



Relações Públicas

UNIPAMPA - SÃO BORJA

INOVAÇÃO EM PROCESSO: A IMPLEMENTAÇÃO
DA LEAN INCEPTION COMO METODOLOGIA
DE TRABALHO EM RELAÇÕES PÚBLICAS

Orientanda: Diuliane Valéria Prado dos Santos

Orientador: Prof. Dr. Tiago Costa Martins



Universidade Federal do Pampa

DIULIANE VALÉRIA PRADO DOS SANTOS

**INOVAÇÃO EM PROCESSO: A IMPLEMENTAÇÃO DA *LEAN INCEPTION* COMO
METODOLOGIA DE TRABALHO EM RELAÇÕES PÚBLICAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Relações Públicas da Universidade Federal do Pampa como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharela em Relações Públicas.

Orientador: Prof. Dr. Tiago Costa Martins

**SÃO BORJA
2021**

DIULIANE VALÉRIA PRADO DOS SANTOS

**INOVAÇÃO EM PROCESSO: A IMPLEMENTAÇÃO DA LEAN INCEPTION COMO
METODOLOGIA DE TRABALHO EM RELAÇÕES PÚBLICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Relações Públicas da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Relações Públicas.

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em: 06 de maio de 2021.

Banca examinadora:

Prof. Dr. Tiago Costa Martins

Orientador

UNIPAMPA

Prof.^a Dra. Marcela Guimarães Silva

UNIPAMPA

Prof. Rafael Baldiati Parizi

IFFAR



Assinado eletronicamente por **RAFAEL BALDIATI PARIZI, Usuário Externo**, em 12/10/2021, às 09:00, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



Assinado eletronicamente por **TIAGO COSTA MARTINS, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 13/10/2021, às 15:20, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



Assinado eletronicamente por **MARCELA GUIMARAES E SILVA, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 13/10/2021, às 15:29, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.unipampa.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0612681** e o código CRC **A3E2CBF9**.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por ser meu refúgio e melhor amigo. Por me amar incondicionalmente e encher a minha vida de alegria. Por estar comigo em todos os momentos, dando-me ânimo para enfrentar as adversidades e forças para continuar.

Agradeço à minha família, que é a base da minha existência. À minha mãe Magda, que sempre esteve presente em todos os momentos da minha vida, mesmo estando longe. Ao meu pai Marcos, que nunca mediu esforços para que eu pudesse realizar meu sonho. Ao meu irmão Thiago pelo apoio e companheirismo. E, por fim, minha gratidão à minha irmã Mariane, por confiar e acreditar em mim mais do que eu mesma.

Aos meus colegas de curso, que com o tempo se tornaram grandes amigos. Aos professores e professoras que compartilharam todo o seu conhecimento e contribuíram para o meu desenvolvimento acadêmico e profissional.

Às minhas irmãs e irmão do coração Amanda, Taís e Ronaldo, sem vocês eu não teria chegado até aqui. Muito obrigada pelo companheirismo nessa jornada e por todos os momentos incríveis que passamos juntos.

Aos meus amigos, que sempre estiveram ao meu lado, cuidando de mim com todo amor e carinho. Em especial, à galera do Pockets Unipampa SB, por todas as histórias e memórias lindas que tivemos. Obrigada por acreditarem em mim e incentivarem-me a ser uma pessoa melhor.

À profa. Marcela Guimarães e Silva, da Unipampa, e ao prof. Rafael Baldiati Parizi, do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia Farroupilha (IFFAR), que gentilmente aceitaram o convite para integrar a banca examinadora. Seus ensinamentos e sugestões foram preciosos e fundamentais para a concretização desse projeto.

Agradeço aos meus companheiros Maria Eduarda e Walas por embarcarem comigo no *Tem Café*, projeto que deu o pontapé inicial para a realização deste trabalho, e à Karolini Kulmann por conduzir-nos com maestria pela *Lean Inception*. Vocês são incríveis!

E, por fim, agradeço ao meu orientador, professor Tiago Costa Martins, por toda a dedicação, confiança, ensinamentos, companheirismo e amizade, pela compreensão nos momentos de surto, por todas as palavras de conforto, ânimo e incentivo e por acreditar em mim e colaborar pacientemente com a construção desse trabalho. Obrigada por ser esse ser humano incrível e exemplo de profissional íntegro e dedicado.

Por fim, muito obrigada a todos e todas que de alguma forma estiveram ao meu lado nessa jornada e contribuíram com o desenvolvimento deste trabalho.

RESUMO

O presente projeto experimental tem como objetivo propor um processo de planejamento estratégico a partir de uma articulação da metodologia *Lean Inception* para as Relações Públicas. Portanto, o estudo foi desenvolvido com o intuito de fazer a projeção de um processo de planejamento ágil e iterativo, que tem um *design* centrado no público e foco no desenvolvimento de produtos que alcancem os objetivos de comunicação e de negócios de uma organização. Seguindo as diretrizes da *Design Science Research*, metodologia de pesquisa que operacionaliza a construção do conhecimento com o objetivo de viabilizar a construção de artefatos que sejam a solução para um problema, o projeto resultou em um método que apresenta um passo a passo de como a implementação da *Lean Inception* pode contribuir com o processo de planejamento estratégico de Relações Públicas de forma que ele seja desenvolvido de maneira efetiva dentro de um ambiente organizacional que exige agilidade em seus processos.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Design centrado no usuário. *Lean inception*. Relações públicas. Comunicação.

ABSTRACT

This experimental project aims to propose a strategic planning process based on an articulation of the Lean Inception methodology for Public Relations. Therefore, the study was developed with the intention of projecting an agile and iterative planning process, which has a public-centered design and a focus on the development of products that achieve an organization's communication and business objectives. Following the guidelines of Design Science Research, a research methodology that operationalizes the construction of knowledge in order to enable the construction of artifacts that are the solution to a problem, the project resulted in a method that presents a step by step of how the implementation from Lean Inception can contribute to the Public Relations strategic planning process, so that it is developed effectively within an organizational environment that requires agility in its processes.

Keywords: Strategic planning. User-centric design. Lean inception. Public relations. Communication.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelos de Relações Públicas.....	27
Figura 2 - Análise SWOT	34
Figura 3 - Método RACE	36
Figura 4 - Etapas do Design Centrado no Usuário	38
Figura 5 - Valores do Manifesto Ágil.....	40
Figura 6 - Ágil, Lean e Kanban	42
Figura 7 - Ciclo Construir - Medir - Aprender	44
Figura 8 - Agenda <i>Lean Inception</i>	45
Figura 9 - Características do MVP	51
Figura 10 - Etapas da <i>Lean Inception</i>	52
Figura 11 - Identificação dos Públicos	54
Figura 12 - Descrição das Personas.....	55
Figura 13 - Brainstorming e Estacionamento de Ideias.....	56
Figura 14 - Análise Ambiental	57
Figura 15 - Visão do Produto	58
Figura 16 - É - Não é - Faz - Não faz	59
Figura 17 - Funcionalidades	60
Figura 18 - Mapa da Empatia	61
Figura 19 - Jornada do Usuário	63
Figura 20 - Canvas MVP.....	64
Figura 21 - Kanban.....	65
Figura 22 -Etapas da Lean Inception para RP.....	66

LISTA DE TABELAS

Quadro 1 - Planejamento Estratégico em Relações Públicas (Continua).....	32
Quadro 1 - Planejamento Estratégico em Relações Públicas (Conclusão).....	33
Quadro 2 - Sistematização de metodologias (Continua)	46
Quadro 2 - Sistematização de metodologias (Conclusão).....	47
Quadro 3 - Proposição do artefato.....	49

