

14º Congresso Brasileiro de Design: o uso de personas de design na construção de perfis de liderança

14th Brazilian Congress on Design Research: The use of design personas in building leadership profiles

PRETTI, Evelynne; Graduada; DUCO Design Intelligence

evelynepretti@gmail.com

RAULIK-MURPHY, Gisele; PhD; DUCO Design Intelligence

gisele@ducontact.com

Este artigo apresenta o desenvolvimento de um conjunto de perfis representativos de lideranças no Brasil desenvolvido para o Programa Polo de Liderança do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Ele detalha o uso de Personas de Design como principal ferramenta de pesquisa. A metodologia de Design Thinking foi utilizada para aplicar um plano de trabalho não linear, experimental, colaborativo, multidisciplinar e centrado no usuário. Como resultado, foi possível identificar os perfis de liderança mais frequentes em uma pesquisa quantitativa (978 participantes), totalizando 13 perfis de liderança. A originalidade do trabalho é evidenciada na forma como a ferramenta Personas de Design foi construída e adaptada aos objetivos do projeto. Este estudo contribui para o desenvolvimento de ferramentas de design customizadas que são aplicáveis no campo da pesquisa e gestão de negócios.

Palavras-chave: Personas de design; Canvas de negócio; Design Thinking; Design sistêmico; Liderança; Design de Negócios.

This paper presents the development of a set of profiles representing leaders in Brazil developed for the Polo de Liderança of Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). It details the use of design personas as the principle research tool. The Design Thinking methodology was used in order to apply a non-linear, experimental, collaborative, multidisciplinary and user-centered work plan. As a result, it was possible to identify the most frequent leadership profiles in a quantitative survey (978 participants), thus creating 13 leadership profiles in total. The originality of the work is shown in the way the Design Personas tool was built and adapted to the project's objectives. This study contributes to the development of customized design tools that are applicable in the field of business research and management.

Keywords: Design Personas; Business Model Canvas; Design Thinking; Systemic Design; Leadership; Business Design.

1 Introdução

Existem muitas formas de se definir o verbo Liderar. Para Northouse (2013), uma delas é sobre influenciar pessoas a colaborarem em prol de um objetivo em comum, e consequentemente gerar mudanças em determinado contexto. Em outras palavras, essas lideranças são capazes de impulsionar setores econômicos, comunidades e instituições, promovendo a transformação social e orientando organizações a se desenvolverem. Sob o mesmo ponto de vista, a abordagem multicêntrica corrobora com a ideia de que o governo não é a única entidade a impulsionar as políticas públicas. O Estado, a iniciativa privada, os cidadãos e as ONGs também são protagonistas na formulação dessas políticas (SECCHI, 2012; FONSECA, 2019).

Esse entendimento sobre as lideranças de impacto, nos conectou com o desafio proposto pelo Polo de Liderança do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) de criar uma ferramenta de *personas* de design que auxiliasse na orientação e consulta para o desenvolvimento de soluções adequadas e assertivas – tendo em vista o perfil de liderança em questão.

A partir desse contexto, foi realizada a elaboração do *briefing de design*¹ que aconteceu de forma colaborativa entre a equipe de projeto e os atores que representavam o Sebrae, para que as necessidades de uso da ferramenta fossem alinhadas com os seus próprios usuários. Por consequência, essa responsabilidade compartilhada na realização do *briefing* possibilitaria uma entrega personalizada às demandas do parceiro (PHILLIPS, 2007, p. 14).

Segundo Carey et al. (2019), a ferramenta “*personas de design*” permite que a equipe envolvida no desenvolvimento de soluções tenha em mãos um documento diagramado com informações reais sobre o usuário para o qual se está projetando. Para além do produto desenvolvido, o autor ainda destaca que a ferramenta viabiliza que projetistas mantenham o foco no público para o qual projetam enquanto desenvolvem novas soluções e experiências, mostrando ser uma abordagem possível para delinear problemas sociais e políticos.

Porém, antes de iniciar o processo de construção da ferramenta e efetivamente saber qual produto final seria gerado neste projeto, foi necessário realizar a coleta de dados com ambos os públicos: o Sebrae – gestores e dirigentes (A) informações sobre as demandas e dúvidas em relação a elaboração de soluções direcionadas aos perfis de liderança; e as lideranças de impacto (B) investigação sobre quem são as lideranças brasileiras.

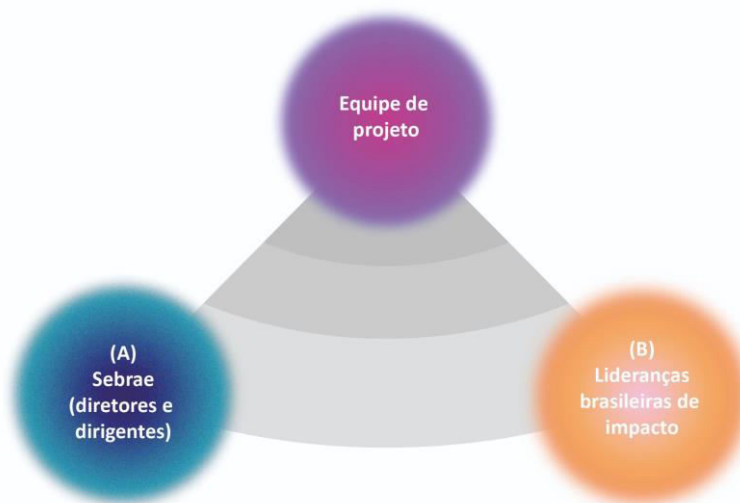
Além disso, adaptamos a ferramenta Business Model Canvas (BMC) para ser utilizada como suporte às *personas* de liderança. Desenvolvida e apresentada por Osterwalder e Pigneur (2011, p. 15), o BMC é um instrumento essencialmente visual que tem como objetivo apresentar a lógica de como uma organização pretende gerar valor a partir de nove componentes básicos, que cobrem as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Com a intenção de facilitar o processo de geração de soluções pelo Sebrae (A), o quadro visual foi adaptado com componentes relacionados ao projeto de liderança.

Assim, além da investigação sobre as necessidades de ambos os usuários, a equipe de projeto como observadora externa se manteve atenta à relação de simbiose já existente entre (A) e

¹ Briefing de design é uma maneira de documentar em formato de acordo, entre as partes envolvidas, as diretrizes de desenvolvimento de um projeto.

(B), como também, à compreensão de como se dava a geração de soluções para tais lideranças conforme ilustra a figura a seguir.

