneira mais propositiva, sugerindo sua própria recomendação em relação à pergunta antes de pedir a opinião da líder.

Os líderes que optaram por não seguir as recomendações (C.A., G.L. e J.M.) trouxeram como principais justificativas o fato de que **as recomendações sugeridas já estavam sendo implementadas por eles** (G.L. e J.M.), e que o assessment não trouxe nenhum insight novo. Além disso, C.A. declarou que estava vivenciando um momento turbulento em seu projeto, e que não **dispunha de tempo para testar novas abordagens com seus liderados**.

Por fim, a Hipótese 2.7. foi **INCONCLUSIVA**, uma vez que apenas uma pessoa (K.M.) dos três líderes que optaram por seguir recomendações declarou ter sido capaz de perceber **algum tipo de melhora na relação com o liderado**, após a implementação das dicas práticas, com os exemplos acima citados. No entanto, apesar de não terem percebido melhora tangível na relação com seus liderados, os líderes P.B. e F.S. sinalizaram que as recomendações faziam sentido, tendo sido incorporadas em seu dia a dia de maneira definitiva, e que só era necessário maior tempo hábil para verificar a evolução da relação líder-liderado após essa incorporação.

A consolidação dos resultados e principais aprendizados do MVP 2 pode ser conferida na página a seguir.

Resultados do MVP 2

Hipótese 2.1.: O líder será capaz de entender a proposta do produto a partir do texto de apresentação **VALIDADA**

Hipótese 2.2.: O líder será capaz de avaliar o seu liderado a partir das perguntas do assessment **VALIDADA**

Hipótese 2.3.: Os resultados do assessment serão de fácil interpretação para o líder **VALIDADA**

Hipótese 2.4.: O preenchimento do assessment não gerará sobrecarga para o líder **INCONCLUSIVA**

Hipótese 2.5.: O consumo da recomendação não gerará sobrecarga para o líder **VALIDADA**

Hipótese 2.6.: O líder verá valor e tentará aplicar as recomendações oferecidas **INCONCLUSIVA**

Hipótese 2.7.: O assessment ajudará o líder a gerir seu liderado de maneira mais eficaz **INCONCLUSIVA**

Principais aprendizados

- Diversos usuários **optaram por usar pseudônimos em vez nos nomes reais de seus liderados**, o que evidencia que a solução de ocultar o nome do liderado proposta foi eficaz e deve ser mantida para os próximos experimentos;
- As perguntas referentes à “disposição do liderado em liderar” e ao “estilo de liderança que mais motiva o liderado” geraram confusão em determinados participantes, e por isso devem ser **revistas para o experimento seguinte**;
- É interessante para o usuário que ele tenha **maior visibilidade dos outputs do formulário antes do preenchimento**, para sentir-se confortável no entendimento da solução e ter seu engajamento potencializado;
- A **estrutura do relatório de recomendação**, sintética e direta ao ponto, foi muito bem recebida pelos usuários, e **deve ser mantida** para o experimento seguinte;

- Usuários sentiram falta de um **tempo estimado de preenchimento do formulário**, de que deverá ser incluído nos experimentos futuros;
- Alguns usuários ficaram curiosos em **entender a lógica de como a recomendação foi gerada**;
- Parte dos participantes disseram que achariam interessante que a recomendação gerada trouxesse uma **priorização em relação ao que deve ser feito primeiro**, para apoiar o líder que deseja implementar as sugestões de abordagem do assessment;
- O engajamento dos participantes com a solução foi **comprometido pelo prazo de 24h** estipulado para envio das recomendações, e foi sugerido que a resposta fosse automatizada, para que o líder já **recebesse a recomendação imediatamente após o envio do formulário**;
- Apesar da inconclusividade das hipóteses relacionadas ao apetite do líder em implementar as sugestões (2.6.) e à eficácia da solução após a implementação (2.7.), foi possível verificar que **a maior parte dos participantes viram valor nas recomendações propostas**, visto que 3 deles optaram por implementar e 2 deles sinalizaram que já faziam o que era recomendado, reforçando que o que foi sugerido fazia sentido para o contexto deles.

4.5.4. MVP 3: Formulário online para o líder com resposta automática

A partir dos aprendizados obtidos ao longo do MVP 2, iniciou-se uma investigação para **identificar potenciais ferramentas de formulários existentes que pudessem gerar uma resposta automática para o usuário**, com o objetivo de propor um terceiro MVP que pudesse testar a recepção dos usuários para uma interface que devolvesse imediatamente a recomendação de abordagem.

Após a condução de uma breve desk research, utilizando-se como palavras-chave “formulários automatizados”, “automated forms”, “formulários de quiz”, e similares, optou-se por utilizar a ferramenta Marquiz (Figura 48), uma solução online que permite criar quizzes interativos e personalizados para capturar leads e engajar o público. Apesar de ser uma solução voltada para a aquisição de leads, ela mostrou-se interessante pela funcionalidade de gerar uma resposta personalizada com base nas respostas do usuário (Figura 49).

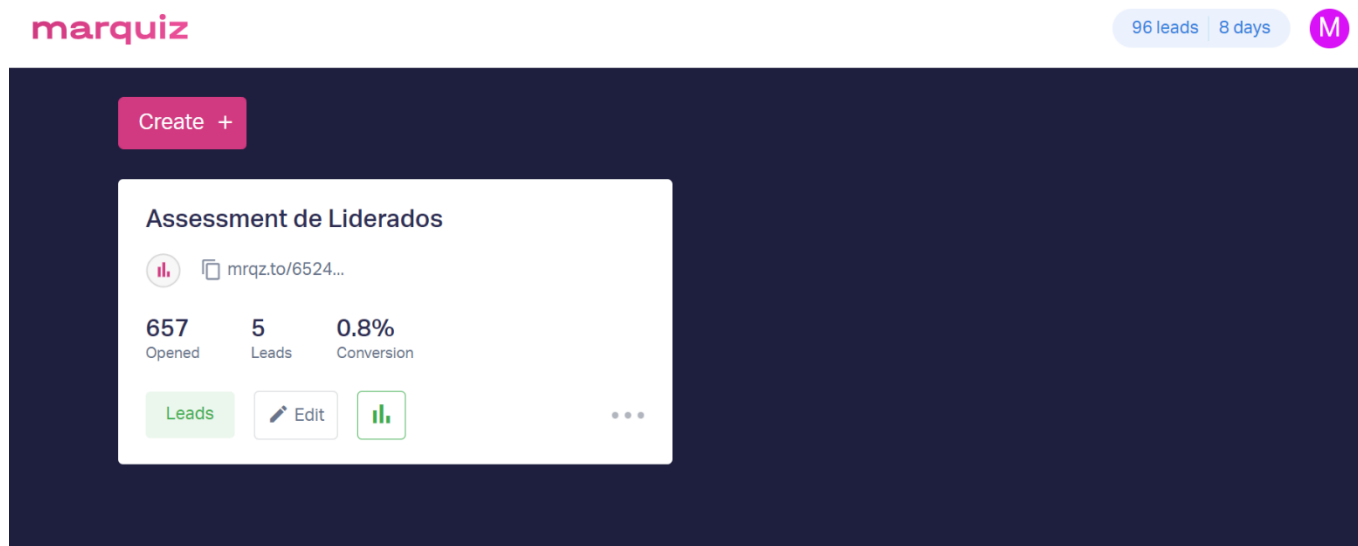


Figura 48. Interface da ferramenta Marquiz. Fonte: Acervo pessoal (2023).

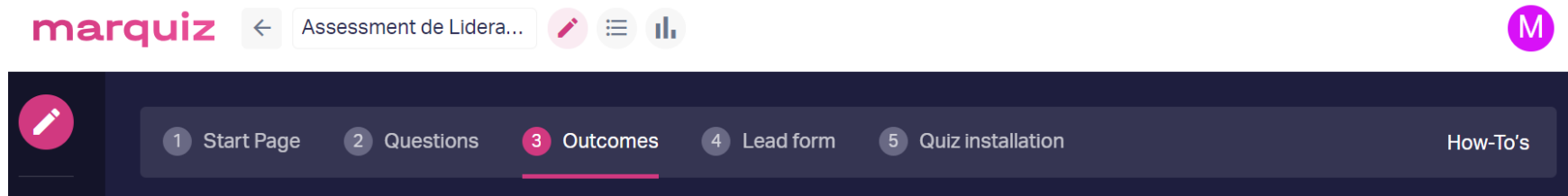


Figura 49. Interface da ferramenta Marquiz, evidenciando a funcionalidade de resultados personalizados (outcomes). Fonte: Acervo pessoal (2023).