SUMÁRIO

1	IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA/PROBLEMATIZAÇÃO	19
1.1	Problematização	19
1.2	Objetivo.....	22
1.3	Justificativa.....	22
2	REVISÃO DA LITERATURA	23
2.1	A atividade de Relações Públicas.....	23
2.2	Públicos	28
2.3	Planejamento Estratégico em Relações Públicas	29
2.3.1	Análise SWOT (Matriz FOFA).....	33
2.3.2	Método RACE	35
2.4	Design Centrado no Usuário e Métodos Ágeis	37
2.4.1	Design Centrado no Usuário	37
2.4.2	Métodos Ágeis.....	39
2.4.3	Integração do Design Centrado no Usuário com os Métodos Ágeis.....	41
2.5	<i>Lean Inception</i>	42
2.5.1	Produto Mínimo Viável	43
2.5.2	Ciclo Construir - Medir - Aprender	44
2.5.3	Workshop e Agenda <i>Lean Inception</i>	44
3	IDENTIFICAÇÃO DOS ARTEFATOS EXISTENTES	46
4	PROPOSIÇÃO E PROJETO DE ARTEFATO	48
4.1	Proposição do artefato	48
4.2	Projeto do artefato	49
5	DESENVOLVIMENTO DO ARTEFATO	50
6	EXPLICITAÇÃO DAS APRENDIZAGENS	66
7	CONCLUSÃO	69
	REFERÊNCIAS	70

1 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA/PROBLEMATIZAÇÃO

1.1 Problematização

A revolução tecnológica trouxe uma série de ferramentas que permitiu o acesso à informação e modificou nossa maneira de pensar, comunicar, interagir e até mesmo de consumir (DREYER, 2017). Exemplo disso são as mídias e plataformas digitais que vêm ganhando cada vez mais destaque no nosso cotidiano, pois oferecem uma comunicação mais interativa e muitas vezes em tempo real, fato que evidencia a característica tecnológica, inovadora e imediatista da realidade em que vivemos atualmente (DREYER, 2017).

Entretanto, não foi somente o estilo de vida que foi afetado. O mercado de trabalho também sofreu com os impactos dessas mudanças e precisou se adaptar. De acordo com Agner e Moraes (2002, p. 24), “o mercado de trabalho não permite mais que trabalhadores fiquem de fora da revolução da informação”. E diante de um ambiente cada vez mais competitivo, é essencial que as organizações possuam um diferencial que as coloque em destaque no mercado de trabalho e em visibilidade diante dos públicos desejados. Vale dizer, não apenas no que se refere à oferta e aperfeiçoamento de produtos e serviços, mas também à importância de assumir uma nova postura perante os seus públicos, que apenas fazer apropriação de novas tecnologias e ingressar em plataformas digitais não é o suficiente: é necessário que as organizações repensem a forma como planejam se conectar com um público que tem um perfil cada vez mais exigente e inovador, que já não está mais satisfeito em apenas adquirir um produto ou um serviço de qualidade e com algum valor de marca, mas que possui voz e tem acesso às ferramentas necessárias para fazer com que ela seja ouvida (DREYER, 2017). E, dentro dessa perspectiva, a atividade de Relações Públicas desempenha um papel fundamental na gestão do relacionamento que é estabelecido entre as organizações, seus públicos e o ambiente em que estão inseridos.

A área de Relações Públicas também precisou se adaptar à realidade de um mundo onde as trocas e os processos comunicativos passaram a acontecer de uma forma rápida e com resultados imediatos. De acordo com Dreyer (2017), ela não muda a sua essência, que continua sendo a relação existente entre organização e público, mas repensa e adapta as formas como pretende construir essa relação. Para Dietrich (2020), a atividade de Relações Públicas está um pouco estagnada nesse sentido, pois isso implica em mudar a forma como estamos habituados a fazer as coisas. Segundo Vincx (2020), ao universo das Relações Públicas falta uma abertura

a mudanças, o que a coloca em risco nesse ambiente em rápida mutação. Para ele, embora a mudança seja considerada difícil, é extremamente necessária, pois a utilização de processos desatualizados para resolver problemas em um contexto que exige agilidade pode prejudicar o fluxo de trabalho, gerar frustração nos públicos e conseqüentemente trazer prejuízos para as organizações.

Sendo assim, a atividade de relações públicas necessita ter uma visão ampliada e a consciência de que precisa apropriar-se das tecnologias para ampliar as oportunidades e as formas de estabelecer, de forma estratégica, um relacionamento com os públicos. E, nesse aspecto, o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão extremamente importante, pois auxilia a obtenção de resultados efetivos. Por meio dele, consegue-se ter uma visão clara da situação, fazer uma análise do que se deve e do que se pode fazer, organizar e traçar estratégias apropriadas e determinar meios para a mensuração de resultados, tudo isso tendo em mente não só o que é necessário e importante para a organização, mas também para os públicos. (WILCOX; CAMERON; XIFRA, 2012). E, dentro dessa perspectiva de mundo cada vez mais conectado e ágil, é importante a elaboração de estratégias que contemplem as inovações tecnológicas e o uso de planejamentos mais iterativos e flexíveis (YOUSSEFIAN, 2016). Nesse aspecto, os métodos ágeis podem ser vistos como importantes aliados para que as organizações ganhem uma característica inovadora que sustente sua posição de destaque dentro de um ambiente tão concorrido.

Os métodos ágeis originaram-se no campo da Tecnologia da Informação. Diante de um mercado altamente tecnológico e competitivo, os métodos tradicionais de desenvolvimento de *software*, considerados pesados, lentos, burocráticos e com etapas de produção muito longas, já estavam se tornando inviáveis (CAROLI, 2017). Sendo assim, os métodos ágeis nasceram com o objetivo de reduzir esse ciclo de produção, que resultou em um ritmo mais acelerado dos processos de desenvolvimento de *software*, o que é muito importante, pois o mundo ágil não permite mais que as organizações demorem longos períodos, até mesmo anos, para o desenvolvimento de um produto (FLOWER, 2018). Tudo se transforma muito rápido. O que é tendência hoje, amanhã já não é mais, e são grandes as chances de se ter um produto desatualizado circulando no mercado. O grande diferencial dessas metodologias é que, além de proporcionar a entrega rápida de um produto de qualidade, elas possuem uma abordagem que alinha o desenvolvimento do projeto com os objetivos da empresa e as necessidades do público. Segundo Bugueño (2017, p. 1) essa é uma característica que, conseqüentemente, trouxe grandes benefícios para as organizações, pois essas metodologias “são orientadas para a satisfação do cliente e entrega de *software* de qualidade”.

Os projetos ágeis focam na entrega contínua e antecipada de produtos, cujo valor vem dos objetivos da organização e das necessidades dos seus públicos (CAROLI, 2018). Nesse aspecto, resalta-se a importância da concepção de um MVP, do inglês *Minimum Viable Product* (Produto Mínimo Viável), como uma forma de colocar um produto no mercado de forma rápida, minimizando gastos e adaptando-o conforme a real necessidade dos públicos. O MVP é a versão simplificada de um produto que possui as funções básicas que o tornam apto para o mercado (CAROLI, 2017). Ou seja, ele é o termômetro que indica se as exigências do mercado e do público foram atendidas. Mas como definir o que é relevante para um MVP e dar início a um projeto ágil da forma mais rápida possível? A *Lean Inception* foi criada com o intuito de ser uma resposta a essas questões (CAROLI, 2018).

A *Lean Inception* é uma metodologia centrada no usuário que consiste em um *workshop* colaborativo com uma sequência de atividades que irão resultar na criação de um MVP de uma forma ágil, iterativa e enxuta. Ela é aplicada com a intenção de acelerar o início do desenvolvimento de um produto ou, até mesmo, de um processo (CAROLI, 2018). Dessa forma, a etapa do início de um projeto, que geralmente durava semanas, agora passa a ser realizada em dias. E, seguindo a ideia de que através de um MVP conseguimos ter a noção de que se vale a pena continuar investindo em um produto, é preciso escolher os recursos que serão utilizados com base no que é valioso para o público que vai ter acesso a esse produto. Para isso, é fundamental que se tenha pelo menos um conhecimento mínimo sobre esse público para estabelecer as formas como o produto vai se relacionar com ele. É esse aspecto que faz com que a *Lean Inception* seja uma metodologia tão interessante para as Relações Públicas.

Sendo assim, após uma reflexão de todos os conceitos que até aqui foram abordados e após analisar que a aplicação de métodos centrados no usuário podem auxiliar as Relações Públicas, fazendo com a conexão organização-públicos seja estabelecida de forma efetiva, o problema que se pretende discutir é: como a *Lean Inception* pode contribuir para que o processo de planejamento estratégico de Relações Públicas seja desenvolvido de forma centrado no público, ágil e iterativo, dentro de um ambiente organizacional?