Figura 1 – Relação entre as partes envolvidas



Fonte: Dos autores (2022)

Portanto, o objetivo geral neste artigo é descrever o processo de construção da ferramenta de *personas* de design e principalmente sua adaptação ao desafio proposto. O produto aqui apresentado é resultado do projeto de Lideranças Brasileiras, desenvolvido para o Polo de Liderança do Sebrae, iniciado em setembro de 2020 e concluído em junho de 2021. Nos tópicos a seguir, apresentamos as fases de desenvolvimento, as bases teóricas, os procedimentos metodológicos, e por fim o resultado final da ferramenta.

2 Bases teóricas

A seguir, apresentamos a base teórica sobre *Personas de Design* e o modelo *Business Model Canvas*, ferramentas utilizadas e adaptadas para a construção dos perfis dos líderes que contribuem para os pequenos negócios no Brasil. A ferramenta *Business Model Canvas* foi adaptada para auxiliar no planejamento de soluções junto às *personas* de liderança.

2.1 Personas de Design

Criado por Alan Cooper na década de 80, *personas de Design* é um instrumento possível para mapear as necessidades e desejos do usuário. Para Stickdorn e Schneider (2011), essa técnica tangibiliza perfis fictícios com base em informações de pessoas reais a fim de representar um grupo específico a partir de seus interesses em comum.

Neste ponto a abordagem do design centrado no usuário é um aspecto inerente aos processos da prática projetual de design. Segundo essa ótica de empatia, as soluções criadas, sejam elas de produto ou serviço, devem ser desenvolvidas a partir das necessidades e desejos do usuário (STICKDORN E SCHNEIDER, 2011). No entanto, essa perspectiva do design antropocêntrico vem sendo transferida para a ideia de uma abordagem mais sistêmica, ou seja, que leva não apenas o usuário final em consideração, como também, toda a constelação de valor que compõe o projeto (MORAES, 2010, p. 99; VASSÃO, 2010, p. 76-77).

Portanto, para a construção e delineamento inicial da ferramenta de personas é necessário realizar a coleta de dados a partir de procedimentos como: entrevistas, questionários, mapas de stakeholders e técnicas afins, seja com o perfil do usuário final ou cliente, como também com as pessoas que vão manusear tal material. Nesse processo é possível absorver dados tanto quantitativos quanto qualitativos e realizar a triangulação dessas informações a fim de construir perfis funcionais (STICKDORN e SCHNEIDER, 2014).

Dickie et al. (2018) afirmam que apesar da ferramenta ser comum às equipes de design, a técnica se caracteriza como uma abordagem participativa e pode auxiliar outros atores não-designers a se envolverem nos processos de criação de produtos e serviços (DICKIE et al., 2018). Ainda para os autores Dickie et al. (2018), a ferramenta de Personas de Design apresenta-se como uma abordagem sistêmica que promove coesão e inclusão social para envolver os atores no projeto em questão. Como suporte nesse processo, segundo Murphy-Raulik (2017), as fichas de personas podem ser utilizadas em tais situações:

- No direcionamento da criação de um novo produto ou serviço;
- No alinhamento da contratação de um novo produto junto à rede de parceiros;
- Na validação de produtos e serviços em desenvolvimento ou já disponíveis no mercado;
- Na adequação de produtos e serviços existentes às necessidades dos usuários;
- No direcionamento da comunicação de um produto.

Segundo Laubheimer (2017), uma ficha de personas precisa ser elaborada com informações combinadas que contenham: detalhes demográficos; dados pessoais; detalhes atitudinais e/ou cognitivos; objetivos e motivações para o uso do produto e/ou serviço; e detalhes comportamentais.

Para Kumar (2013, p. 211) a formatação da ficha de personas pode ser feita de várias formas onde o principal foco deve estar em quais dados são relevantes para alcançar os objetivos no contexto do projeto. Usualmente uma ficha de personas reúne informações de um grupo de pessoas em um único perfil e as sessões com dados quantitativos são representados estatisticamente por média simples como ilustrado no exemplo a seguir.

Figura 2 – Ficha de personas

Fonte: DUCO Design Intelligence (Medium) (2017)

Apesar de ser um modelo de fácil compreensão, a representação de perfis nesse formato pode enviesar e distorcer as informações apresentadas, criando personas estereotipadas. Westerholm-Smyth (2020), pesquisadora sênior de design no Ministério da Justiça no Reino Unido, afirma que informações muito específicas como salários e fotografia ao lado de conteúdos densos provenientes de pesquisa, prejudicam o objetivo que se deseja alcançar com a ferramenta. A autora ainda complementa que o leitor das fichas pode limitar-se às características específicas da ficha e encontrar dificuldades em relacioná-las com usuários reais. Também para Harley (2015), mesmo que a aplicação de estereótipos no desenvolvimento de fichas de personas se mostre eficaz para a fácil compreensão da leitura, na perspectiva de narrativas, traços unilaterais e homogêneos para a construção de tais perfis não criam engajamento ou identificação.

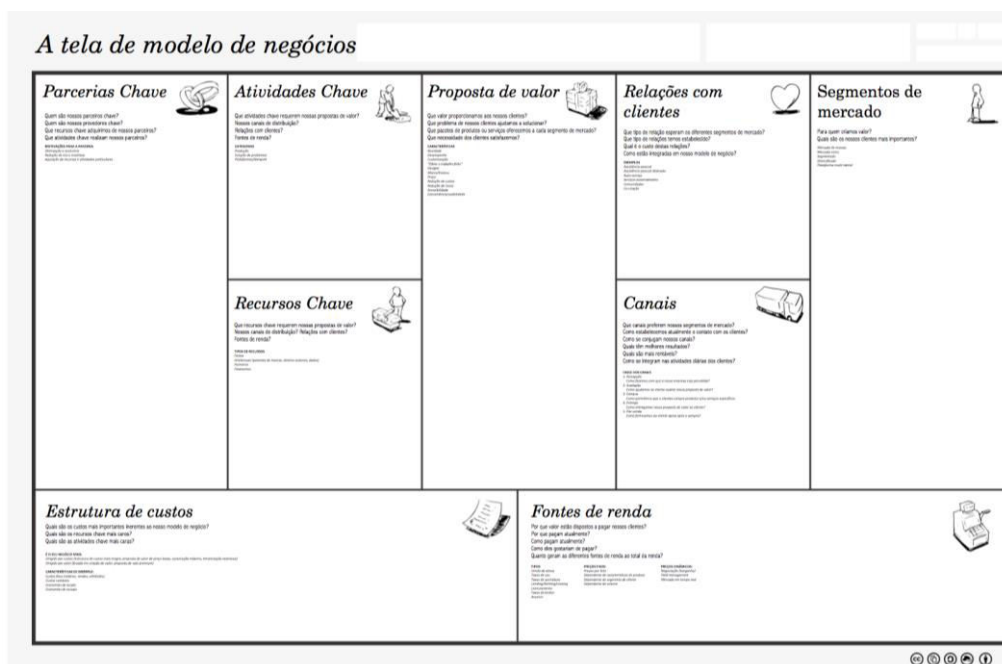
Portanto, para tornar as personas de design uma ferramenta útil de compreensão dos usuários é necessário torná-la menos específica a fim de assimilar a diversidade dos indivíduos respeitando seus contextos e capacidades.