Para a elaboração do questionário, foram utilizadas as mesmas perguntas do MVP 2, removendo-se a pergunta referente à “disposição do liderado em liderar” e reescrevendo a de “estilo de liderança que mais motiva o liderado”, que haviam gerado confusão nos usuários durante o experimento anterior. Além disso, optou-se por também remover a opção “disponibilidade de recursos”, pelo fato de ela ser pouco relevante para a recomendação final e possuir uma abertura para diferentes entendimentos. Por fim, algumas perguntas foram reordenadas para otimizar a experiência do usuário, agrupando-se as perguntas que possuíam as mesmas régua de avaliação (“nível de experiência e conhecimento”, “nível de interesse” e “nível de confiança”). Como resultado, as perguntas do formulário do MVP 3 refletiam as seguintes dimensões:

- a) **Nível de experiência e conhecimento** do liderado em relação às suas tarefas atuais, **na perspectiva do líder**
- b) **Nível de interesse** do liderado em relação às suas tarefas atuais, **na perspectiva do líder**
- c) **Nível de confiança do líder** em relação à capacidade do liderado de realizar suas tarefas
- d) **Frequência que o líder precisou fornecer orientação** ou supervisão a seu liderado para que ele ou ela executasse suas tarefas
- e) **Disponibilidade de recursos e ferramentas** que o liderado possui para realizar suas tarefas, **na perspectiva do líder**
- f) **Sentimento do liderado em relação à autonomia e responsabilidade** para realizar suas tarefas atuais, **na perspectiva do líder**
- g) **Percepção do líder em relação à forma que o liderado prefere ser gerido**, baseando-se em experiências prévias do líder

O texto de apresentação do formulário também foi revisto, de modo a ficar muito mais conciso e convidativo para o líder, com a inclusão de uma foto de domínio público, relacionada à temática de liderança, e a sinalização do **tempo previsto de preenchimento do formulário**, de 1 minuto (Figura 50).

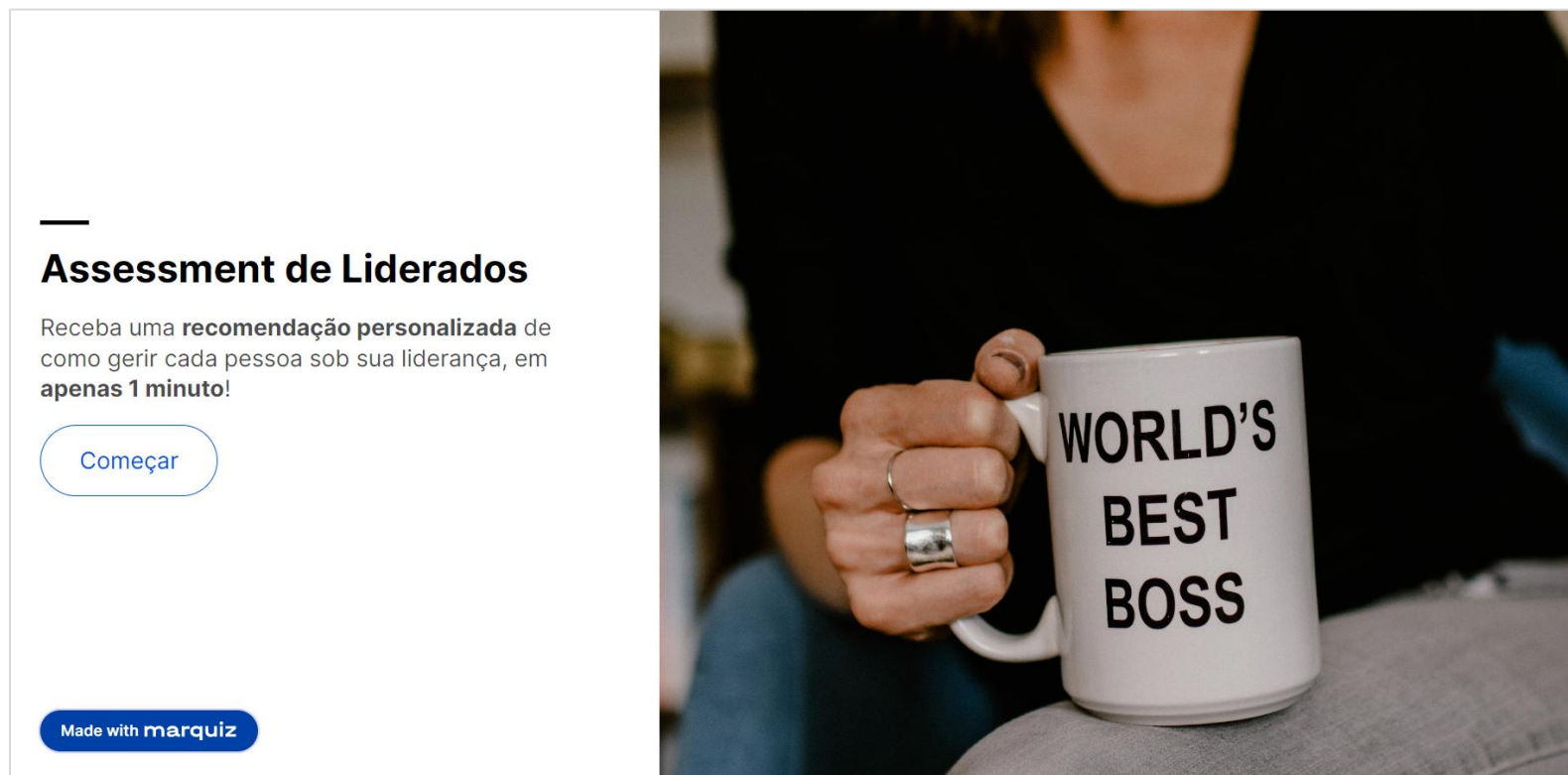


Figura 50. Página inicial do formulário do MVP 3. Fonte: Acervo pessoal (2023).

Também **foi mantida a possibilidade de uso de pseudônimo** (Figura 51), que foi uma opção bastante utilizada pelos participantes durante o experimento do MVP 2.

Assessment de Liderados

Qual o nome do liderado que você deseja obter recomendações?

Steps 1 of 7
● ○ ○ ○ ○ ○ ○

← Next →
or press Enter

Made with **marquiz**

Dica

Caso prefira, pode **utilizar um pseudônimo**, para não expor o nome do(a) seu(sua) liderado(a). Apenas lembre-se a quem o pseudônimo se refere, pois essa informação será crucial para que você consiga identificar o(a) liderado(a) e aplicar corretamente as recomendações de liderança personalizadas para ele ou ela.

Figura 51. Página de input do nome do liderado, com a possibilidade de uso de pseudônimo (MVP 3). Fonte: Acervo pessoal (2023).

Para a lógica de geração de recomendações, utilizou-se um critério generalizado a partir do critério utilizado no MVP 2. Optou-se por gerar uma escala numérica por conta das limitações da própria ferramenta utilizada no teste, que não possibilitava um encadeamento lógico tal qual o proposto no experimento anterior, mas possibilitava gerar uma recomendação a partir da atribuição de pontuação para as respostas do usuário (Figuras 52 e 53).

Set Answer Points Done

1 Como você avaliaria o nível de experiência e conhecimento do(a) liderado(a) em relação às suas tarefas atuais?

ANSWER CHOICES	POINTS ?
Muito baixo	1
Baixo	2
Médio	3
Alto	4
Muito alto	5
Não consigo avaliar	0

2 Qual o nível de interesse do(a) liderado(a) nas suas tarefas atuais?

Figura 52. Interface de atribuição de pontos por pergunta (MVP 3). Fonte: Acervo pessoal (2023).

Liderança Diretiva Done

Show if the number of points is: X

less 13

Figura 53. Funcionalidade para disponibilizar resultado a partir da somatória dos pontos (MVP 3). Fonte: Acervo pessoal (2023).

A relação de pontos para cada opção de resposta pode ser conferida abaixo.

a) **Nível de experiência e conhecimento** do liderado em relação às suas tarefas atuais, **na perspectiva do líder**

- Muito Baixo: 1 ponto
- Baixo: 2 pontos
- Médio: 3 pontos
- Alto: 4 pontos
- Muito Alto: 5 pontos
- Não consigo avaliar: 0 pontos

b) **Nível de interesse** do liderado em relação às suas tarefas atuais, **na perspectiva do líder**

- Muito Baixo: 1 ponto
- Baixo: 2 pontos
- Médio: 3 pontos
- Alto: 4 pontos
- Muito Alto: 5 pontos
- Não consigo avaliar: 0 pontos

c) **Nível de confiança do líder** em relação à capacidade do liderado de realizar suas tarefas

- Muito Baixo: 1 ponto
- Baixo: 2 pontos
- Médio: 3 pontos
- Alto: 4 pontos
- Muito Alto: 5 pontos
- Não consigo avaliar: 0 pontos

- d) **Frequência que o líder precisou fornecer orientação** ou supervisão a seu liderado para que ele ou ela executasse suas tarefas
- Sempre: 1 ponto
 - Com frequência: 2 pontos
 - Às vezes: 3 pontos
 - Raramente: 4 pontos
 - Nunca: 5 pontos
 - Não consigo avaliar: 0 pontos
- e) **Sentimento do liderado em relação à autonomia e responsabilidade** para realizar suas tarefas atuais, **na perspectiva do líder**
- Prefere não ter autonomia e ser constantemente orientado: 1 ponto
 - Gosta de ter um pouco de autonomia e bastante orientação: 2 pontos
 - Gosta de ter bastante autonomia e orientações pontuais: 3 pontos
 - Prefere ter total controle e responsabilidade: 4 pontos
 - Não consigo avaliar: 0 pontos
- f) **Percepção do líder em relação à forma que o liderado prefere ser gerido**, baseando-se em experiências prévias do líder
- Recebendo orientações precisas e constantes do(a) líder: 1 ponto
 - Recebendo direcionamentos, mas tendo abertura para colaborar: 2 pontos
 - Tomando decisões em conjunto com o líder e a equipe: 3 pontos
 - Tendo autonomia completa para tomar suas próprias decisões: 4 pontos
 - Não consigo avaliar: 0 pontos