1.2 Objetivo

Propor um processo de planejamento estratégico que possui um *design* centrado no público e foco no desenvolvimento de um produto que alcance os objetivos de comunicação dentro de um contexto organizacional.

1.3 Justificativa

A realização do presente trabalho consiste na compreensão de que a realidade em que vivemos exige a adoção de métodos de planejamentos mais ágeis e flexíveis, que prezem pela experiência de interação a partir da compreensão das necessidades dos públicos. Sendo assim, justifica-se a sua importância pelos seguintes pontos:

- Oportunidade de aplicar, através de um projeto experimental, o conhecimento prático e teórico que foi adquirido durante a graduação;
- Apropriação de métodos da Tecnologia da Informação que podem contribuir com o desenvolvimento das práticas de Relações Públicas em um ambiente digital e de rápida mutação;
- Desenvolvimento de um produto inovador que consiste em um processo de planejamento estratégico em Relações Públicas mais flexível, iterativo e centrado no público;
- Para a pesquisadora, o tema é de extrema relevância pois após o primeiro contato com a *Lean Inception*, através de um estudo realizado pelo grupo de pesquisa “Processos e Práticas nas Atividades Criativas e Culturais”, da Unipampa, despertou-se o interesse de seguir nessa linha de pesquisa;
- Além disso, o estudo acerca de uma metodologia inovadora aplicada a um processo primordial para as Relações Públicas pode ser um fator determinante diante das oportunidades de trabalho e um diferencial no que diz respeito ao futuro profissional da pesquisadora.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 A atividade de Relações Públicas

Este tópico trata do surgimento das relações públicas, bem como sua evolução e suas definições. Além disso, apresenta-se uma análise dos quatro modelos que caracterizam a prática da atividade ao longo da história.

A profissão de Relações Públicas surgiu no início do século XX, nos Estados Unidos, devido à insatisfação da sociedade norte-americana com os métodos antiéticos que eram utilizados pelas corporações industriais da época (DREYER, 2017), mas há evidências que indicam que a atividade de Relações Públicas seja “provavelmente tão antiga como a própria comunicação humana” (WILCOX; CAMERON; XIFRA, 2012, p. 38, tradução nossa).

Em sua obra intitulada *Relaciones Públicas: Estrategias y tácticas*, os autores Dennis L. Wilcox, Glen T. Cameron e Jordi Xifra apontam que as raízes da prática das Relações Públicas podem ser vistas nas civilizações antigas, onde os governantes utilizavam de técnicas comuns à atividade (comunicação interpessoal, discurso, eventos etc.) para persuadir a sociedade a aceitar a autoridade do Governo e da Igreja. De acordo com os autores, “nenhuma dessas técnicas eram conhecidas como técnicas de relações públicas, mas o seu objetivo e seus efeitos costumam ser os mesmos que as da prática moderna” (WILCOX; CAMERON; XIFRA, 2012, p. 38, tradução nossa).

O século XIX, considerado pelos autores como a era de ouro do agente de imprensa, foi um período onde os meios e instrumentos de comunicação eram utilizados com o intuito de promover um indivíduo, uma causa e até mesmo um produto ou serviço. É nesse cenário que surge Phineas T. Barnum, conhecido como *o homem do espetáculo* e o indivíduo que representa perfeitamente o perfil do agente de imprensa da época (WILCOX; CAMERON; XIFRA, 2012). Ciente da importância de ter o apoio da opinião pública, P. T. Barnum foi um *showman* e empresário norte-americano que utilizou várias técnicas e estratégias de relações públicas para promover as suas atrações e obter cobertura midiática.

De acordo com Dreyer (2017, p. 75), a atividade de relações públicas “entendida como a responsável por estabelecer a comunicação entre uma organização e seus públicos” surgiu no início do século XX, quando as organizações começaram a perceber a importância de obter o apoio da opinião pública. Nesse período, o jornalista Ivy Ledbetter Lee desponta como o

pioneiro dessa abordagem. Em 1905, ele e o agente de imprensa George Parker criaram a *Parker & Lee Associates*, primeira agência de relações públicas. O objetivo da agência era oferecer um serviço de imprensa que “colocava a transparência como premissa básica para o desenvolvimento da atividade de relacionamento com os públicos” (DREYER, 2017, p. 75). Atualmente conhecido como o “pai” das relações públicas, Ivy Lee é lembrado pelas grandes contribuições que fez para a área, entre elas o avanço na ideia de que as organizações devem estar aliadas com o interesse público.

Em 1920, Edward Bernays foi um dos grandes promotores do conceito de persuasão científica, abordagem que possui uma grande aproximação com a prática das relações públicas. Bernays, conhecido como o pai das relações públicas modernas, era sobrinho de Sigmund Freud e defendia a aplicação de pesquisas em ciências sociais e o uso da psicologia comportamental para formular mensagens e estratégias que pudessem mudar a percepção do público ao ponto de influenciar no seu comportamento. De acordo com Wilcox, Cameron e Xifra (2012, p. 48, tradução nossa):

Diferentemente do modelo de informação pública de Lee, que colocava a ênfase na divulgação de informações precisas, o modelo de Bernays era, fundamentalmente, um modelo de defesa e de persuasão científica. Incluía a escuta ativa dos públicos, mas propôs o recebimento de feedback para formular uma mensagem mais persuasiva.

Assim, Bernays desenvolve um modelo onde a comunicação está mais preocupada com os *stakeholders*, pois o seu enfoque está em desenvolver uma compreensão mútua entre as organizações e os seus públicos (KUNSCH, 2009).

No Brasil, a atividade de relações públicas foi oficialmente registrada em São Paulo, no ano de 1914, com a criação do departamento de relações públicas da multinacional canadense *The São Paulo Tramway Light and Power Company*, responsável pela iluminação pública e transporte coletivo em bondes elétricos na capital paulista. A responsabilidade pelo departamento ficou a cargo do engenheiro Eduardo Pinheiro Lobo, patrono das relações públicas no Brasil, que atuou nessa função por dezenove anos. A sua principal função era manter a opinião pública paulista informada sobre as ações desenvolvidas pela empresa pois, naquela época, havia muitos protestos populares contra os serviços que eram oferecidos pelas empresas estatais, cuja baixa qualidade trazia grandes insatisfações por parte dos consumidores (BREGUÉZ, 2010 *apud* FERNANDES, 2011).

Outros marcos importantes para a área das relações públicas no Brasil aconteceram em 1954, com a fundação da Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP), e em 1966,

quando tivemos o registro da criação do primeiro curso superior. Já a partir de 1970, a atividade de relações públicas cresceu no mercado brasileiro, e foi nesse período que as primeiras teses de doutorado na área foram defendidas. De acordo com Dreyer (2017), podemos afirmar que a atividade de relações públicas no Brasil foi marcada por um caminho gradual a partir de uma formação do campo, caracterização dos seus componentes, produção, conceitos e associações que culminaram na sua delimitação como área do conhecimento.

De acordo com Simões (1995), Relações Públicas é um termo polissêmico, ou seja, que possui vários significados. Sendo assim, pode-se fazer uma leitura das Relações Públicas de diversos ângulos. Entre eles, o autor cita a definição operacional que diz o que Relações Públicas faz (cargo), a definição conceitual que diz o que Relações Públicas é (atividade) e a dimensão onde o relações públicas atua (profissão). Mas, apesar de possuir todas essas definições, a atividade sempre vem em primeiro lugar. Essa ordem é estabelecida porque, segundo o autor, a atividade de Relações Públicas é parte integrante da organização, nasce juntamente com ela e não depende, necessariamente, de um profissional ou de um departamento específico para existir:

Surgem com a própria estrutura, com e no funcionar organizacional. Fazem parte, intrinsecamente, da organização qualquer que seja sua classificação, tamanho ou finalidade. São operacionalizadas pela própria organização, por tudo o que a mesma fizer ou deixar de fazer. Sempre que existir uma organização, existirá um conjunto de ações, implicando Relações Públicas, bem ou mal realizadas. (SIMÕES, 1995, p. 101).