2.2 Business Model Canvas (BMC)

O *Business Model Canvas* (BMC), em português: Canvas da Proposta de Valor, é uma ferramenta de planejamento de negócios desenvolvida pelos autores Osterwalder e Pigneur (2011) e popularizada no livro “Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios”.

Comumente utilizado no ambiente de inovação por *startups*, é caracterizado como um método ágil que permite o trabalho em equipe e a visualização do planejamento em uma página. O Canvas sugere uma síntese visual de nove elementos principais (fig. 3), formatação que auxilia no detalhamento posterior do plano de negócios (MARIOT, 2022, p. 36).

Figura 3 – Business Model Canvas (BMC)



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

Alen Faljic (2019), fundador do programa d.MBA em Design de Negócios, afirma que o Canvas de modelo de negócios pode ajudar a testar novas ideias ou atividades existentes de forma estruturada. Ainda para o autor, os nove componentes do canvas (fig. 3) podem ser classificados em três aspectos: (A) Desejabilidade: do mercado e do cliente; (B) Viabilidade: recursos necessários; (C) Utilidade: modelo de receita.

Portanto, além da ferramenta concentrar informações relevantes para o desenho de um modelo de negócios, sua formatação favorece o pensamento visual, onde conceitos complexos e sistêmicos podem ser trabalhados de maneira tangível facilitando discussões, alterações e o trabalho colaborativo (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011, p. 148).

3 Procedimentos metodológicos

Para Northouse (2013), a liderança como um processo não está vinculada às habilidades específicas de um líder, mas sim a uma relação de troca entre líder e liderados se caracterizando como um evento interativo. No atual cenário, que evidencia a instabilidade e a necessidade de adaptação, surge o questionamento: quem são os líderes que contribuem para a construção do ambiente de negócios das pequenas empresas do Brasil? Essa questão nos lançou o desafio de desenvolver uma ferramenta para conhecer as lideranças do Brasil.

Iniciado em setembro de 2020 e concluído em junho de 2021, o projeto descrito neste estudo refere-se à construção dos perfis de Lideranças Brasileiras a partir da técnica de Personas de Design.

Desta forma, a fim de orientar a construção da ferramenta para personas de liderança, foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- 1) Aproximação: compreender melhor a diversidade das lideranças quanto à atuação, influência, expectativas, interesses, conexões, desafios, as suas possíveis contribuições para o ambiente de negócios das pequenas empresas;
- 2) Comunicação: desenvolver estratégias de comunicação consistentes e assertivas com as lideranças no país;
- 3) Geração de empatia: entender e criar empatia pela liderança, evitando desenvolver soluções tendenciosas ou pouco atraentes para este público;
- 4) Inspiração: como uma ferramenta que contribua para a geração de ideias, insights, por meio das afinidades identificadas entre pequenas empresas, Sebrae e líderes.

Posto isso, este estudo caracteriza-se como pesquisa exploratória e descritiva, com abordagem mista (quantitativa e qualitativa) proveniente de dados primários e secundários. O recorte geográfico abrangeu o território nacional, com representação de todos os Estados do Brasil. O método escolhido para delinear a pesquisa foi o Design Thinking, decorrente do raciocínio abduutivo, sua estrutura permite um plano de ação não linear, experimental, colaborativo, multidisciplinar e centrado no usuário. No quadro 1 abaixo, descrevemos a definição dos procedimentos metodológicos e os objetivos em maiores detalhes.

Quadro 1 – Descrição dos procedimentos metodológicos selecionados

Procedimento	Tipo	Objetivos	Autor(es)
Caracterização	Exploratória	Gerar familiaridade com o problema.	Gil (2008)
	Descritiva	Descrever características de determinada população.	
Abordagem	Quantitativa	Evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando, uma margem de segurança quanto às inferências.	Richardson (1985, p. 29)
	Qualitativa	Analisar e interpretar aspectos mais profundos da complexidade do comportamento humano.	Andrade; Stefano; Zampier (2017, p. 14)
Fonte de dados	Primária	Coletar dados com o propósito de atender às necessidades da pesquisa em andamento.	Mattar (1996, p. 48)
	Secundária	Analisar dados já existentes relevantes à pesquisa.	
Método	Design Thinking	Traduzir observações em insights, e esses em produtos e serviços para melhorar a vida das pessoas.	Brown (2010, p. 74)

Fonte: Dos autores (2022)

Para Brown (2009, p. 86) o Design Thinking “é uma disciplina que usa a sensibilidade e os métodos do designer para combinar as necessidades das pessoas com o que é tecnologicamente viável e o que uma estratégia de negócios viável pode converter em valor

para o cliente e oportunidade de mercado”. Neste projeto, o Design Thinking foi escolhido como pano de fundo, a fim de auxiliar na estruturação e construção da ferramenta a partir de quatro etapas: imersão, ideação, teste e implementação, podendo ser aplicado em contextos complexos e sistêmicos. Em suma, a escolha do uso do Design Thinking como método de pesquisa para criar uma ferramenta de personas, possibilitaria que o Sebrae (A) desenvolvesse produtos, processos e estratégias mais assertivos e empáticos.

Quanto a abordagem de coleta de dados, para Creswell (2007, p.27), uma pesquisa que assume a abordagem mista, ou seja, mescla o quantitativo com o qualitativo, busca preencher as possíveis lacunas de uma pesquisa. Em vista disso, o projeto foi dividido em quatro grandes etapas da metodologia, como mostra o quadro 2 a seguir:

Quadro 2 – Cronograma do projeto

Etapa	Fase	Responsáveis
1. Planejamento	a. Briefing	Alinhamento entre a equipe de projeto e (A) Sebrae (gestores e dirigentes). - Via videochamada.
	b. Definição do escopo do projeto e cronograma de execução	
	c. Embasamento teórico: <i>desktop research</i> e <i>benchmarking</i> sobre personas e liderança.	Equipe de projeto
	d. Workshop de alinhamento com gestores e dirigentes para mapear informações que gostariam de saber sobre as lideranças, e as necessidades para o uso da ferramenta.	Alinhamento entre a equipe de projeto e (A) Sebrae (gestores e dirigentes). - Via videochamada e ferramenta colaborativa Miro.
2. Pesquisa	a. Fase quantitativa: via formulário online - enviado para a base de contatos do (A) Sebrae: Lideranças brasileiras	Equipe de projeto e (B) Lideranças brasileiras de impacto.
	b. Fase qualitativa: via entrevistas - base de contatos do (A) Sebrae	
	c. Análise e triangulação dos dados	Equipe de projeto
3. Desenvolvimento da ferramenta	a. Ideação e elaboração do modelo das fichas dos perfis.	Equipe de projeto
	b. Alinhamento de informações relevantes para o conteúdo das fichas.	Alinhamento entre a equipe de projeto e (A) Sebrae (gestores e dirigentes). - Via videochamada e ferramenta colaborativa Miro.