Para a geração das recomendações, optou-se arbitrariamente pelas seguintes somatórias:

- **Liderança diretiva:** menor ou igual a 13 pontos
- **Liderança participativa:** entre 14 e 20 pontos
- **Liderança de apoio:** de 21 a 27 pontos
- **Liderança delegativa:** 28 ou mais pontos

Nesse teste, não houve preocupação com a robustez das recomendações, uma vez que as hipóteses a serem testadas se relacionavam muito mais com a interface automatizada do que com a eficácia do relatório final, que já havia sido explorada no MVP 2. No entanto, o modelo de Situational Leadership® foi trazido como referência ao final do formulário, para que o usuário pudesse conhecer mais sobre o método que inspirou o teste, com o **disclaimer de que o assessment se tratava de um experimento que não refletia a aplicação fidedigna do modelo** (Figura 54).

Você tem interesse em
receber uma
recomendação mais
personalizada?

Se sim, preencha o formulário ao lado e
obtenha uma recomendação
personalizada para cada liderado!

[Clique aqui e conheça mais sobre o
modelo Situational Leadership®, que
inspirou esse *assessment* preliminar*](#)


*O assessment é um teste e não reflete
a aplicação fidedigna do modelo

NOME

 test

DIGITE SEU EMAIL

 test@marquiz.io

 Usar o messenger

Obter recomendação
personalizada

☒ Estou de acordo com a [política de privacidade](#)

Figura 53. Página final do formulário, com a apresentação da referência do modelo Situational Leadership®. Fonte: Acervo pessoal (2023).

Para o MVP 3, foram levantadas **quatro hipóteses** para validação, cujos testes sugeridos, métricas e critérios de sucesso podem ser observados abaixo.

- **Hipótese 3.1.:** Os líderes preferirão a nova interface à anterior
 - **Teste:** Pergunta no WhatsApp pós aplicação do MVP para avaliar qual a preferência do líder em relação aos dois testes
 - **Métrica:** Quantidade de líderes que preferem o segundo teste
 - **Critério de sucesso:** Pelo menos 4 pessoas sinalizando que preferem o segundo teste

- **Hipótese 3.2.:** O líder terá interesse em aprofundar a recomendação deixando seu e-mail ao final do teste
 - **Teste:** Solicitar que o líder deixe o e-mail para receber a recomendação ao final do teste
 - **Métrica:** Quantidade de e-mails obtidos pelo formulário
 - **Critério de sucesso:** Pelo menos 4 pessoas deixando o e-mail ao final do teste

- **Hipótese 3.3.:** O assessment automatizado trará recomendações úteis para o líder
 - **Teste:** Pergunta no WhatsApp pós aplicação do MVP para avaliar qual a utilidade da recomendação
 - **Métrica:** Avaliação de utilidade da recomendação, utilizando-se uma métrica de 1 a 5, sendo 1 nem um pouco útil e 5, muito útil
 - **Critério de sucesso:** Média a partir de 4 obtida em todas as perguntas de avaliação de utilidade

- **Hipótese 3.4.:** O líder preencherá o assessment para todos os seus liderados
 - **Teste:** Analisar o total de preenchimentos obtidos por líder e comparar com o total de liderados de cada líder
 - **Métrica:** Total de preenchimentos em relação ao total de liderados
 - **Critério de sucesso:** Pelo menos 4 pessoas preenchendo para todos seus liderados

Os testes referentes ao MVP 3 foram conduzidos com 5 dos 6 participantes recrutados, pois um deles (G.A.) sinalizou que não poderia participar do último teste por limitações de tempo.

Para facilitar o processamento e consolidação das informações, foi elaborado um breve questionário no WhatsApp, que foi enviado para todos os líderes após cada um deles responder ao formulário de MVP 3 pelo menos uma vez. A relação das perguntas do questionário pode ser vista abaixo e na Figuras 55. A relação das respostas de cada líder segue na sequência.

Perguntas do questionário via WhatsApp:

1. Entre a primeira versão e a segunda versão do MVP, **qual você prefere**, e por quê?
2. Você preencheu para **quantos liderados**? E quantos liderados você possui no momento? [Se aplicável] Por que não preencheu para todos eles?
3. De 1 a 5, o **quão útil foi a recomendação obtida**, sendo 1 nem um pouco útil e 5, muito útil?
4. Você **deixou o seu e-mail ao final do preenchimento**? Por quê?

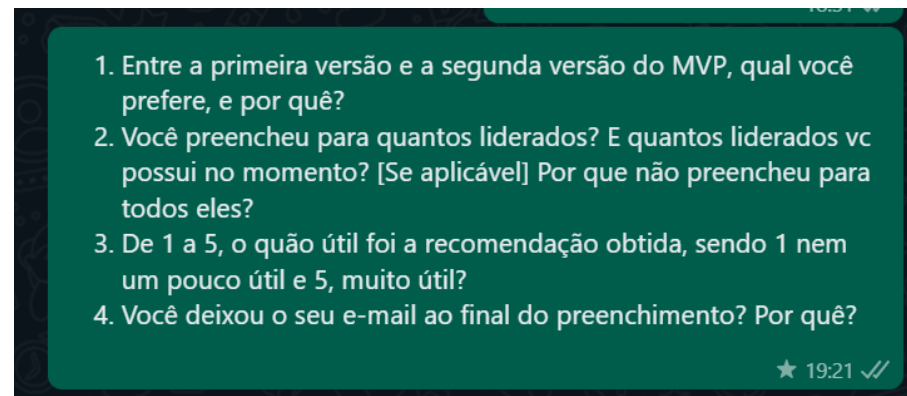


Figura 55. Perguntas do questionário via WhatsApp (MVP 3). Fonte: Acervo pessoal (2023).

Respostas dos participantes:

K.M.

1. Eu preferi a 2a porque achei o questionario com um fluxo mais fácil para responder (talvez tenha sido ux? Mudou algo nas perguntas? Seria porque eu já conhecia um pouco mais do tema?)
2. Preenchi para 1 pois é o que tenho no momento! Mas notei que era um questionario por liderado
3. 4, a recomendacao em si foi boa, mas eu esqueci de tirar um print dela para poder ler e lembrar depois/aplicar efetivamente
4. Deixei sim. Hummm não era para poder continuar recebendo recomendações? Rsrtrs

★ 23:35

C.A.

1. Não sei se tenho uma preferência. Acho que o segundo ficou mais "profissional" e caprichado
2. Dois. Para ter um comparativo mas também ficar no básico sem muito esforço
3. 3
4. Não. Pq apesar de ter achado interessante não me vejo me aprofundando no assunto agora. Gostei de pegar o link da referência no fim do formulário que era o que mais queria saber.

20:24

F.S.

- 1 - Segunda, formulario mais claro, com perguntas mias MECE e as alternativas mais tangíveis também, além do resultado ja no final do documento
10:32
- 2 - Preenchi para 2, tenho 4 no total. Um deles eu só faço uma gestão mais indireta de carreira e afins, dia a dia é tocado por outra pessoa e o outro liderado que não preenchi é muito similar à uma das lideradas que eu adicionei
10:32
- 3 - 4, bastante útil, gostei muito de ver no gráfico a minha posição, acho que ajuda bem. Ponto de detalhe seria ter um momento para compartilhar algum caso crítico e ter a sua opinião
10:33
- 4 - deixei, esperando ter mais detalhes/documentos e também uma possível sessão de aprofundamento
10:33

J.M.

Você

1. Entre a primeira versão e a segunda versão do MVP, qual você prefere, e por quê?
2. Você preencheu para quantos liderados? E quantos liderados vc...

1 - A segunda, achei o formato melhor (talvez pelo visual?) E a resposta já sai na hora e o e-mail é só pra incrementar o resultado

2 - Um só, tenho 4~6 dependendo da sprint. Cada um tem um estilo diferente, precisaria preencher N vezes pra ter exemplos de cada um. As perguntas parecem ser direcionadas para um unico liderado ao invés de um grupo de liderados

3 4

4 sim, para receber a versão com mais detalhes

18:59

P.B.

1. Segunda versao com ctz. Interface muito mais friendly e foi mais facil adicionar mais de um liderado

10:30

2. eu preenchi para 2. eu nao tenho liderados diretamente, mas pessoas no time que eu tenho influencia no dia a dia. eu preenchi para os dois mais seniores para testar os resultados.