Sendo assim, o autor propõe uma definição conceitual onde “a atividade de Relações Públicas é a gestão da função política da organização” (SIMÕES, 1995, p. 83). A função política tem como objetivo fazer com que a atuação de uma organização seja percebida de forma legítima, em benefício dos interesses que possui em comum com os seus públicos. Mas, apesar de na teoria esse ser um objetivo simples de ser alcançado, na prática existem alguns fatores que dificultam o desempenho dessa função e, por isso, é necessário que ela seja administrada:

O público interno pode se desmotivar, o produto pode não estar de acordo com as especificações. Todavia, mesmo que tudo seja perfeito internamente, pode ocorrer de os públicos externos não se aperceberem da correta ação organizacional. Certamente que, em outro extremo, a organização pode estar tratando apenas dos seus interesses e pouco se importando, com os interesses dos públicos ou mal se dando conta deles. Pelo sim e pelo não, essa função deve ser administrada. (SIMÕES, 1995, p. 83).

Para Cesca (2012, p. 13), apesar de existirem várias definições para as Relações Públicas, todas possuem um ponto em comum: “todas são unânimes em salientar que o objetivo principal dessa atividade é manter a compreensão mútua entre as partes-empresa e seus públicos”. Sendo assim, ela define Relações Públicas como “uma profissão que trabalha com comunicação, utilizando todos os seus veículos/instrumentos para administrar a relação da empresa com os seus públicos” (p. 14).

Já para Grunig, entre as várias definições de Relações Públicas, é possível detectar dois termos frequentes — comunicação e administração:

As Relações Públicas são a maneira pela qual as organizações comunicam-se com seus públicos. Embora boa parte da comunicação da organização ocorra ao acaso, as relações públicas utilizam a comunicação de forma planejada e coordenada por administradores que são profissionais da área. [...] Definimos comunicação como um comportamento - de pessoas, de grupos ou organizações. Assim sendo, relações públicas são o gerenciamento do comportamento de uma organização com os seus públicos. (GRUNIG, 2009, p. 34).

Dentro dessa perspectiva, relações públicas é uma atividade gerencial que administra a comunicação entre a organização e os seus diferentes públicos.

Em 1984, Grunig e Todd Hunt publicaram o livro *Managing Public Relations*, obra na qual teorizam sobre os quatro modelos que caracterizam a prática das relações públicas ao longo da história e que persistem até os dias de hoje. Esses modelos descrevem as diferentes concepções associadas às práticas da atividade e, além disso, especificam a natureza e o propósito das relações públicas (DREYER, 2017).

O primeiro é o de “agente de imprensa/propaganda”, modelo praticado por P. T. Barnum, onde o único objetivo é obter uma publicidade favorável para uma organização ou para um indivíduo. Ele é caracterizado por uma comunicação unidirecional, pois gera benefícios apenas para a organização e não conta com a presença do receptor no processo de comunicação.

O segundo é o modelo praticado por Ivy Lee, de “informação pública”, onde o objetivo é a disseminação de informações. Assim como no primeiro, esse modelo é caracterizado por uma comunicação unidirecional que não conta a presença do receptor no processo de comunicação. A diferença entre eles é que, aqui, a veracidade é o ponto fundamental na transmissão de informações que sejam de interesse do receptor. De acordo com Gonçalves (2010, p. 27), esses dois modelos

mostram que a comunicação nas organizações nem sempre foi regida pelo conceito de sistema aberto, que se caracteriza pela permanente interação do sistema com o seu meio envolvente. Como Grunig e Hunt (1984) explicam, a prática de relações públicas seguindo o sistema fechado apenas pretende manter o *statu quo* da organização, limitando-se à produção eficiente de informação, sem partir de qualquer tipo de *feedback* indicador das reais necessidades dessa informação, quer seja por parte dos subsistemas da organização quer de outros sistemas existentes no meio ambiente.

Já o terceiro modelo, “assimétrico de duas mãos”, é caracterizado pelo uso da pesquisa para conhecer melhor o receptor. Praticado por Bernays, esse modelo tem o objetivo de implementar estratégias e desenvolver mensagens que induzam o público a agir da forma que a organização espera. Aqui, a relação comunicacional é desequilibrada, pois sempre vai beneficiar a organização, e construída através da persuasão científica.

O quarto e último modelo é o “simétrico de duas mãos”, caracterizado por uma comunicação de compreensão mútua e efeitos equilibrados. Isso porque o intercâmbio de informações atinge tanto a organização quanto os públicos, provocando modificações em ambos os lados. Esse modelo é o que mais se aproxima do público pois é “baseado na pesquisa e utiliza a comunicação para administrar conflitos e aperfeiçoar o entendimento com públicos estratégicos, sendo por isso considerado mais ético que os demais modelos” (DREYER, 2017, p. 88-89). A Figura 1 traz a sistematização dos quatro modelos de relações públicas a partir das suas finalidades, suas naturezas de comunicação e de pesquisa e do processo de comunicação.

Figura 1 - Modelos de Relações Públicas

Modelo	Agente de Imprensa/ Propaganda	Informação Pública	Assimétrico de duas mãos	Simétrico de duas mãos
Objetivo	Propaganda	Disseminação da informação	Persuasão científica	Compreensão mútua
Natureza da comunicação	Unidirecional; Verdade completa não é essencial	Unidirecional; Verdade é importante	Bidirecional; Efeitos desequilibrados	Bidirecional; Efeitos equilibrados
Processo de comunicação	$E \rightarrow R$	$E \rightarrow R$	$E \leftrightarrow R$	Grupo \leftrightarrow Grupo
Natureza da pesquisa	Inexistente	Alguma; Legibilidade e leitura	Formativa; Avaliadora de atitudes	Formativa; Avaliadora de compreensão
Figuras históricas	P. T. Barnum	Ivy Lee	Edward L. Bernays;	Edward L. Bernays; Educadores; Líderes profissionais

Fonte: Gonçalves (2010).

O caminho percorrido até aqui trouxe uma contextualização histórica que permite uma melhor compreensão da evolução das práticas de relações públicas e da importância que a atividade desempenha na gestão do relacionamento. A seguir, os temas abordados discorrem com mais profundidade sobre a essência das relações públicas: o relacionamento que é estabelecido entre as organizações e os seus públicos.

2.2 Públicos

O presente tópico aborda as diferentes perspectivas acerca do conceito de públicos, suas classificações e as formas com que eles interagem com as organizações.

De acordo com França (2009, p. 209), o relacionamento é o fundamento das Relações Públicas. Fato esse que “exige o conhecimento preciso dos públicos que interagem com a organização, para o êxito dos programas de comunicação”.

A conceituação clássica e mais reconhecida é a de Cândido Teobaldo de Souza Andrade (1988), que classifica os públicos em: 1) Interno: funcionários e seus familiares; 2) Externo: consumidores, concorrentes, imprensa etc.; e 3) Misto: acionistas, fornecedores etc. Essas categorias, segundo Peruzzo (1986), são gerais e baseadas no nível de relacionamento entre os públicos, as organizações e os seus interesses em comum.

Para França, essas definições tradicionais dos públicos em interno, externo e misto “não se aplicam de forma universal aos diferentes públicos, de modo a distingui-los claramente nas suas relações com as empresas contemporâneas, nem são adequadas para descrever seus relacionamentos no desenvolvimento de negócios” (2009, p. 221). Sendo assim, ele defende o conceito de Simões que define o público como “um conjunto abstrato de pessoas com interesses comuns entre si e referentes à organização” (1995, *apud* França, 2009, p. 221).

De acordo com Simões (1995), a classificação dos públicos deve ser feita com base no poder de influência que eles possuem para facilitar ou bloquear os objetivos da organização. Sendo assim, ele classifica os públicos em quatro categorias: 1) De decisão: dos quais a organização depende no exercício de suas atividades; 2) De consulta: públicos que a organização consulta para tomar decisões estratégicas; 3) De comportamento: públicos que podem prejudicar ou estimular a organização; 4) De opinião: públicos que influenciam a organização através da manifestação do seu ponto de vista e julgamento.

Já Grunig e Hunt (1984 apud GONÇALVES, 2010, p. 52) propõem a Teoria Situacional dos Públicos, onde identificam e segmentam os públicos em ativos e passivos e latentes:

Os públicos “ativos” são os que procuram informação e respondem às iniciativas organizacionais, podendo vir, muito provavelmente, a afectar a organização. Os públicos “passivos” são aqueles que, não demonstrando interesse pela organização, se mantêm no estado de *stakeholder*. Alguns públicos podem ainda ser “latentes”, pois só se tornam activos quando provocados por algum estímulo particular.