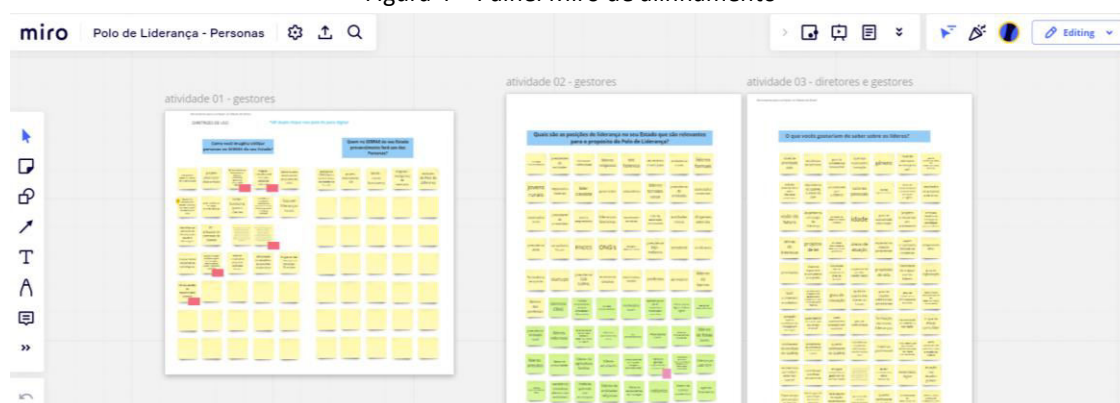
4. Validação	a. Confirmar o reconhecimento e a presença dos perfis em cada região brasileira	Alinhamento entre a equipe de projeto e (A) Sebrae (gestores e dirigentes).
	b. Validar as informações que seriam incluídas nas fichas dos perfis, bem como a devida prioridade.	

Fonte: Dos autores, 2022

Devido à pandemia da COVID-19 as etapas de pesquisa precisaram ser adaptadas e realizadas no ambiente virtual, principalmente as fases de alinhamento e coleta de dados. Apesar da limitação quanto à pesquisa de campo, as ferramentas digitais se provaram eficazes em alguns aspectos: facilidade de alinhamento da agenda com as lideranças entrevistadas; escalabilidade e alta adesão de participação – apresentando uma taxa maior do que em projetos similares anteriores realizados no formato presencial; processamento e tabulação dos dados que já se apresentavam no formato digital; e por fim na economia de recursos com viagens e estadias.

Na fase 1 de planejamento, foram definidos junto ao Sebrae o briefing, a contextualização da pesquisa e os objetivos do projeto. De forma remota, o workshop de alinhamento foi realizado na plataforma de videochamada Zoom, com transmissão em tempo real do painel colaborativo do Miro (fig. 4). Enquanto a facilitação acontecia, a equipe de projeto preenchia as notas adesivas com as respostas no painel. Então, foram realizadas quatro perguntas com o objetivo de mapear informações que os diretores e dirigentes gostariam de saber sobre as lideranças, e as necessidades para o uso da ferramenta, são elas: Como você imagina utilizar personas no seu Estado?; Quem no seu Estado provavelmente fará uso das personas?; Quais são as posições de liderança no seu Estado que são relevantes para o propósito da sua organização?; e por último, o que vocês gostariam de saber sobre as lideranças?

Figura 4 – Painel Miro de alinhamento



Fonte: Dos autores, 2020

As respostas dessa dinâmica foram cruciais para delinear a construção das perguntas que estariam no formulário online. O embasamento para a construção das perguntas também veio da etapa de pesquisa sobre liderança e personas de design. Com base nisso, o formulário foi estruturado em seis partes, como descrito no quadro a seguir:

Quadro 3 – Estrutura do formulário online

Nº	Sessão	Perguntas
1	Identificando o Líder	nome, gênero, faixa etária, estado, cidade, escolaridade etc.
2	Conhecendo o Líder	peessoas diretamente relacionadas a sua liderança, tempo como líder, esfera de liderança, principais posições de liderança, segmento/área de atividade que atua, estilo de liderança etc.
3	O líder no ambiente organizacional	habilidades desenvolvidas, fatores restritivos na área de atuação/liderança etc.
4	Liderança situacional	características do ambiente e do cenário de atuação da liderança.
5	O líder e seus pares	papéis de liderança no contexto onde atuam, grau de inovação e digitalização, rede de relacionamentos, fatores inspiracionais, relacionamento com o Sebrae etc.
6	O líder no ambiente de negócios	relacionamento com Sebrae, com outros setores, com parceiros e com o próprio setor.

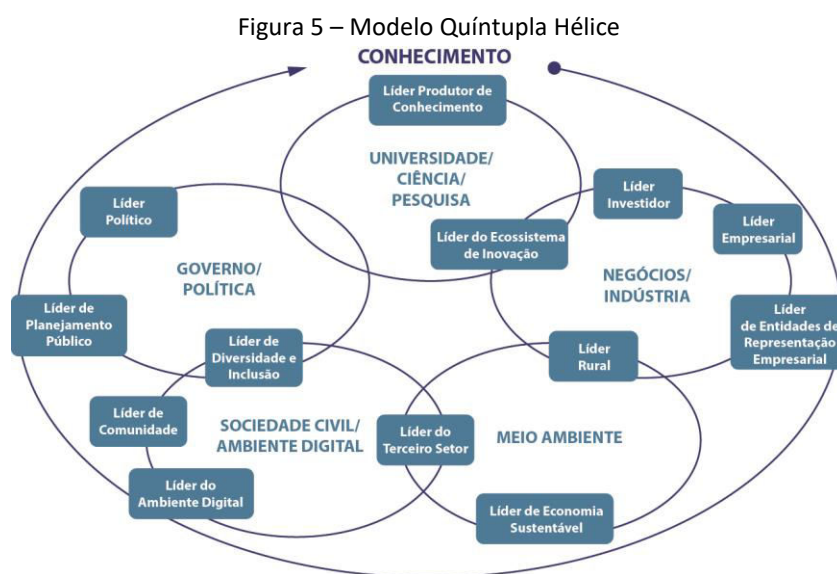
Fonte: Dos autores (2020)