10:30

3. bem util. 5

10:30

4. deixei. pq eu queria receber no meu email a ficha e por acreditar que poderia vir algo mais personalizado futuramente

10:31

A Hipótese 3.1. foi **VALIDADA** com **4 participantes declarando preferência pela interface do MVP 3 em relação ao MVP 2**, e uma participante declarando não possuir preferência, apesar de ter considerado o MVP 3 mais “profissional” e “caprichado”. Os pontos trazidos pelos usuários como os motivadores da preferência foram relacionados à **interface mais fluida e amigável, melhor redação das perguntas, maior facilidade para adicionar novos liderados e o resultado gerado imediatamente após o preenchimento.**

A Hipótese 3.2. foi também **VALIDADA** com **4 participantes deixando seu e-mail ao final do formulário**, e uma participante optando por não deixar, com a justificativa de que não se via aprofundando no assunto no momento, apesar de ter achado a recomendação interessante e ter gostado da referência apresentada ao final do formulário. Os participantes que deixaram seus e-mails declararam que o fizeram porque **gostariam de receber o conteúdo recomendado no e-mail** e por terem **interesse em recomendações mais detalhadas e personalizadas.**

Além disso, um participante disse que perdeu as recomendações por não ter tirado print, o que também reforça uma elevada percepção de utilidade do conteúdo oferecido.

A Hipótese 3.3. foi igualmente **VALIDADA**, com **média de 4 pontos atribuídos para a avaliação de utilidade**. Nessa avaliação, o usuário F.S. sugeriu que a ferramenta poderia receber inputs mais personalizados para gerar recomendações para casos específicos, o que pode ser um insight interessante para versões futuras da solução.

Por fim, a Hipótese 3.4. foi **INVALIDADA**, com apenas um participante (K.M.) sinalizando ter preenchido para todos seus liderados (uma vez que possuía apenas 1), e **4 participantes preenchendo apenas para alguns liderados específicos**. Os motivos para o não preenchimento do formulário para todos os liderados foram: reduzir o esforço (C.A. e J.M.) e opção por liderados mais próximos do dia a dia (F.S. e P.B.), cujas recomendações seriam mais úteis.

A consolidação dos resultados e principais aprendizados do MVP 3 pode ser conferida a seguir.

Resultados do MVP 3

Hipótese 3.1.: Os líderes preferirão a nova interface à anterior

VALIDADA

Hipótese 3.2.: O líder terá interesse em aprofundar a recomendação deixando seu e-mail ao final do teste

VALIDADA

Hipótese 3.3.: O assessment automatizado trará recomendações úteis para o líder

VALIDADA

Hipótese 3.4.: O líder preencherá o assessment para todos os seus liderados

INVALIDADA

Principais aprendizados

- Diversos usuários **optaram por usar pseudônimos em vez dos nomes reais de seus liderados**, o que evidencia que a solução de ocultar o nome do liderado proposta foi eficaz e deve ser mantida para os próximos experimentos;
- As perguntas referentes à “disposição do liderado em liderar” e ao “estilo de liderança que mais motiva o liderado” geraram confusão em determinados participantes, e por isso devem ser **revistas para o experimento seguinte**;
- É interessante para o usuário que ele tenha **maior visibilidade dos outputs do formulário antes do preenchimento**, para sentir-se confortável no entendimento da solução e ter seu engajamento potencializado;
- A **estrutura do relatório de recomendação**, sintética e direta ao ponto, foi muito bem recebida pelos usuários, e **deve ser mantida** para o experimento seguinte;

4.5.5. Conclusões dos experimentos

Os 3 ciclos de experimentação possibilitaram uma série de aprendizados, fundamentais para direcionar a proposta de solução final. Ao longo dos testes, foi possível verificar um **incremento contínuo da solução**, que foi sendo mais bem recebida pelos usuários a cada iteração do método. A abordagem de teste e aprendizado, pautada nos princípios da Lean Startup, mostrou-se fundamental para habilitar a proposição de uma solução factível e com proposta de valor real para o líder.

4.6. Solução

A solução gerada consiste em uma **plataforma digital de gestão de liderados**, que sugere recomendações de abordagem de liderança para o usuário a depender do perfil de cada liderado seu. Ela incorpora os principais aprendizados obtidos ao longo das etapas de experimentação, e propõe funcionalidades adicionais a partir das sugestões coletadas a partir dos usuários durante os testes.

4.6.1. Proposta de identidade visual

Foi realizado um exercício preliminar para propor uma identidade visual para a solução, bem como um nome que sintetizasse a sua proposta de valor. O nome Co.líder surge com o propósito de **apoiar o líder no seu dia a dia de gestão de pessoas e atividades**, na forma de um “copiloto” que almeja suportá-lo para voar cada vez mais longe, **sem onerar o seu precioso tempo ou demandar esforço por parte do usuário**.

O processo de ideação da marca partiu da criação de um moodboard (Figura 56) que refletisse as principais características de um líder inspirador e bem-sucedido. Para isso, foram selecionadas imagens a partir de palavras-chave relacionadas ao conceito de liderança, em inglês e em português (“liderança”, “leadership”, “leader”, “direcionamento”, entre outros).

Com a construção do moodboard, observou-se alguns elementos de destaque:

- Predominância das cores azul e verde, destacando-se tons que incorporam ambas as cores, a exemplo do “teal” e do “verde água”;
- Diversos desenhos fazendo alusão a aviões e barcos, remetendo ao simbolismo de um líder que “conduz” outras pessoas a um destino;
- Figura do líder representada de maneira destacada, com cores, posicionamento ou tamanho diferenciados;
- Predominância do uso de caixa alta na tipografia.

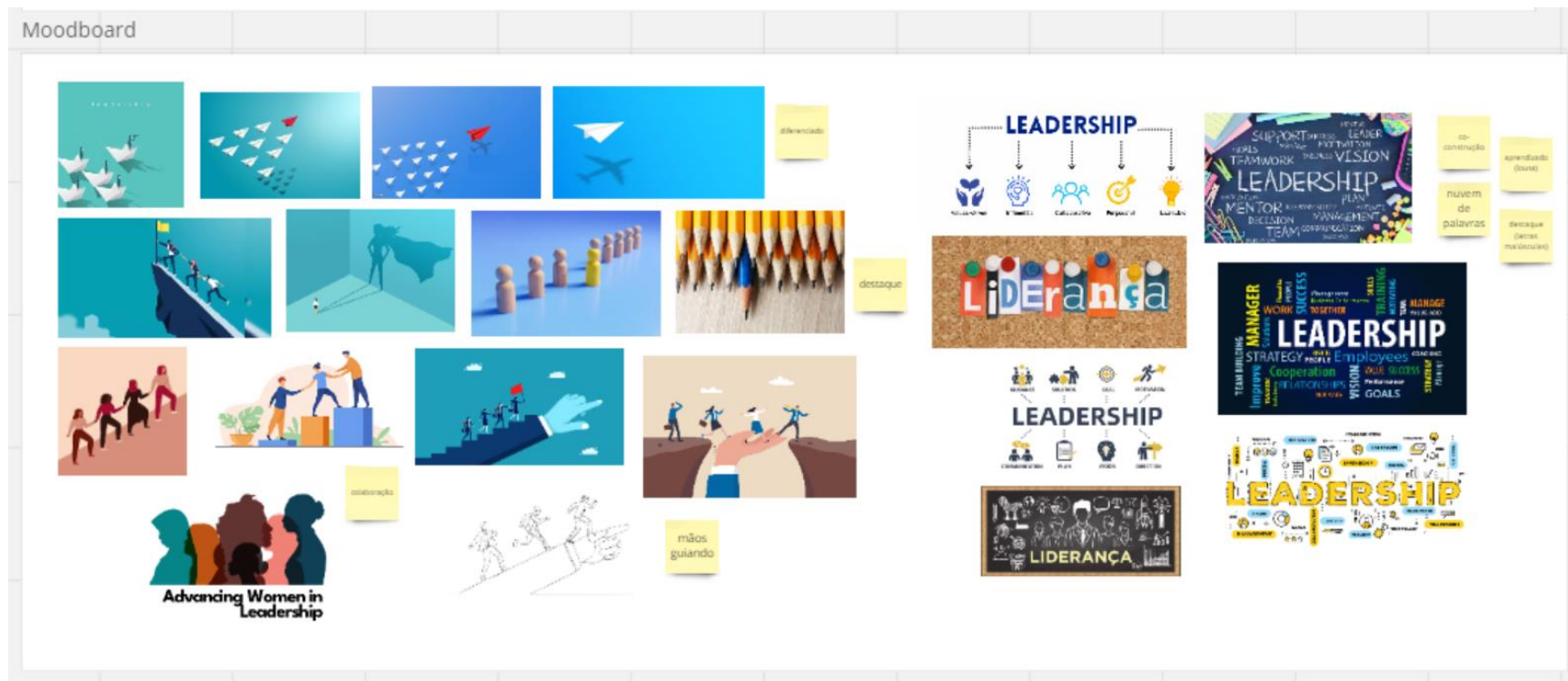


Figura 56. Moodboard construído no Miro. Fonte: Acervo pessoal (2023).

Na sequência da identificação dos principais elementos que direcionariam a marca, foram exploradas diferentes paletas de cores que pudessem ser incorporadas ao projeto, partindo-se das cores predominantes observadas no moodboard (Figura 57). A paleta definida incorporou o azul escuro como cor primária, tons de verde água como cores secundárias e o vermelho como cor de destaque (Figura 57).