De acordo com Gonçalves (2010, p. 53), não podemos esquecer que, apesar da Teoria Situacional do Públicos proporcionar informações relevantes a respeito da relação da organização com os públicos, ela é situacional: “Quer isto dizer que as organizações nunca têm um conjunto permanente de públicos, pois o reconhecimento de problemas não é sempre efectuado pelas mesmas pessoas”. Sendo assim, é muito importante que as relações públicas identifiquem os pontos de estímulo que possam provocar respostas da parte do público e utilize o tipo de comunicação e as ferramentas adequadas para impactar de maneira efetiva esses públicos (GONÇALVES, 2010). E, dentro dessa perspectiva, o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão que auxilia na obtenção de resultados concretos e duráveis.

2.3 Planejamento Estratégico em Relações Públicas

Neste tópico, abordam-se conceitos que dizem respeito ao processo de planejamento estratégico, sua estrutura e finalidade. Discute-se, também, sua importância para as organizações e para o desenvolvimento da atividade de Relações Públicas.

O planejamento estratégico é um elemento fundamental para a sobrevivência de qualquer organização. Segundo Farias (2011, p. 51), em um ambiente organizacional, ou até mesmo na área das relações públicas, “tudo pode ser feito sem nenhum nível de planejamento. Sem ele, porém, os resultados passam a acontecer por conta e risco da sorte”. E dentro de um ambiente organizacional, é praticamente inconcebível que a busca por resultados efetivos seja baseada em “pura intuição”.

De acordo com Francés (2018), o planejamento é necessário pois, quanto mais deixamos as coisas “ao azar”, mais fácil é afastarmos-nos do propósito. Quando os objetivos não estão bem claros e definidos, mais difícil é estabelecer as tarefas que são necessárias para atingir uma meta. Segundo ele,

o planejamento estratégico é um processo que nos conduz até a meta desejada. Basicamente, é uma ferramenta de gestão gerencial que oferece, a quem aplica, uma estrutura sistemática a fim de facilitar a implementação da filosofia da qualidade total nas organizações, para fortalecer seu desenvolvimento e alcançar os objetivos (FRANCÉS, 2018, p. 28, tradução nossa).

Francés (2018) destaca, então, que as relações públicas são um veículo que liga uma campanha com os seus públicos de interesse, uma ferramenta estratégica que possui um papel de influência tanto dentro quanto fora da organização. Sendo assim, é fundamental que as relações públicas contribuam com o planejamento estratégico da organização.

Jacque L'Etang (2009, apud FRANCÉS, 2018, p. 66) estabelece as fases lineares do planejamento estratégico de relações públicas da seguinte forma: Investigação; Objetivos; Públicos; Mensagens; Estratégia; Táticas; e Avaliação. Nesse sentido, Francés diz que “as relações públicas como um sistema constituem um processo, ou seja, um conjunto de ações, mudanças ou funções que implicam um resultado” (2018, p. 66, tradução nossa).

Para Wilcox, Cameron e Xifra (2012), o ato de planejar é como solucionar um quebra-cabeças onde é a pesquisa que proporciona as peças. Para ele, um bom planejamento é um processo sistemático que deve dizer, coletar informações, analisá-las e aplicá-las de forma criativa segundo o propósito específico, que é alcançar um determinado objetivo.

Nesse sentido, ele cita as relações públicas como uma ferramenta eficaz de apoio aos objetivos empresariais, comerciais e comunicativos da organização. Sendo assim, a utilização do planejamento estratégico é essencial pois, antes de desenvolver qualquer atividade de relações públicas, é necessário levar em consideração questões como “o que se deve fazer” e “em que ordem se deve fazer” para alcançar os objetivos da organização. Para ele, esse é o papel do planejamento de relações públicas: identificar o que fazer, por que fazer e como chegar no resultado desejado. Tudo isso através de um processo que baseia-se em oito elementos essenciais: a *situação* que levou à conclusão da necessidade de um programa de relações públicas; o estabelecimento de *objetivos* em função dos resultados que se deseja alcançar; identificação dos *públicos* realizada através de pesquisas; elaboração de *estratégias* para conseguir desenvolver as ações planejadas; elaboração das *táticas* que são os elementos práticos do planejamento; construção de um *calendário* de acordo com os objetivos e a complexidade do programa; *orçamento* com base no tempo de equipe e custos extras; realização de uma *avaliação* que contenha critérios realistas e específicos.

De acordo com Farias, o planejamento estratégico está relacionado com o atendimento dos objetivos da organização. Entretanto, ele atenta para o fato de que o planejamento “não é apenas encomenda de soluções, mas envolvimento de todas as partes que influenciarão o seu

desenvolvimento” (2011, p. 53). Sendo assim, questões internas e externas e todos os micros e macros fatores que influenciam a organização devem ser cuidadosamente analisados:

Quaisquer planejamentos necessitam ser vistos com base no conjunto de necessidades da organização para a qual são destinados. Para tanto, os elementos básicos de condições internas e externas podem ser avaliados por meio da análise dos ambientes organizacionais. Para realizar os objetivos, é preciso uma política de comunicação planejada e criativa, ampla e eficiente, cobrindo as mais diversas possibilidades de ações de comunicação sem, contudo, deixar de levar em conta todos os demais fatores que influenciam a vida organizacional. (FARIAS, 2011, p. 54).

Segundo o autor, a análise das condições internas e externas de uma organização são o farol e a bússola de um planejamento. Ela parte dos princípios institucionais (missão, visão, filosofia e políticas), dá origem aos componentes primários da estratégia organizacional e pode ser feita em duas etapas: 1) análise organizacional para detectar os pontos fortes, pontos fracos, recursos disponíveis, capacidades e habilidades da organização; 2) análise ambiental para identificar oportunidades, ameaças, restrições, contingências, imagem, conceito e concorrência¹ (FARIAS, 2011).

Ao fazer referência às relações públicas, Farias segue o pensamento dos autores já citados ao dizer que o planejamento é uma das bases dessa atividade:

Relações Públicas trabalham essencialmente com a filosofia do planejamento. Mais do que um conceito, pode-se entender que se trata de um elemento seminal. [...] Planejar é potencializar resultados. Para as relações públicas é, também, buscar transformar imagem em reputação, construída em longo prazo e por meio de relacionamentos saudáveis (2011, p. 51).

De acordo com Kunsch (2003), o planejamento não consiste apenas em um processo que se restringe a “o que fazer” e “como fazer”, mas sim em um processo mais complexo que exige conhecimento, criatividade, análise e a utilização de instrumentos técnicos. Sendo assim, o planejamento é:

um processo complexo e abrangente. Possui dimensões e características próprias, implica uma filosofia e políticas definidas e é direcionado por princípios gerais e específicos. Não é algo “solto” e isolado de contextos. Está vinculado a situações e a realidade da vida de pessoas, grupos e das mais diversas organizações e instituições da esfera pública e privada. (KUNSCH, 2003, p. 204).

¹ O autor diz que o conceito de Análise SWOT pode ser utilizado desde que se tenha a preocupação de enxergar o ambiente com base em sua visão institucional, sem deixar de lado os outros aspectos.

Para a autora, as relações públicas são uma atividade que sempre estará envolvida com os públicos e a opinião pública em geral, algo que requer o máximo de precaução e uma sistematização de ações, e isso só é possível através do planejamento que, assim, destaca-se como uma função básica e imprescindível para o exercício da profissão:

O planejamento é um instrumento para a eficácia das atividades de relações públicas porque evita a improvisação, oferece maiores possibilidades para a consecução dos objetivos e o cumprimento da missão organizacional, permite racionalizar os recursos necessários e dá uma orientação básica, capaz de permitir a avaliação de resultados. (2003, p. 316).