Na fase 2 de pesquisa, com o apoio dos gestores de cada Estado, o formulário online foi enviado para lideranças conhecidas da rede e participantes de eventos. Ao todo, foram 978 respostas coletadas, sendo 117 do Norte, 303 do Nordeste, 84 Centro-Oeste, 288 Sudeste e 186 do Sul do Brasil (a representatividade de todas as regiões do país era fator essencial para o projeto e foi monitorada com atenção). As respostas foram analisadas com base em gráficos de frequência, buscando-se identificar padrões e semelhanças, destacar as diversidades, e agrupar os perfis. Tendo sido constatada uma grande diversidade de lideranças, foi possível identificar 13 perfis de líderes mais relevantes para o contexto de atuação do (A) Sebrae: (1) Líder de Comunidade; (2) Líder de Diversidade e Inclusão; (3) Líder de Economia Sustentável; (4) Líder de Planejamento Público; (5) Líder de Representação Empresarial; (6) Líder do Ambiente Digital; (7) Líder do Ecossistema de Inovação; (8) Líder do Terceiro Setor; (9) Líder Empresarial; (10) Líder Investidor; (11) Líder Político; (12) Líder Produtor de Conhecimento; e (13) Líder Rural.

A identificação dos 13 perfis, ocorreu posteriormente à aplicação do formulário online. A identificação e nomeação dos grupos ocorreu a partir da análise e clusterização das respostas dadas às perguntas sobre esfera de liderança, segmento/área de atividade que os líderes atuam, e fatores inspiracionais, como citado no Quadro 3.

As fichas de personas são comumente construídas a partir de números redondos e médias simples, em geral com informações exatas. Porém, nesse modelo de representação estatística é possível que a ferramenta apresente vieses, como também, características estereotipadas. Por isso, optamos por não utilizar a média simples na etapa de análise e representação quantitativa dos dados coletados em formulário online. Pelo contrário, as informações de cada um dos 13 perfis foram apresentadas em espectro, de maneira que fosse possível visualizar as porcentagens distribuídas ao longo das faixas de conjunto de dados.

A representatividade dos perfis ainda foi avaliada conforme o modelo das 5 hélices (fig. 5), apontada como uma estrutura transdisciplinar que inclui as seguintes áreas: governo/política; universidade/ciência/pesquisa; negócios/indústria; sociedade civil/ambiente digital; e meio ambiente. Os autores Carayannis e Campbell (2011), afirmam que a hélice quintupla é essencial para alcançar o equilíbrio sustentável entre os caminhos de desenvolvimento da sociedade e da economia para que haja continuação do progresso das civilizações. Na presente pesquisa, as hélices representam as interações e as trocas de conhecimentos distintos que formam um ambiente propício à inovação, e no contexto desta pesquisa seria essencial entender as interações entre lideranças atuantes em cada uma das áreas.



Fonte: Adaptado de Carayannis e Campbell (2011)

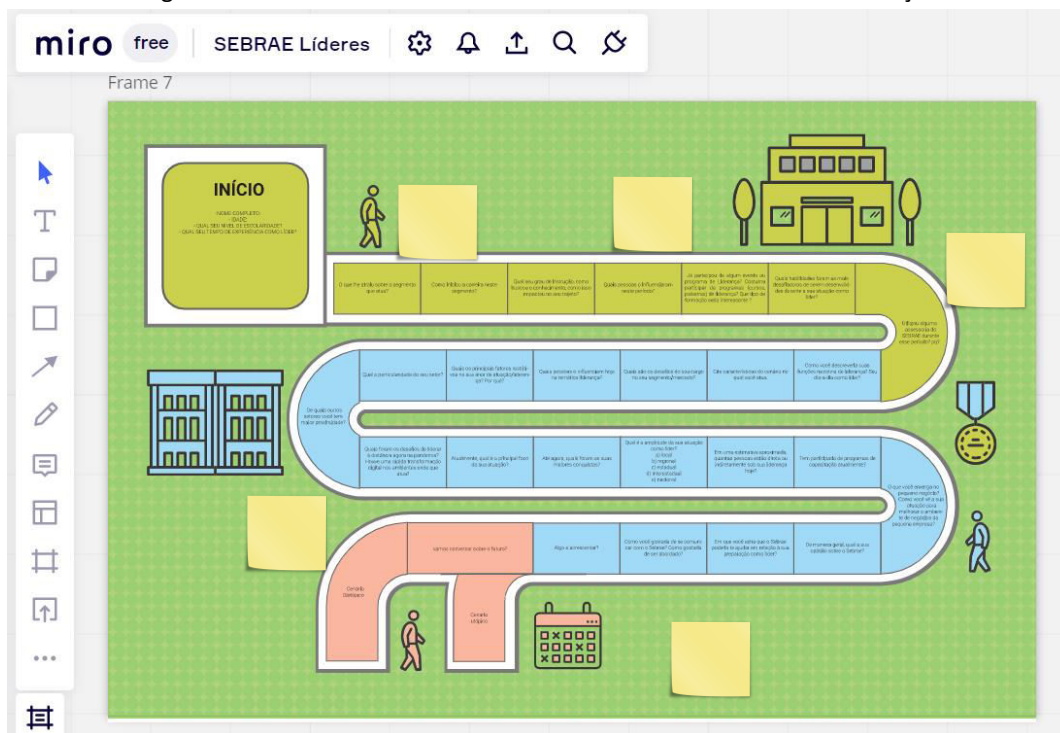
A lista de 13 perfis foi então considerada como um framework para ser validado na etapa seguinte de entrevistas. Por meio de conversas semi-estruturadas, as entrevistas foram conduzidas com o objetivo de validar a descrição dada ao perfil de liderança, verificar se os líderes se viam representados pelo nome escolhido pelo perfil, bem como o texto de descrição dos perfis identificados pelo formulário online. Além disso, buscava-se verificar se era possível encontrar representantes para os 13 perfis escolhidos, ou se algum outro perfil ainda estava faltando.

Também buscou-se aprofundar e explorar alguns aspectos que não foram captados nas etapas anteriores, como o nível de experiência do líder, a formação do líder, o ambiente de negócios, o estilo de liderança, a liderança situacional, expectativas sobre o (A) Sebrae do projeto.