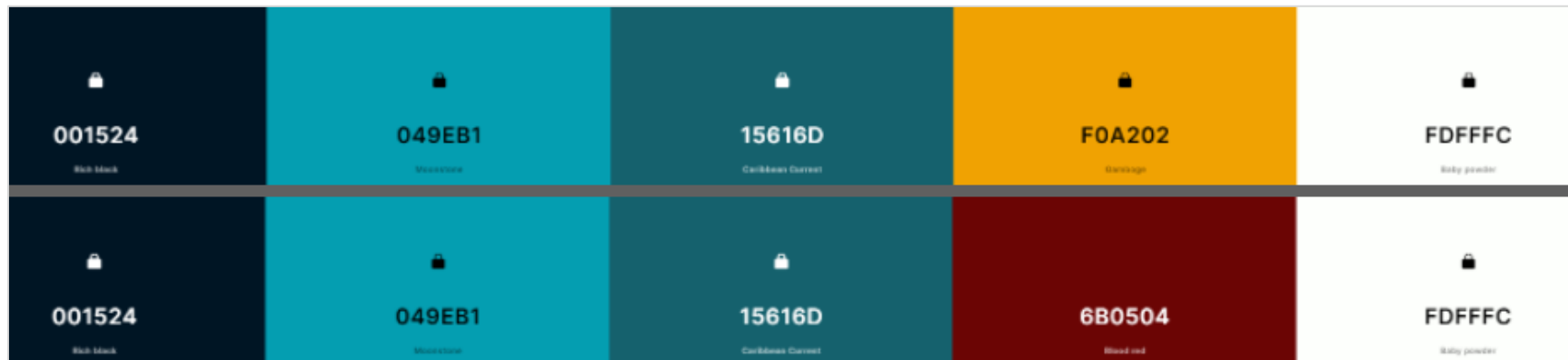


Figura 57. Exercício de exploração de paletas. Fonte: Acervo pessoal (2023).



Figura 58. Paleta final da marca. Fonte: Acervo pessoal (2023).

Para a tipografia, a fonte Averta Standard Black foi definida como a fonte principal da marca, considerando o seu peso maior, que remete ao destaque e ao impacto do papel do líder, sendo recomendada para títulos maiores e destaques, sempre em caixa alta. A fonte Hind foi escolhida como fonte secundária, por conta da sua legibilidade e harmonia com a Averta.

AVERTA STD BLACK (Fonte principal)

Hind (Fonte secundária)

Por fim, para a proposta do logo, foi realizado um exercício utilizando o símbolo do avião, que foi bastante recorrente nas referências exploradas. O resultado final (Figura 59) traz uma marca que incorpora o símbolo do avião de papel de maneira destacada em sua tipografia, remetendo ao papel direcionador do líder e ao potencial que ele ou ela possui de alavancar a experiência de diferentes pessoas sob sua gestão.



Figura 59. Proposta final de logo para a marca Co.líder. Fonte: Acervo pessoal (2023).

4.6.2. Mockup de interface inicial e funcionalidades propostas

Para a solução final, é fundamental que seja mantida a funcionalidade principal explorada ao longo dos ciclos de validação – isto é, o assessment de recomendações personalizadas para o líder, baseadas nas particularidades de cada liderado sob sua gestão.

O Co.líder consiste em uma plataforma logada, que incorpora o algoritmo de sugestão a partir de inteligência artificial (conforme aplicado no MVP 2) a uma interface que possibilita a geração de uma recomendação automática com base nos inputs do usuário (conforme proposta do no MVP 3).

Trata-se de uma solução simples, cuja principal funcionalidade é a recomendação de abordagem para o líder. No entanto, incorporando-se os feedbacks coletados ao longo dos testes, o produto resultante do estudo possibilita ao usuário ter um rastreamento de seus liderados, cadastrando-os na plataforma e podendo ter acesso ao seu histórico de recomendações por pessoa.

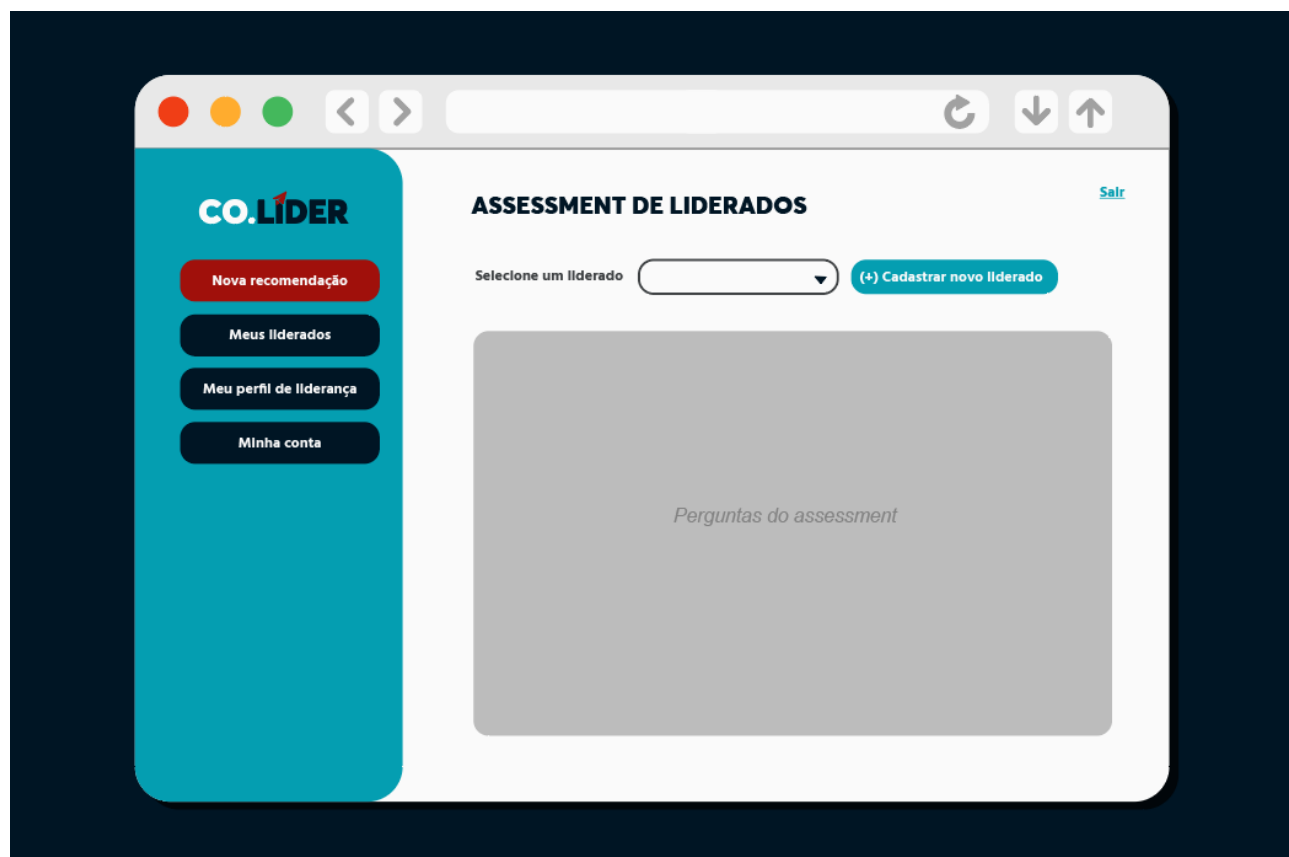


Figura 60. Mockup de interface inicial do Co.líder. Fonte: Acervo pessoal (2023).

Outra funcionalidade incorporada foi o “perfil de liderança” do líder, como uma oportunidade futura de refino do algoritmo de recomendações. Apesar de os testes terem sido conduzidos utilizando-se um modelo adaptado do método Situational Leadership®, existe a possibilidade de incorporar à ferramenta novas recomendações de abordagens baseando-se em estilos de liderança trazidos na revisão teórica que não são foram explorados na solução, a exemplo dos estilos de liderança transacional e transformacional.

Dessa maneira, a lista de funcionalidades iniciais do produto Co.líder pode ser observada a seguir.

Funcionalidades iniciais do produto

- **Assessment de liderados:** formulário utilizado no MVP 3, com a geração de uma recomendação de liderança nominal, conforme o MVP 2, imediatamente após o preenchimento, utilizando-se plugins de inteligência artificial para automatizar a funcionalidade
- **Área não logada:** possibilitando o líder de realizar o assessment sem precisar criar uma conta, a exemplo dos MVPs conduzidos
- **Área logada:** possibilidade de o líder criar uma conta para utilizar funcionalidades adicionais e manter o histórico das recomendações geradas por liderado
- **Cadastro de liderado:** cadastro simples de liderado, com nome e nível de relação com o líder (direta ou indireta), com o objetivo de manter o histórico de recomendações, minimizar o esforço do líder em ter que escrever repetidamente o nome dos liderados e habilitar a possibilidade de recomendações personalizadas para líderes diretos e indiretos;
- **Perfil de liderança:** assessment para o líder identificar seu próprio perfil de liderança, cujos outputs podem ser utilizados para refinar a recomendação de abordagem para cada liderado. Para esta funcionalidade, porém, seriam necessários novos ciclos de experimentação com o objetivo de refinar um formulário com tal objetivo.