Dessa forma, ela descreve o planejamento em relações públicas como um processo sistematizado que é desenvolvido em doze etapas sucessivas:

Quadro 1 - Planejamento Estratégico em Relações Públicas (Continua)

	ETAPAS	DESCRIÇÃO
Pesquisa	Identificação e conhecimento da situação	É preciso conhecer a organização para melhor identificar a situação que está sendo alvo de intervenção.
	Levantamento de dados	Necessário para obter informações, compreender e estudar com profundidade a situação.
	Mapeamento e identificação dos públicos	Consiste no mapeamento de todos os públicos que estão ligados de alguma forma à organização.
	Análise da situação	Importante para a identificação de dificuldades, problemas ou situações-problemas que estão afetando o posicionamento da organização perante os seus públicos.
	Construção de diagnósticos	Consiste em listar os pontos fortes e os pontos fracos da atual realidade da organização.
Planejamento	Fixação de políticas de comunicação	Possibilita a normalização de ações comunicacionais de um setor com os seus públicos.
	Definição de objetivos e metas	Os objetivos e metas estabelecidas devem ser realistas, quantificáveis, com uma definição clara e exata.
	Definição de estratégias	Devem ser flexíveis, adaptáveis e revistas sempre que houver mudanças no ambiente organizacional.
	Proposição de planos, projetos e programas de ação	Devem ser delineados para solucionar os problemas que foram detectados e estar de acordo com os objetivos propostos
	Escolha e seleção dos meios de comunicação	Escolha dos veículos mais adequados para atingir os públicos desejados.
	Determinação dos recursos necessários	Englobam os recursos materiais, humanos e financeiros.
	Orçamento	Previsão detalhada de todos os custos dos recursos necessários para desenvolver as atividades planejadas.

Quadro 1 - Planejamento Estratégico em Relações Públicas (Conclusão)

	ETAPAS	DESCRIÇÃO
	Obtenção de apoio e aprovação da direção	Através de uma exposição escrita com todas as informações importantes e um relato de todas as etapas do planejamento. O envolvimento da direção é fundamental para o sucesso da implantação do planejamento.
Implantação	Divulgação para o público envolvido	É necessário apresentar o plano para o público interno, pois ele é considerado um público estratégico e multiplicador. Isso deve ser feito através de ações de impacto que despertem o seu interesse e engajamento
	Controle e monitoramento	Necessário para verificar se há desvios das ações planejadas ou falhas durante o processo de planejamento
	Correção de desvios	Feita através das ações de controle que podem ser divididas em: reativa (correção de desvios detectados) e proativa (evitar que os desvios ocorram).
Avaliação	Mensuração dos resultados	Indicadores que mostram a reação do público e se as ações desenvolvidas foram eficazes.
	Estabelecimento de critérios de avaliação	Indicadores que mostram a reação do público e se as ações desenvolvidas foram eficazes.
	Relatório conclusivo	Documento utilizado como fonte de pesquisa e como forma de comprovar o valor das relações públicas para a organização.

Fonte: Kunsch (2003).

Nesse sentido, podemos analisar que não há uma receita ou uma fórmula que solucione todos os problemas de uma organização. Mas a utilização de um planejamento permite uma visualização ampla da realidade interna e externa. Além disso ele pode ser um diferencial, pois o histórico de vida das organizações demonstra que aquelas que se propõem a conhecer melhor os seus públicos e as características que influenciam, de alguma forma, o seu funcionamento podem ter resultados melhores em comparação a outras que não o façam (FARIAS, 2011).

2.3.1 Análise SWOT (Matriz FOFA)

A análise do ambiente organizacional é uma das etapas mais importantes do planejamento estratégico, pois é através dela que “se buscarão as informações e subsídios para o desenvolvimento do processo” (KUNSCH, 2003, p. 254). Uma das formas de estudar o cenário em que a organização está inserida é através da análise SWOT, também conhecida como matriz FOFA.

A análise SWOT é uma ferramenta de planejamento estratégico que analisa os pontos fortes (*strenghts*), pontos fracos (*weaknesses*) e as oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) que causam impactos na vida organizacional. Sendo assim, através dela é possível definir estratégias a partir da análise dos aspectos externos e internos da organização (KOTLER; KELLER, 2012).

Figura 2 - Análise SWOT



Fonte: Kunsch (2003).

De acordo com Kunsch (2003), a análise do ambiente externo é realizada a partir de um levantamento dos fatores externos que podem, de alguma forma, interferir na vida de uma organização. Sendo assim, é necessário considerar as variáveis econômicas, políticas, sociais, legais, tecnológicas, culturais, demográficas e ecológicas. Somente através da análise dos fatores externos a organização será capaz de detectar as oportunidades (aspectos favoráveis) e as ameaças (aspectos desfavoráveis) presentes no macroambiente no qual está inserida.

Já para realizar a análise do ambiente interno, é necessário mapear todos os elementos que compõem uma organização. Nesse aspecto, é necessário identificar os públicos internos e verificar produtos, serviços, recursos, situação financeira, estrutura, atividades etc. Desse modo, será possível analisar quais pontos fortes (positivos) auxiliam no posicionamento

institucional e mercadológico da organização, e quais são os pontos fracos (negativos) que atrapalham (KUNSCH, 2003).

De acordo com Arthur Thompson Jr. e A. Strickland (2000 *apud* Kunsch, 2003), a análise SWOT reforça o princípio básico de uma estratégia que consiste em promover um ajuste entre a capacidade interna (pontos fortes e fracos) e as circunstâncias externas (oportunidades e ameaças) de uma organização.

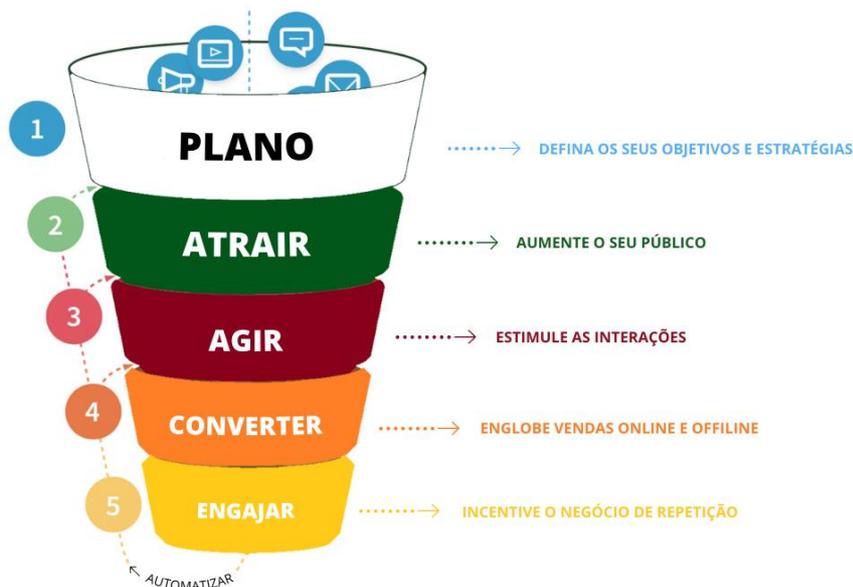
2.3.2 Método RACE

O *framework* RACE² é um sistema criado pela Smartinsights, empresa especializada em marketing digital, com o intuito de estruturar um modelo de planejamento focado na criação e gerenciamento de estratégias digitais. Dave Chaffey, idealizador do RACE, propôs esse método após detectar que muitas empresas estavam usando o marketing digital sem possuir uma abordagem estratégica (CHAFFEY, 2020).

A ideia por trás do modelo de planejamento de marketing RACE está baseada em fornecer uma estrutura simples para que as organizações consigam desenvolver um plano de marketing digital (ou comunicação *omnicanal*) para alcançar e engajar o público de forma que ocorra uma conversão imediata para vendas online e offline (CHAFFEY, 2020). Sendo assim, ele é estruturado em torno do funil de marketing clássico, de acordo com a ilustração abaixo:

² Refere-se aos termos *reach* (atrair), *act* (agir), *convert* (converter) e *engage* (engajar).

Figura 3 - Método RACE



Fonte: Chaffey (2020).