A elaboração do formato e do roteiro da entrevista foram inspirados no Mapa de Experiência e na técnica de Storytelling. Também foram considerados os resultados dos workshops e do questionário on-line para a elaboração das perguntas. Desse modo, a entrevista foi estruturada em quatro partes: (1) a jornada do líder (passado, presente e futuro); (2) aderência à causa das pequenas empresas; e (3) relacionamento com o (A) Sebrae, e por fim, (4) a visão de cenário futuro – utópica e distópica. Na condução das entrevistas foi utilizada a plataforma Miro (fig. 6), onde o entrevistado podia acompanhar a evolução da enquete, e observar as anotações e insights registrados nas notas digitais, tornando o processo de

entrevistas dinâmico e interativo, visando aumentar o engajamento e o controle sobre o roteiro de perguntas.

Figura 6 – Painel Miro com roteiro de entrevistas - Jornada das lideranças



Fonte: Dos autores (2021)

Foi estabelecido como meta 6 pessoas entrevistadas para cada um dos 13 perfis de líderes, preferencialmente sendo 1 entrevistado por região do Brasil, mais o Distrito Federal, contemplando a diversidade de gênero e faixa etária. Desse modo, foi previsto um mínimo de 78 entrevistados.

Para o recrutamento dos entrevistados, contou-se novamente com a colaboração dos gestores de cada Estado que disponibilizaram suas redes de contatos.

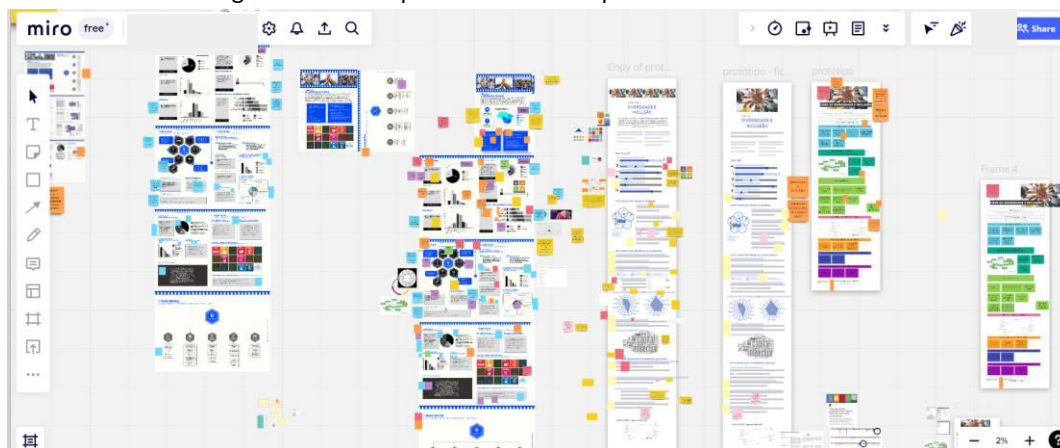
No total, foram entrevistadas 99 lideranças, sendo: 8 Líderes Políticos, 12 Líderes de Planejamento Público, 9 Líderes de Conhecimento, 7 Líderes Empresariais, 11 Líderes de Entidades de Representação Empresarial, 5 Líderes do Terceiro Setor, 8 Líderes Rurais, 6 Líderes do Ecossistema de Inovação, 5 Líderes do Ambiente Digital, 7 Líderes de Investimento, 7 Líderes de Diversidade e Inclusão, 7 Líderes da Economia Sustentável, 7 Líderes de Comunidade. Ressalta-se que a maioria dos líderes entrevistados tinham desempenho em mais de um perfil de liderança, o que tornou a coleta de dados ainda mais rica.

A análise dos dados coletados foi tabulada conforme os seguintes *clusters* temáticos que deram início ao desenvolvimento das fichas dos perfis: atividades de atuação, desafios, drivers, relação com outros setores, relação com o pequeno negócio, relação com o (A) Sebrae, percepções sobre a região, previsões para o futuro, descrição.

Para consolidar o levantamento, foi realizada validação com os gestores do Polo de Liderança de todo o país através de enquete online com duas perguntas diretas: (1) se o gestor tinha conhecimento da presença do perfil em seu Estado, e (2) se existia uma aproximação entre cada perfil de liderança e o (A) Sebrae no Estado.

Na etapa 3 de desenvolvimento da ferramenta, foram geradas alternativas de possíveis formatos para as fichas de liderança. O detalhamento e refinamento das fichas aconteceu no ambiente compartilhado do Miro (fig. 7), onde a equipe de projeto trabalhou de forma colaborativa.

Figura 7 – Protótipos das fichas dos perfis em board do Miro



Fonte: Dos autores (2021)

As fichas foram se consolidando à medida que transformavam a complexidade do conteúdo em elementos visuais de fácil compreensão. Após o formato final da ficha ter sido definido em validação com o (A) Sebrae, o conteúdo de todos os perfis de liderança foram aplicados na formatação final.

Existia ainda a preocupação de focar na aplicabilidade e uso do material dos perfis. Então, como ferramenta complementar às fichas de persona, foi desenvolvido o Canvas de Aplicação baseada no Business Model Canvas e na abordagem de Design Thinking. O Canvas foi pensado especificamente para auxiliar os colaboradores do (A) Sebrae e apoiá-los no processo de desenvolvimento de novas soluções para as lideranças apresentadas nas fichas de persona. A ferramenta é um resumo dos pontos-chave de um plano de ação, incluindo pontos estratégicos a serem considerados para cada perfil.

No tópico a seguir, apresentamos a formatação final da ficha de personas e o modelo do Canvas de Aplicação como ferramenta suporte.

4 Resultado e Discussão

A composição da ficha foi definida após a realização de protótipos e testes com os usuários. Os dados quantitativos e qualitativos são provenientes do processamento de dados coletados no formulário online (978 respostas) e nas entrevistas (98 líderes entrevistados). É importante

destacar que, de acordo com a pesquisa primária realizada, a maioria dos líderes participantes na pesquisa pontuaram sua atuação em mais de um perfil de liderança.