4.7. Considerações finais sobre o processo

Após 9 anos de USP, iniciados na Escola Politécnica e encerrados na Faculdade de Arquitetura, Urbanismo e Design, considero cumprida a minha missão de graduação.

Ao longo deste projeto, tive a oportunidade de colocar a mão na massa e aprender na prática métodos robustos de Design e de validação de modelos de negócios, que dialogam diretamente com a minha dualidade engenheira-designer, e puderam me tornar uma profissional mais capacitada do que quando iniciei o trabalho, no início deste ano.

Desde o começo do trabalho, optou-se por seguir uma abordagem “get out of the building”, partindo da lógica de que “feito é melhor que perfeito”. Como resultado dessa opção, pude experienciar mais aprendizados do que obtive em qualquer experiência acadêmica até então, e por isso sou muito grata. A solução final, apesar de preliminar e sem tempo hábil para refinamento de interface, demonstra grande potencial de evolução considerando as hipóteses validadas ao longo dos ciclos de experimentação.

Como conclusão de todo esse processo, recupero uma fala de Reid Hoffman, criador do LinkedIn, uma das maiores soluções já criadas para o mercado corporativo, que permeará todo o meu mindset para a proposição de novas ideias e soluções a partir desta experiência de projeto, seja empreendendo, no meu trabalho ou até mesmo em futuras experiências acadêmicas:

“Se você não está envergonhado da primeira versão do seu produto, você lançou tarde demais.”

Vamos testar e aprender com nossos erros!

5

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASANA. Líder de área: o que é e qual a sua importância nas empresas. Asana, 2022. Disponível em: <https://asana.com/pt/resources/area-leader>. Acesso em: 20 jun. 2023.

ATLASSIAN. Brainstorming: definição, regras básicas e técnicas. Disponível em: <https://www.atlassian.com/br/work-management/project-collaboration/brainstorming>.. Acesso em: 03 dez. 2023.

BLAND, D. J. e OSTERWALDER, A. (2020). Testing Business Ideas: A Field Guide for Rapid Experimentation. Wiley.

BROWN, Tim. Design thinking. Harvard Business Review, v. 86, n. 6, p. 84-92, jun. 2008. Disponível em: <https://hbr.org/2008/06/design-thinking>. Acesso em: 20 jun. 2023.

BROWN, Tim. Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation. New York: Harper Business, 2009.

BURNS, James MacGregor. Leadership. Harper & Row, 1978.

CLICKUP. ClickUp, 2023. Disponível em: <https://clickup.com/>. Acesso em: 03, dez. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. 6. ed. Barueri: Manole, 2023. E-book. Acesso em: 20 jun. 2023.

CHRISTENSEN, Clayton M.; ANTHONY, Scott D.; BERSTELL, Gerald; NITTERHOUSE, Denise. Finding the Right Job for Your Product. MIT Sloan Management Review, v. 49, n. 3, p. 49-56, 2007.

CHRISTENSEN, Clayton M. et al. Know your customers' "jobs to be done". Harvard Business Review, v. 94, n. 9, p. 54-62, 2016.

COURSERA. Best Leadership and Management Courses & Programs Online [2023]. Disponível em: <https://www.coursera.org/browse/business/leadership-and-management> Acesso em: 25 jun. 2023.

DIEFFENBACHER, Stefan F. JTBD – Jobs to be Done Examples, Theory, and Statements. Digital Leadership, [S.l.], 2022. Disponível em: <https://digitalleadership.com/blog/jobs-to-be-done-framework/>, acesso em 25 jun. 2023.

DISNEY INSTITUTE. O jeito Disney de encantar os clientes: do atendimento excepcional ao nunca parar de crescer e acreditar. Tradução de Cristina Yamagami. São Paulo: Benvirá, 2012.

DOIST. Should This Meeting Be an Email? A Handy Flowchart to Help You Decide. DOIST, 2021. Disponível em: <https://blog.doist.com/meeting-vs-email/>. Acesso em: 04 dez. 2023.

FERREIRA, Pedro. O que é um líder de produtos? Product Oversee, 2019. Disponível em: <https://productoversee.com/o-que-e-um-lider-de-produtos/>. Acesso em: 20 jun. 2023.

FLEURY, A. L. Segredo dos unicórnios: Startup Garage Innovation Process transformou a história do empreendedorismo. Portal IFSC, São Carlos, 29 out. 2021. Disponível em: <https://www2.ifsc.usp.br/portal-ifsc/segredo-dos-unicornios-startup-garage-innovation-process-transformou-a-historia-do-empendedorismo/>. Acesso em: 3 dez. 2023.

FUNRETROSPECTIVES. FunRetrospectives | Atividades e ideias para tornar suas retrospectivas mais divertidas e envolventes. Disponível em: <https://www.funretrospectives.com>. Acesso em: 25 jun. 2023.

GIBBONS, Sarah. Dot Voting: A Simple and Quick Prioritization Technique in UX. Nielsen Norman Group, 2019. Disponível em: <https://www.nngroup.com/articles/dot-voting/>. Acesso em: 04 dez. 2023.

GOLEMAN, D. Leadership that gets results. Harvard Business Review, v. 78, n. 2, p. 78-90, Mar./Apr. 2000. Disponível em: http://acarthustraining.com/documents/Leadership_that_gets_results-by_Daniel_Goleman.pdf, acesso em 22 jun. 2023.

HEIFETZ, Ronald A. Leadership Without Easy Answers. Cambridge: Harvard University Press, 1994

INSTITUTO KARANA. ACE – Intensivo de Inteligência Emocional. Disponível em: <https://ace.karana.com.br/>. Acesso em: 23 jun. 2023.

LEWIN, Kurt. Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers. Dorwin Cartwright (Ed.). Harper & Brothers, 1939.

LUCIDCHART. O que é um líder de projetos? Lucidchart, 2022. Disponível em: <https://www.lucidchart.com/blog/o-que-e-um-lider-de-projetos>. Acesso em: 20 jun. 2023.

MIRO. O que é Brainstorming? Como fazer? Técnicas e modelos editáveis. Disponível em: <https://miro.com/pt/brainstorming/o-que-e-brainstorming/>. Acesso em: 03 dez. 2023.

MURPHY, Samantha. Shopify launches tool to show how much meetings cost. CNN, 2023. Disponível em: <https://edition.cnn.com/2023/07/12/tech/shopify-meeting-cost-calculator/index.html>. Acesso em: 04 dez. 2023.

NORTHOUSE, Peter G. Leadership: Theory and Practice. 7. ed. SAGE Publications, 2016.

NOTION. Notion: The all-in-one workspace for your notes, tasks, wikis, and databases. Disponível em: <https://www.notion.so/>. Acesso em: 24 jun. 2023.

OSTERWALDER, A. et al. Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want. Hoboken: Wiley, 2014.

PATEL, Neil. Brainstorming: O Que É, Como Fazer (Passo a Passo). Disponível em: <https://neilpatel.com/br/blog/o-que-e-brainstorming/>. Acesso em: 03 dez. 2023.

PERESTROIKA. Unidades. Disponível em: <https://www.perestroika.com.br/cursos/>. Acesso em: 23 jun. 2023.

CULTURE.ROCKS. Qulture.Rocks: Plataforma de Gestão de Desempenho, 2023. Disponível em: <https://www.qulture.rocks/>. Acesso em: 23 jun. 2023.

RIES, Eric. A Startup Enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. Tradução de João Correia Filho. 1. ed. São Paulo: Leya, 2012.

CENTER OF LEADERSHIP STUDIES. Situational Leadership®. Disponível em: <https://situational.com/situational-leadership/>. Acesso em: 20 jun. 2023.

SLACK. Slack: Where work happens. Disponível em: <https://slack.com/>. Acesso em: 25 jun. 2023.

SLACK. Yerbo. Disponível em: https://slack.com/apps/ARUQYJZS6-yerbo?tab=more_info. Acesso em: 25 jun. 2023.

SMARTLEADER. SmartLeader: plataforma de aprendizagem online. Disponível em: <https://www.smartleader.com.br/>. Acesso em: 23 jun. 2023.

STANFORD UNIVERSITY, Hasso Plattner Institute of Design (d.school). An Introduction to Design Thinking PROCESS GUIDE. Stanford, 2010. Disponível em: <https://web.stanford.edu/~mshanks/MichaelShanks/files/509554.pdf>. Acesso em: 21 jun. 2023.

STICKDORN, Marc; HORMESS, Markus; LAWRENCE, Adam; SCHNEIDER, Jakob. This is service design doing: applying service design thinking in the real world. Sebastopol: O'Reilly Media, 2018.

STICKDORN, Marc et al. Method Library. In: STICKDORN, Marc et al. This is service design doing: applying service design thinking in the real world. Sebastopol: O'Reilly Media, 2018. Disponível em: <https://www.thisisservice.designing.com/methods/>. Acesso em: 24 jun. 2023.