Reach (atrair) é a fase inicial que diz respeito ao processo de construção do reconhecimento de uma marca. Consiste na ampliação da visibilidade para criar interações entre o público e o produto/serviço a partir de vários pontos de contato de mídia (pagos, próprios, partilhados e ganhos) e impulsionar o alcance de uma marca. Logo depois, vem a fase *act* (agir), que é uma abreviação do termo *interact* (interagir), e consiste em incentivar a interação, envolver o público por meio de conteúdos atraentes e relevantes, com o objetivo de que ele dê o próximo passo em sua jornada após entrar em contato com o produto/serviço. A etapa *convert* (converter) objetiva a conversão para venda e, portanto, consiste em envolver o público de forma que ele se torne um usuário pagante. E por fim, *engage* (engajar) é a etapa final e consiste na utilização de métodos e ferramentas, como por exemplo o *e-mail marketing*, atendimento pós-venda, e compartilhamento de conteúdo através de mídias sociais para o desenvolvimento de um relacionamento de longo prazo com os públicos.

Assim, o modelo RACE mostra o passo a passo que uma equipe deve seguir para conseguir captar a atenção do público-alvo e, conseqüentemente, transformá-lo em público engajado. A vantagem desse método consiste no fato da equipe conseguir fazer uma ligação de cada etapa do processo com a estratégia digital mais adequada para atingir os objetivos da organização (TOT CONTEÚDO DIGITAL, 2016).

Como foi analisado até aqui, o planejamento estratégico possui um papel fundamental na vida organizacional. Atualmente, vivemos em um contexto onde há uma grande diversidade de metodologias e técnicas de pesquisa, fato esse que desperta a necessidade de repensar a área

das relações públicas em relação a outros campos científicos, como por exemplo a área de Tecnologia da Informação (DREYER, 2017). Existem vários métodos no campo de TI que podem ser aplicados com o intuito de auxiliar as relações públicas no gerenciamento da conexão organização-públicos. Entre eles, estão os métodos ágeis e os métodos centrados nos usuários.

2.4 Design Centrado no Usuário e Métodos Ágeis

Neste tópico, abordam-se conceitos relacionados ao Design Centrado no Usuário e Métodos Ágeis. Além disso, apresenta-se uma análise acerca da finalidade, estrutura e a forma que esses dois métodos interagem entre si.

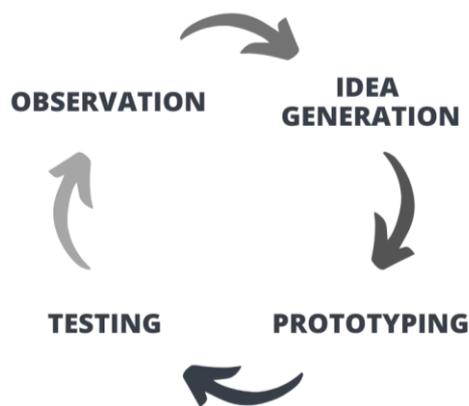
2.4.1 Design Centrado no Usuário

O DCU, do inglês *User-Centered Design* (Design Centrado no Usuário), ficou conhecido após ser utilizado pelo pesquisador Donald A. Norman e popularizou-se em 1986, após a publicação do seu livro *User-Centered System Design: New Perspectives on Human-Computer Interaction* (SESSO, 2018). Esse método surgiu a partir da interação humano-computador (IHC) e consiste em um processo utilizado para garantir que o produto desenvolvido atenda às necessidades dos usuários (LOWDERMILK, 2013).

De acordo com Sesso (2018), ao longo da história da computação, foram detectados problemas na forma como os usuários interagem com o computador. A partir disso, estudos foram realizados com o intuito de pensar em formas de solucionar essa questão. Através desses estudos, percebeu-se que a produção de software não estava mais relacionada apenas com o computador, mas também com quem o estava usando. Foi então que a importância da inclusão do usuário no processo de desenvolvimento de softwares foi reconhecida, e novos métodos, como o design centrado no usuário, surgiram.

Em síntese, o DCU é um método que coloca o usuário e as suas necessidades no centro de todas as decisões a serem feitas, através de um processo iterativo que é caracterizado por quatro etapas (SESSO, 2018 p. 18 - 21):

Figura 4 - Etapas do Design Centrado no Usuário



Fonte: Sesso (2018).

A pesquisa (*observation*) é a etapa inicial onde busca-se identificar e compreender os usuários e o contexto de uso do produto. Logo depois, a etapa de design (*idea generation*) foca na criação de soluções para os problemas que foram detectados através da fase de pesquisa. A prototipação (*prototyping*) é a etapa seguinte e diz respeito à construção de protótipos, através dos conhecimentos obtidos na etapa de design. E, por fim, a fase final de teste (*testing*) é desenvolvida com o intuito de compreender as dificuldades que o usuário enfrenta ao entrar em contato com o protótipo. Dessa forma, é possível realizar as mudanças necessárias para o melhoramento do produto.

De acordo com Lowdermilk (2013), é necessária a observação de alguns aspectos importantes para entender com mais profundidade o que é o *design* centrado no usuário e a sua relevância. Segundo ele, o DCU garante uma boa usabilidade para o produto, pois coloca o usuário no centro de todo o processo de desenvolvimento e permite chegar no ponto central das suas necessidades. Além disso, o processo de DCU não é baseado em suposições acerca do comportamento do usuário. Ele é desenvolvido a partir de dados, que são coletados através de observações e estudos sobre os usuários.

Outro ponto importante destacado pelo autor é que o DCU não está focado apenas em questões relacionadas com a estética dos componentes do produto ou transições. Todos esses pontos são importantes, mas o DCU vai além disso. Através dele, é possível analisar se um produto é eficiente para atingir o objetivo para o qual foi criado. Sendo assim, ele exige um período de reflexão e observação sobre os usuários, mas isso não significa que a adoção das suas práticas implica em perda de tempo e/ou dinheiro. A etapa de pesquisa é extremamente importante para o processo de desenvolvimento do produto e pode resultar em economia de

tempo e de recursos (humanos e financeiros), pois compreender as reais necessidades dos usuários evita erros e equívocos que provavelmente irão gerar gastos.

Por fim, o autor ressalta que o DCU não olha para os *feedbacks* apenas como forma de obter uma lista de erros que necessitam de correção. Ele permite uma pesquisa abrangente para entender, com profundidade, os desafios que o usuário encontrou ao entrar em contato com o produto e a formulação de soluções que cheguem na raiz das necessidades dos usuários e que proporcionem mais valor ao produto. Sendo assim, o DCU permite uma progressão adequada que atua contra as distrações e mantém o foco em entender o comportamento do usuário para chegar na resposta eficaz para as suas necessidades.

Dessa maneira, pode-se observar que a grande vantagem do DCU consiste no fato de que esse método foca em compreender o problema a ser resolvido antes de pensar nas soluções, pois incluir o usuário nas etapas do processo de desenvolvimento de um produto e colocá-lo no centro de todas as decisões faz com que os *problemas reais* enfrentados por eles sejam previamente detectados (SESSO, 2018).

2.4.2 Métodos Ágeis

Os métodos ágeis são um conjunto de métodos e práticas que surgiram como uma alternativa aos métodos tradicionais de desenvolvimento de softwares, também conhecidas como metodologias pesadas ou orientadas à documentação. De acordo com Bessa e Arthaud (2018, p. 179), os métodos ágeis “constituem uma nova classe de metodologias de desenvolvimento de softwares criada para atender à crescente pressão do mercado por processos mais ágeis e leves, com ciclos de desenvolvimento cada vez mais curtos”.

De acordo com Camargo e Ribas (2019, p. 100), ser ágil significa “entregar valor aos clientes, em um ambiente dinâmico, com incerteza, volatilidade, mudanças e adaptação constante”. Entretanto, os autores alertam para o fato de que fazer uso de um modelo ágil não significa desenvolver e entregar de forma mais rápida, sem necessidade de documentar ou planejar as coisas, mas sim adotar um “modelo mental³ por meio do qual se compreende como as pessoas trabalham, como se relacionam e se comunicam entre si e como geram valor aos clientes” (2019, p. 100).

³ Os autores utilizam o conceito de *mindset ágil*, isto é, ser ágil de forma efetiva.