A seguir apresenta-se a diagramação e organização da ficha em diferentes setores de dados. Como exemplo, utilizamos a ficha do perfil de Liderança Empresarial:

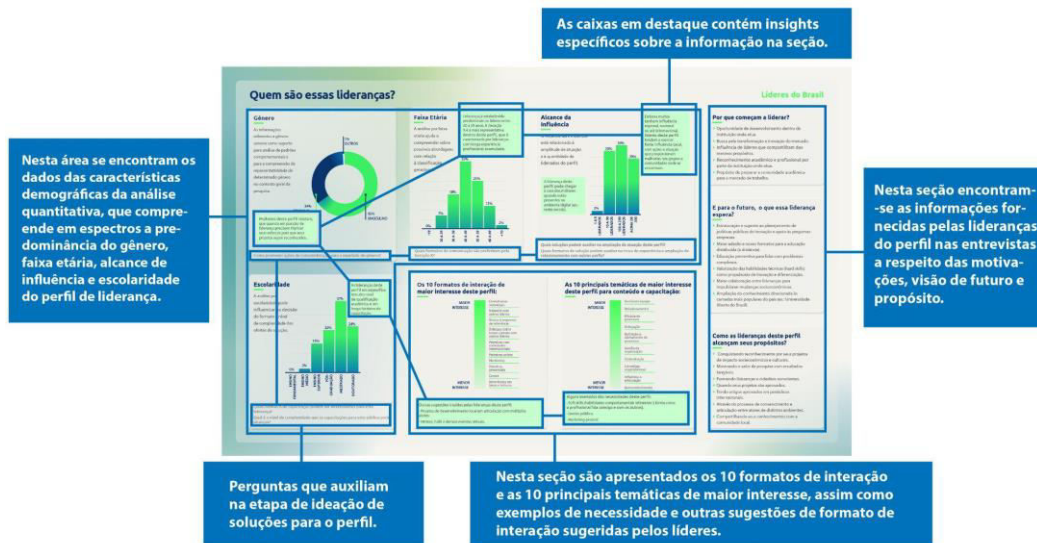
Figura 8 – Composição da ficha de personas: página 1



Fonte: Dos autores (2021)

Na primeira página é possível observar a descaracterização da ficha de personas usualmente conhecida. Ao invés de criar um personagem único para representar a liderança empresarial, pensamos no universo do líder empresarial próximo a um arquétipo. Da mesma forma, como apresentado na figura 9, os dados quantitativos foram representados em espectros para evitar o uso da média simples, que estatisticamente pode criar vieses para a pesquisa. Por isso, decidimos representar a distribuição da amostra completa com porcentagens.

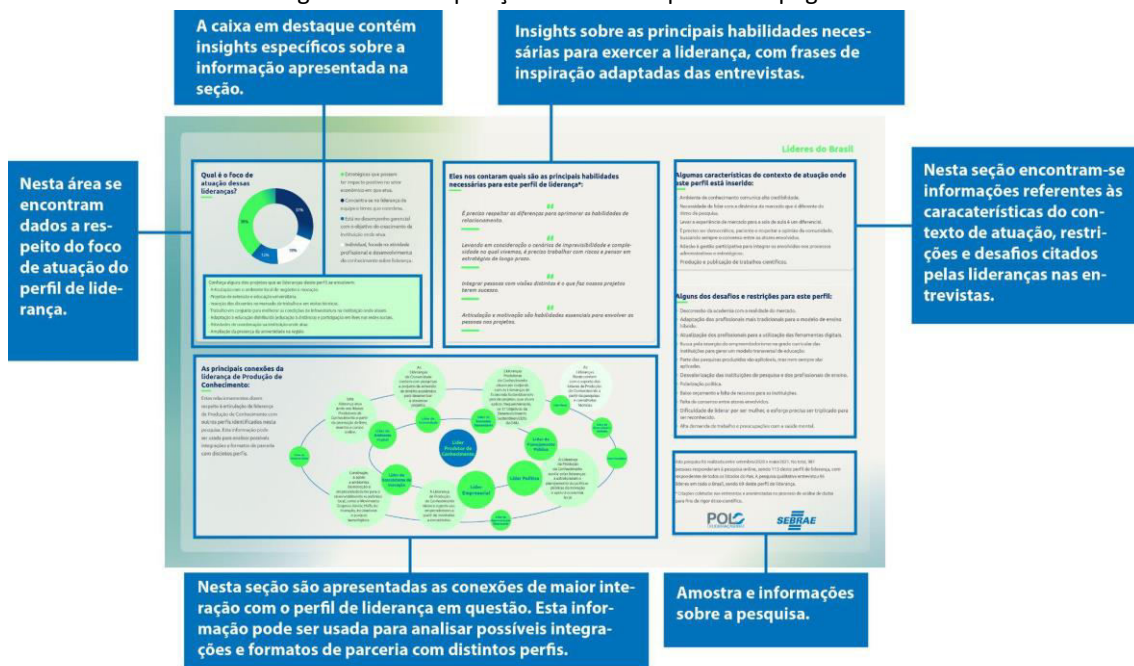
Figura 9 – Composição da ficha de personas: página 2



Fonte: Dos autores (2021)

Na terceira e última página da ficha (fig. 10), são apresentados dados sobre o potencial de interação e complementaridade do perfil com outras lideranças, além de insights qualitativos coletados nas entrevistas.

Figura 10 – Composição da ficha de personas: página 3



Fonte: Dos autores (2021)

Em paralelo, criamos a ferramenta Canvas de aplicação (fig. 11), estruturada em três partes: (1) imersão; (2) ideação; e (3) prototipação.

Figura 11 – Canvas de aplicação (Imersão, Ideação e Prototipação)



Fonte: Dos autores (2021)

Na Imersão, o objetivo é auxiliar no processo de familiarização com o perfil que se pretende trabalhar ou criar soluções. A imersão é a etapa na qual a equipe se aproxima do contexto do projeto, do perfil da liderança e começa a identificar, compreender e classificar os problemas a serem resolvidos.

A Ideação é a etapa do brainstorming, quando as ideias são pensadas sem nenhum julgamento. É o momento de efetivamente começar a “pensar fora da caixa”, propondo soluções para o problema. Não há limite de ideias nesta fase. Apesar deste Canvas poder ser utilizado individualmente, nesta fase especificamente, há grande benefício em trabalhar em grupo, ou ao menos em duplas. A variedade de “cabeças” traz também variedade de ideias, enriquecendo a qualidade da geração de propostas.

E por fim, a etapa de prototipação: desenvolver, testar e validar as ideias geradas. É a hora de aparar as arestas, ver o que se encaixa no projeto, juntar propostas, selecionar uma que seja mais viável e com melhor potencial de sucesso. Para isso, o CANVAS conta com um plano de ação básico, baseado na ferramenta 5W2H (“5 porquês e 2 como”) que são perguntas que auxiliam na consolidação da proposta final.

5 Considerações finais

O foco principal neste estudo foi a construção de uma ferramenta baseada em fichas de personas que representassem as lideranças do Brasil. O projeto extrapolou as informações comumente abordadas nessas fichas. Foi criada uma ferramenta de visualização de dados e informações quantitativas e qualitativas, que além de representar 13 perfis de lideranças do Brasil, com base em suas atuações e funções de liderança, apresenta as posições de liderança, o alcance, atuação na causa de pequenas empresas, e o relacionamento com o (A) Sebrae e os demais parceiros. É um material que retrata e valoriza a diversidade das lideranças brasileiras, a partir da identificação de padrões, contrastes e pontos de convergências.