STRATEGYZER. Value Proposition Canvas. Disponível em: <https://www.strategyzer.com/library/the-value-proposition-canvas>. Acesso em: 03 dez. 2023.

TRELLO. Trello: Organize anything, together. Disponível em: <https://trello.com/>. Acesso em: 24 jun. 2023.

ZENIOS, Stefanos. Critical questions when launching innovation: is the team right? Is it time to shift gears? Harvard Business Review, set. 2016. Disponível em: <https://store.hbr.org/product/critical-questions-when-launching-innovation-is-the-team-right-is-it-time-to-shift-gears/IIR168>. Acesso em: 3 dez. 2023.

A

5

ANEXOS

9.1. Roteiro semiestruturado das entrevistas em profundidade

Roteiro de entrevista (LÍDER):

Principais perguntas que devem ser respondidas:

- Papel e responsabilidades
- Quantidade de liderados
- Contexto da empresa em que trabalha
- Principais dificuldades enfrentadas como líder
- Ferramentas utilizadas para apoiar na liderança (gestão de pessoas, gestão de recursos, etc.)
- Práticas de liderança que admira e que reprova

Introdução

- a. Apresentação e objetivo da entrevista
- b. Deixar claro que a entrevista será utilizada apenas para fins de pesquisa (TCC) e que a privacidade e anonimato do entrevistado serão preservados

Contextualização

- a. Área em que a pessoa trabalha e breve histórico profissional
- b. Cargo atual e tempo de experiência nessa posição
- c. Natureza e tamanho da organização em que trabalha

Referências de bons e maus líderes

- a. Consegue me dar exemplos de práticas de bons líderes e líderes ruins na sua organização?

Questões sobre liderança (pedir exemplos sempre que possível)

- a. Quais são as principais dificuldades que você enfrenta como líder na sua organização? Consegue me dar um exemplo?
- b. Como você lida com conflitos com a sua equipe?
- b2. Como você estimula / desafia / promove desafios em sua equipe?
- c. Como você incentiva a colaboração entre os membros da equipe?
- d. Como você lida com situações de estresse e pressão?
- f. Como você lida com a resistência às mudanças?
- g. Como você se comunica com a equipe? Você acha que há espaço para melhorias nessa área?
- h. Quais são as ferramentas que você utiliza para gerir seus liderados? (ex: Excel, ferramentas de PDI, etc.)
- i. Você já realizou alguma capacitação com foco em liderança? Como foi?

Questões sobre relacionamento com a equipe

a. Como você mantém a relação com a sua equipe? (Frequência de acompanhamento, realização de PDIs, etc.)

c. Como você lida com a diversidade na equipe?

d. Como você incentiva o desenvolvimento profissional de sua equipe?

Conclusão

a. Gostaria de acrescentar mais algum ponto?

b. Agradecimentos finais

LEGENDA:

Perguntas mais relevantes - focar em respondê-las, e utilizar as demais como complementares em um contexto de entrevista semiestruturada

9.2. Formulário MVP 1

O formulário do MVP 1 pode ser acessado pelo link: <https://forms.gle/SXWqxrrb2PVXbRFq9> ou conferido abaixo.

Assessment semanal para liderados

Olá, tudo bem?

Este formulário foi projetado para entender melhor sua prontidão e preferências em relação às suas tarefas do dia a dia de trabalho, **com o intuito de apoiar seu líder a ter uma abordagem mais efetiva de liderança considerando as particularidades de cada um de seus liderados**. Suas respostas são cruciais para ajudar a equipe de liderança a adotar a abordagem mais adequada para apoiá-lo efetivamente.

O assessment trata-se de um teste a ser conduzido durante o período de 1 semana, e suas respostas serão processadas diretamente e apenas por mim, garantindo total confidencialidade em relação às suas respostas. Isso significa que suas **respostas diretas não serão divulgadas ao seu líder nem a qualquer outra parte envolvida no seu dia a dia de trabalho**. O líder receberá apenas uma recomendação de como deverá liderar você, sem que haja exposição ou demérito ao seu trabalho por conta das respostas coletadas. **Isso não é uma avaliação de performance corporativa.**

Por favor, **responda com sinceridade**, pois suas respostas são essenciais para garantir que o teste seja bem sucedido. **Não há respostas certas ou erradas**; estamos interessados em entender suas necessidades e preferências individuais.

Agradeço antecipadamente por sua participação e contribuição. Suas opiniões são fundamentais para o estudo e serão tratadas com o máximo de cuidado e confidencialidade.

Atenciosamente,

Marjorie Muniz, responsável pelo assessment.

** Indica uma pergunta obrigatória*

1. Você leu e concorda com as condições do assessment? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim *Pular para a pergunta 2*
☐ Não

Assessment semanal para liderados

2. Qual o seu nome? *

Precisamos do seu nome para gerar um relatório com recomendações à sua liderança de como acompanhar cada um dos seus liderados de maneira personalizada.

Mas fique tranquilo(a)! **Suas respostas não serão compartilhadas com a sua liderança**. Sua liderança receberá apenas o relatório, sem ter visibilidade de quais perguntas você respondeu, quais foram suas respostas e nem as implicações de cada resposta para a recomendação final.

3. Como você avaliaria o seu nível de experiência e conhecimento em relação às suas tarefas atuais? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Muito baixo
☐ Baixo
☐ Médio
☐ Alto
☐ Muito alto

4. Qual o seu nível de interesse você nas suas tarefas atuais? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Muito baixo
☐ Baixo
☐ Médio
☐ Alto
☐ Muito alto

5. Com que frequência você precisou de orientação ou supervisão para executar tarefas semelhantes às que você possui atualmente no passado? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sempre
☐ Com frequência
☐ Às vezes
☐ Raramente
☐ Nunca

6. Qual é o seu nível atual de confiança em sua capacidade de realizar suas tarefas atuais? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Muito baixo
☐ Baixo
☐ Médio
☐ Alto
☐ Muito alto

7. Você possui recursos e ferramentas adequados para realizar suas tarefas atuais? *

Considere recursos e ferramentas como: software adequado, infraestrutura, conteúdo de referência para consulta, etc.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Sim, mas não todos os necessários
☐ Não tenho certeza
☐ Não, mas posso obtê-los facilmente
☐ Não

8. Quanto tempo você acha que precisará para concluir suas tarefas atuais? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Menos de 1 dia
☐ De 2 a 3 dias
☐ Até 2 semanas
☐ Mais de 2 semanas

9. Como você se sente em relação à autonomia e responsabilidade ao realizar suas tarefas atuais? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Não me sinto seguro(a) para ter autonomia
☐ Preciso de alguma orientação
☐ Me sinto confortável para ter alguma autonomia
☐ Gostaria de ter bastante autonomia
☐ Quero total controle e responsabilidade

10. Qual é a sua disposição para assumir a liderança nas suas tarefas atuais? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Não estou disposto a liderar
☐ Pode ser, mas com apoio constante
☐ Estou disposto a liderar com alguma ajuda
☐ Estou disposto a liderar com autonomia
☐ Estou ansioso para liderar

11. **Você tem alguma preferência quanto ao estilo de liderança que o motiva mais? (exemplo: apoio, direção, participação, delegação)** *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Gosto de liderança direta e instruções claras
- ☐ Prefiro liderança com apoio e orientação
- ☐ Gosto de participar na tomada de decisões
- ☐ Prefiro que me deixem assumir a responsabilidade total
- ☐ Não tenho preferência específica

12. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Apenas cumprir a tarefa
- ☐ Realizar a tarefa com qualidade
- ☐ Aprender com a tarefa
- ☐ Alcançar resultados excepcionais
- ☐ Alcançar objetivos de longo prazo
- ☐ Outro: _____

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

9.3. Formulário MVP 2

O formulário do MVP 2 pode ser acessado pelo link: <https://forms.gle/pEPSzjbnFQAvjy97> ou conferido abaixo.

Recomendações de liderança por perfil de liderado

Olá, tudo bem?

Este formulário foi projetado para entender **apoiar você, liderança, a ter uma abordagem mais efetiva de liderança considerando as particularidades de cada um de seus liderados.**

O assessment trata-se de um teste a ser conduzido durante o período de 2 semanas, e suas respostas serão processadas diretamente e apenas por mim, garantindo total confidencialidade. Isso significa que suas **respostas diretas não serão divulgadas ao seu time nem a qualquer outra parte envolvida no seu dia a dia de trabalho.** Além disso, é importante ressaltar que esse formulário **não é uma avaliação de performance corporativa.**

A partir das suas respostas, você receberá, no intervalo de 24h, um **relatório de recomendações sobre como deverá ser sua abordagem de liderança para cada liderado sinalizado ao longo deste formulário.** Você pode, se preferir, usar pseudônimos para seus liderados, desde que você seja capaz de identificar cada pseudônimo e associá-lo ao liderado em questão. Os relatórios serão gerados nominalmente e enviados a você por e-mail, com base nas respostas coletadas no formulário.

Por favor, **responda com sinceridade**, pois suas respostas são essenciais para garantir que o teste seja bem sucedido. **Não há respostas certas ou erradas**; o importante é coletarmos a sua percepção, enquanto líder, em relação a cada um de seus liderados.