A ferramenta “13 Perfis de Lideranças do Brasil” está disponível para acesso público e pode ser aplicada em qualquer projeto que envolva o desenvolvimento de soluções, negócios, parcerias, serviços, dentre outros que tenham, em alguma medida, uma interface ou relação com líderes que possam contribuir para a melhoria do ambiente de negócios no país.

Embora o presente estudo tenha o enfoque na temática liderança, a metodologia aqui apresentada para o desenvolvimento e identificação de personas se caracteriza como uma

contribuição para o campo do design. A originalidade do trabalho é evidenciada na forma como a ferramenta Personas de Design foi construída e adaptada aos objetivos do projeto em questão. Portanto, este estudo colabora para o desenvolvimento de métodos e ferramentas de design que podem ser aplicadas no campo da pesquisa e gestão de negócios.

Agradecimentos

O desenvolvimento deste projeto foi possível graças aos esforços conjuntos e à colaboração do time da consultoria DUCO Design Intelligence. Junto ao Darragh Murphy, Julia Fontana, Rodrigo Vidinich, Rafaella Eleutério, Carolina Daros e Suiane Cardoso idealizamos e construímos os 13 Perfis de Liderança. Agradecemos a confiança que o SEBRAE depositou na encomenda dessa pesquisa e, em especial, à Rosângela Angonese e Rejane Botelho, representantes da Coordenação Nacional do Polo de Liderança, que acreditaram no potencial do design como ferramenta estratégica.

As fichas de personas dos “13 Perfis de Lideranças do Brasil” podem ser encontradas na íntegra a partir do link: <https://bit.ly/3qyTFyk>

6 Referências

- ANDRADE, S. M. de; STEFANO, S.; ZAMPIER, S. R. **Metodologia de pesquisa**. 2014. Disponível em: <http://www2.unicentro.br/lmqqa/files/2017/03/ANDRADE2c-STEFANO-ZAMPIER-Metodologia-de-Pesquisa-1-1.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2020.
- BIDERMAN, C.; COZAC, L. F. L.; REGO, J. M. **Conversas com economistas brasileiros**. 2.ed. São Paulo: Ed. 34, 1997.
- BROWN, T. **Design thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CARAYANNIS, E.; CAMPBELL, D. Open innovation diplomacy and a 21st century fractal research, education and innovation (FREIE) ecosystem: building on the quadruple and quintuple helix innovation concepts and the “mode 3” knowledge production system. **Journal of the Knowledge Economy**, v. 2, n. 3, p. 327, 2011.
- CAREY, M.; WHITE, E. J.; MCMAHON, M.; O’SULLIVAN, L. W. Using personas to exploit environmental attitudes and behavior in sustainable product design. **Applied Ergonomics**, n.º 78, p. 97-109, fev 2019.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DICKIE, I.; SCHMITZ, M.; FIGUEIREDO, L. F. G. de; SANTOS, A. dos. Abordagem sistêmica na caracterização da participação no processo de Crowd-Design. In: **13º P&D. Congresso brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design**, 2018. UNIVILLE, Joinville, SC. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/336957647_Abordagem_sistemica_na_caracterizacao_da_participacao_no_processo_de_Crowd-Design. Acesso em: 20 mar. 2022.
- FALJIC, A. **What Is Business Design and How Do I Become a Business Designer?** d.MBA, 2020.

Disponível em: <https://d.mba/guides/what-is-business-design-guide>. Acesso em: 20 mar. 2022.

FONSECA, K. F. O. **Modelo orientativo a avaliação e elaboração de promoção de design no Brasil**. Orientador: Adriano Heemann. Coorientadora: Gisele Raulik-Murphy. 2019. 210 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós Graduação em Design: Setor de Artes - Comunicação e Design, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2019. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/66097/R%20-%20T%20-%20KEN%20FLAVIO%20ONO%20FONSECA.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2022.

GIL, A. Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HARLEY, A. **Personas Make Users Memorable for Product Team Members**. Nielsen Norman Group, 2015. Disponível em: <https://www.nngroup.com/articles/persona/>. Acesso em: 20 mar. 2022.

KUMAR, V. **101 Design Methods: A structured approach for driving Innovation in your organization**. 1ª edição. New Jersey: John Wiley & Sons. p. 336, 2013.

LAUBHEIMER, P. **Personas vs. Jobs to be Done**. Nielsen Norman Group, 2017. Disponível em: <https://www.nngroup.com/articles/personas-jobs-be-done/>. Acesso em: 20 mar. 2022.

MARIOT, C. **Estudo de Caso: aplicação de técnicas e práticas de abordagem ágil de gestão de projetos**. Orientador: Vilson Gruber. Coorientadora: Roderval Marcelino. 2022. 121 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós Graduação em Tecnologia da Informação e Comunicação, Universidade Federal de Santa Catarina, Araranguá, 2022. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/66097/R%20-%20T%20-%20KEN%20FLAVIO%20ONO%20FONSECA.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2022.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: edição compacta. p. 48. São Paulo: Atlas, 1996.

MORAES, D. **Metaprojeto: o design do design**. São Paulo: Blucher, p. 99, 2010.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: Theory and Practice**. 7ª edição. Califórnia: SAGE, 2016.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2010.

PHILLIPS, P. L. **Briefing: a gestão do projeto de design**. Tradução Itiro Iida; revisão técnica Whang Pontes Teixeira - São Paulo: Editora Blucher, p. 18-19, 2007.

RAULIK-MURPHY, G.; MURPHY, D. **Case Personas Sebrae/PR: cases para aumentar a empatia**. Medium, 2017. Disponível em: <https://medium.com/@ducontent/case-personas-sebrae-pr-perfis-para-aumentar-empatia-ac0fd9983f9b>. Acesso em: 20 mar. 2022.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Ed. Atlas, 1985.

SECCHI, L. **Políticas Públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. 1ª edição. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

STICKDORN, M.; SCHNEIDER, J. **Isto é design thinking de serviços: fundamentos, ferramentas, casos**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

VASSÃO, Caio Adorno. **Metadesign: Ferramentas, estratégias e ética para a complexidade**. São

Paulo: Blucher, p. 76-77, 2010.

WESTHOLM-SMYTH, A. **Your personas probably suck. Here's how you can build them better.**

Medium, 2020. Disponível em:

<https://medium.com/uxr-content/your-personas-probably-suck-heres-how-you-can-build-them-better-b2b32a45c93b>. Acesso em: 20 mar. 2022.