Agradeço antecipadamente por sua participação e contribuição. Suas opiniões são fundamentais para o estudo e serão tratadas com o máximo de cuidado e confidencialidade.

Atenciosamente,

Marjorie Muniz, responsável pelo assessment.

** Indica uma pergunta obrigatória*

1. E-mail *

2. Você leu e concorda com as condições do assessment? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim *Pular para a pergunta 4*
☐ Não

3. Com base na descrição apresentada, o quanto você entendeu a solução que está sendo apresentada a você? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Entendi totalmente
☐ Entendi parcialmente
☐ Entendi um pouco
☐ Não entendi nada

Identificação do liderado

4. Qual o nome do liderado que você deseja obter recomendações? *

Caso prefira, pode utilizar um pseudônimo, para não expor o nome do(a) seu(sua) liderado(a). Apenas lembre-se a quem o pseudônimo se refere, pois essa informação será crucial para que você consiga identificar o(a) liderado(a) e aplicar corretamente as recomendações de liderança personalizadas para ele ou ela.

Avaliação do(a) liderado(a)

5. Como você avaliaria o nível de experiência e conhecimento do(a) liderado(a) em relação às suas tarefas atuais? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Muito baixo
☐ Baixo
☐ Médio
☐ Alto
☐ Muito alto
☐ Não consigo avaliar

6. Qual o nível de interesse do(a) liderado(a) nas suas tarefas atuais? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Muito baixo
☐ Baixo
☐ Médio
☐ Alto
☐ Muito alto
☐ Não consigo avaliar

7. Com que frequência você precisou fornecer orientação ou supervisão para que o(a) liderado(a) executasse as tarefas que ele(a) recebe atualmente? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sempre
☐ Com frequência
☐ Às vezes
☐ Raramente
☐ Nunca
☐ Não consigo avaliar

8. Qual é o seu nível atual de confiança na capacidade do(a) liderado(a) de realizar suas tarefas atuais? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Muito baixo
☐ Baixo
☐ Médio
☐ Alto
☐ Muito alto
☐ Não consigo avaliar

9. O(a) liderado(a) possui recursos e ferramentas adequados para realizar suas tarefas atuais? *

Considere recursos e ferramentas como: software adequado, infraestrutura, conteúdo de referência para consulta, etc.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Sim, mas não todos os necessários
☐ Não tenho certeza
☐ Não, mas posso fornecê-los facilmente
☐ Não possui nenhuma ferramenta ou recurso adequado

10. Como o(a) liderado(a) se sente em relação à autonomia e responsabilidade ao realizar suas tarefas atuais? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Não se sente seguro(a) para ter autonomia e precisa necessariamente ser orientado(a)
- ☐ Sente-se confortável para ter alguma autonomia, mas com orientações constantes
- ☐ Gosta de ter bastante autonomia, com mínimas orientações
- ☐ Gosta de ter total controle e responsabilidade
- ☐ Não consigo avaliar

11. Qual é a disposição do(a) liderado(a) para assumir a liderança nas suas tarefas atuais? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Não está disposto(a) a liderar
- ☐ Pode assumir, mas com apoio constante
- ☐ Está disposto(a) a liderar com alguma ajuda
- ☐ Está disposto(a) a liderar com autonomia
- ☐ Está ansioso(a) para liderar
- ☐ Não consigo avaliar

12. Você tem alguma preferência quanto ao estilo de liderança que motiva mais o(a) liderado(a)? (exemplo: apoio, direção, participação, delegação) *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ O(a) liderado(a) gosta de liderança direta e instruções claras
- ☐ O(a) liderado(a) prefere liderança com apoio e orientação
- ☐ O(a) liderado(a) gosta de participar na tomada de decisões
- ☐ O(a) liderado(a) prefere que assumir a responsabilidade total das suas tarefas
- ☐ O(a) liderado(a) não tem preferência específica
- ☐ Não consigo avaliar

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

9.4. Formulário MVP 3

O formulário do MVP 3 pode ser acessado pelo link: <https://mrqz.to/assessment-liderados> ou conferido abaixo.

Assessment de Liderados

Receba uma **recomendação personalizada** de como gerir cada pessoa sob sua liderança, em **apenas 1 minuto!**

Começar

Made with **marquiz**



Qual o nome do liderado que você deseja obter recomendações?

Steps 1 of 7
● ○ ○ ○ ○ ○ ○



Next →

or press Enter



Dica

Caso prefira, pode **utilizar um pseudônimo**, para não expor o nome do(a) seu(sua) liderado(a). Apenas lembre-se a quem o pseudônimo se refere, pois essa informação será crucial para que você consiga identificar o(a) liderado(a) e aplicar corretamente as recomendações de liderança personalizadas para ele ou ela.

Made with **marquiz**

Como você avaliaria o nível de experiência e conhecimento do(a) liderado(a) em relação às suas tarefas atuais?

☐ Muito baixo

☐ Baixo

☐ Médio

☐ Alto

☐ Muito alto

☐ Não consigo avaliar

Made with **marquiz**

Steps 2 of 7



Next →

or press **Enter**

Qual o nível de interesse do(a) liderado(a) nas suas tarefas atuais?

☐ Muito baixo

☐ Baixo

☐ Médio

☐ Alto

☐ Muito alto

☐ Não consigo avaliar

Made with **marquiz**

Steps 3 of 7



Next →

or press **Enter**

Qual é o seu nível atual de confiança na capacidade do(a) liderado(a) de realizar suas tarefas atuais?

☐ Muito baixo

☐ Baixo

☐ Médio

☐ Alto

☐ Muito alto

☐ Não consigo avaliar

Made with **marquiz**

Steps 4 of 7
● ● ● ● ○ ○ ○



Next →

Com que frequência você precisou fornecer orientação ou supervisão para que o(a) liderado(a) executasse as tarefas que ele(a) recebe atualmente?



Sempre



Com frequência



Às vezes



Raramente



Nunca



Não consigo avaliar

Made with **marquiz**

Steps 5 of 7



Next →

Como o(a) liderado(a) se sente em relação à autonomia e responsabilidade ao realizar suas tarefas atuais?



Não se sente seguro(a) para ter autonomia



Sente-se confortável para ter alguma autonomia



Gosta de ter bastante autonomia, com mínimas orientações



Gosta de ter total controle e responsabilidade



Não consigo avaliar

Steps 6 of 7



Next →

Com base na sua experiência, como você acredita que seu(sua) liderado(a) prefere ser gerido?



Recebendo orientações precisas e constantes do(a) líder



Recebendo direcionamentos mas tendo abertura para colaborar



Tomando decisões em conjunto com o líder e a equipe



Tendo autonomia completa para tomar suas próprias decisões



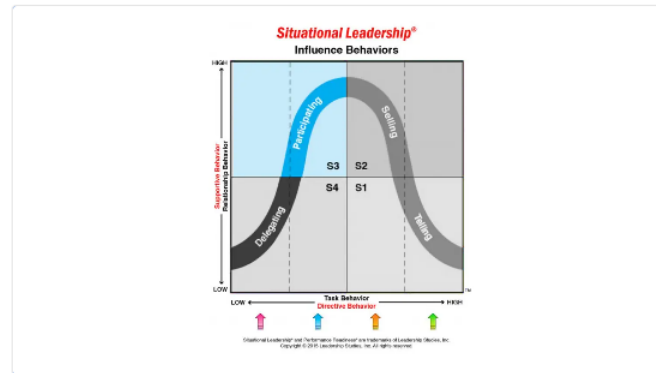
Não consigo avaliar

Made with **marquiz**

Steps 7 of 7



Last step



Liderança Participativa

A recomendação para gerir seu(sua) liderado(a) é uma abordagem de **Liderança Participativa**!

Dicas práticas

1. **Colabore na tomada de decisões:** Envolve o liderado(a) na resolução de problemas e na tomada de decisões, ouvindo suas opiniões e ideias.
2. **Crie um ambiente de confiança:** Promova um ambiente em que o liderado(a) se sinta à vontade para expressar suas opiniões e discordar construtivamente.
3. **Delegue responsabilidades:** Atribua responsabilidades ao liderado(a), permitindo que ele(a) assuma um papel ativo na execução das tarefas.
4. **Facilite a comunicação entre os(as) liderados(as):** Ajude os liderados(as) a trabalhar de forma colaborativa, promovendo a comunicação eficaz entre eles.
5. **Mantenha-se disponível para apoio:** Esteja disponível para orientar e apoiar o liderado(a) quando necessário, mas permita que ele(a)

Próximo

(exemplo de resultado possível)

Você tem interesse em receber uma recomendação mais personalizada?

Se sim, preencha o formulário ao lado e obtenha uma recomendação personalizada para cada liderado!

Clique aqui e conheça mais sobre o modelo Situational Leadership®, que inspirou esse *assessment* preliminar*

*O assessment é um teste e não reflete a aplicação fidedigna do modelo

NOME

 test

DIGITE SEU EMAIL

 test@marquiz.io



Usar o messenger

Obter recomendação
personalizada

☒ Estou de acordo com a [política de privacidade](#)