Segundo Flower (2005 apud BESSA; ARTHAUD, 2018), a maior diferença entre essas metodologias consiste no fato de que as ágeis possuem uma característica adaptativa, enquanto as tradicionais são predeterminantes. Isso quer dizer que os métodos tradicionais procuram prever detalhes de todo o processo de desenvolvimento logo no início do projeto, desencadeando uma série de problemas cada vez que mudanças são necessárias, como por exemplo, atrasos nos prazos de entrega e desperdício de recursos. Já os métodos ágeis pressupõem que haverá mudanças que não podem ser detectadas no início do projeto e, dessa forma, os riscos são reduzidos, pois a equipe envolvida com o projeto já está preparada para enfrentá-los.

Os métodos ágeis seguem os princípios do Manifesto Ágil, que consiste em um documento que possui valores e princípios que são norteadores das ações, métodos e ferramentas adequadas para o desenvolvimento de um projeto ágil. O Manifesto foi elaborado em 2001, quando 17 especialistas em desenvolvimento de *software* reuniram-se em Utah, nos Estados Unidos, para buscar uma forma alternativa ao “Modelo Cascata”⁴ de desenvolvimento de software com o intuito de gerar resultados melhores para os seus projetos. Isso aconteceu devido ao fato de esse modelo ser um processo extremamente rígido que apresentava resultados satisfatórios apenas em ambientes estáveis. Ou seja, ele já não correspondia mais às exigências de um mercado que estava cada vez mais ágil, instável e suscetível a mudanças (CAMARGO; RIBAS, 2019).

Figura 5 - Valores do Manifesto Ágil



Fonte: Camargo e Ribas (2019).

⁴ Modelo sequencial de desenvolvimento de software, também chamado de *waterfall* (CAMARGO; RIBAS, 2019).

De acordo com Camargo e Ribas (2019), o Manifesto Ágil possui quatro valores essenciais que mostram que em um ambiente ágil a relação entre pessoas é mais importante do que processos ou técnicas. Além disso, ao invés de desenvolver um planejamento longo, a equipe cria versões mínimas e enxutas de seus produtos em curtos intervalos de tempos e documenta apenas o necessário para trazer clareza e entendimento para as pessoas que estão envolvidas na construção do produto. Os valores do manifesto também ressaltam que a colaboração com o cliente e a utilização de contratos mais flexíveis que abracem as mudanças de forma natural gera mais resultados do que documentação escrita que acompanham uma série de regras e limita o processo evolutivo de descoberta de soluções para o produto. Por fim, eles demonstram que em um mercado onde as mudanças são cada vez mais rápidas e frequentes, as equipes produzem mais quando atuam em um ambiente de aprendizado que permita alterações no projeto sempre que necessário.

Sendo assim, através da análise desses princípios é possível observar que eles ressaltam a importância da proximidade entre as pessoas envolvidas no processo de desenvolvimento de um projeto, da organização e colaboração entre os integrantes de uma equipe e das entregas contínuas de produtos que possuem valor para os clientes.

2.4.3 Integração do Design Centrado no Usuário com os Métodos Ágeis

De acordo com Brito e Quaresma (2019), um trabalho colaborativo envolvendo abordagens de DCU e os Métodos Ágeis é um grande desafio que exige um entendimento sobre cultura ágil e cultura de projeto centrado no humano. De acordo com as autoras:

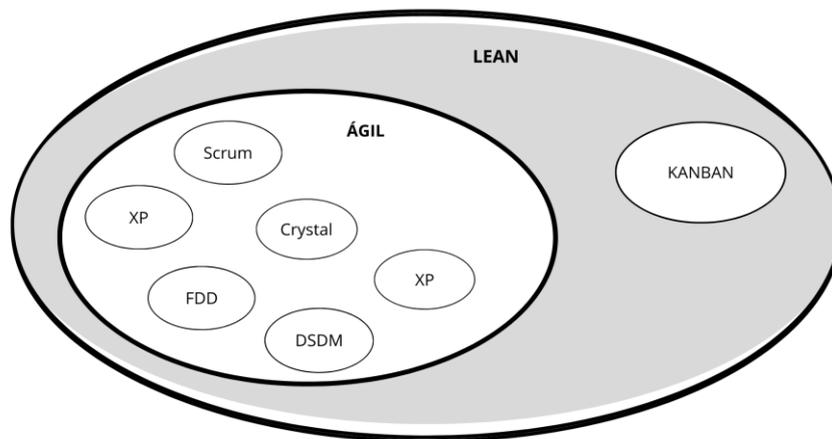
O Manifesto (2001) enuncia princípios como a satisfação do cliente, mudanças nos requisitos, entregas frequentes, trabalho colaborativo, excelência técnica, simplicidade entre outros, porém o desenvolvimento ágil não inclui preocupações com a coleta de requisitos dos usuários e nem planejamento de tempo necessário para realização de pesquisa com usuários, gerando uma lacuna sobre a experiência do usuário nas metodologias ágeis. (2019, p. 128).

Sendo assim, uma integração dessas duas abordagens agrega valor tanto para os produtos quanto no que diz respeito a experiência dos usuários (BRITO; QUARESMA, 2019).

Um exemplo de interação das abordagens de *Design Centrado no Usuário* e Métodos Ágeis é a Filosofia *Lean* de Gestão. De acordo com Camargo e Ribas (2019, p. 104), as

organizações *lean* “utilizam menos esforço das pessoas para operar e menos material, energia e espaço para criar seus produtos e serviços, além de serem orientadas a demanda do cliente e desenvolverem produtos com maior qualidade, da forma mais eficaz e econômica possível”. Os autores ainda destacam que a *lean* se baseia em conceitos que influenciam diretamente a abordagem ágil, como por exemplo o foco no cliente, melhoria contínua, eliminação de desperdícios, respeito pelas pessoas e adaptação às mudanças.

Figura 6 - Ágil, Lean e Kanban



Fonte: Camargo e Ribas (2019).

Sendo assim, como podemos observar na Figura 5, o ágil e a *lean* integram os diversos *frameworks* e métodos que compartilham dos princípios do Manifesto. Além disso, todos eles compartilham as práticas do *lean* que podem ser aplicadas em toda e qualquer organização, influenciando os seus processos, as pessoas e a cultura organizacional (CAMARGO; RIBAS, 2019).

2.5 *Lean Inception*

Neste tópico, o enfoque é dado a *Lean Inception*. Ele traz uma explicação acerca do que são elementos essenciais para promover uma compreensão acerca da estrutura e do funcionamento da metodologia.

A *Lean Inception*, que em tradução livre significa “início enxuto”, é uma metodologia que segue o Design Centrado no Usuário. Ela foi desenvolvida por Paulo Caroli a partir da sua experiência na *Thoughtworks*⁵, empresa na qual ingressou em 2006. Segundo ele,

Mesmo num projeto ágil, antes de sair fazendo, é preciso alinhar e definir os objetivos, as estratégias e o escopo do produto. Não queremos exagerar e definir todo produto, mas na prática percebemos que é necessário fazer algo. Para a ThoughtWorks - empresa referência em métodos ágeis -, a inception é esse “algo” (CAROLI, 2018, p. 19).

Então, seguindo essa ideia e atuando como facilitador de *inceptions*, Caroli começou a observar que: 1) todos os projetos ágeis da empresa começavam de maneira semelhante. A *inception* consistia em reuniões onde a equipe do projeto desenvolvia atividades antes de começar a entregar o trabalho; 2) as *inceptions* variavam de acordo com o projeto, mas geralmente permitiam um alinhamento entre o negócio e o pessoal técnico, criação de uma lista ordenada com histórias de usuários e um plano de lançamento do produto; 3) as *inceptions* duravam de duas a quatro semanas.

Em 2011, após o nascimento do seu filho primogênito, Caroli percebeu que não conseguiria permanecer duas, três ou quatro semanas longe de casa e começou a pensar em formas de fazer com que as *inceptions* fossem realizadas de forma enxuta, em apenas uma semana. E foi assim que ele criou a *Lean Inception*, metodologia onde o início do desenvolvimento de uma criação é mais curto, pois foca apenas no que é necessário para o desenvolvimento do produto. Ou seja, em uma semana a equipe executora de um projeto consegue “entender os objetivos do produto, os principais usuários e o escopo funcional de alto nível tal que a duração do projeto possa ser estimada e uma estratégia de lançamento incremental de MVPs possa ser identificada” (CAROLI, 2018, p. 44). A seguir, apresenta-se as bases do funcionamento da metodologia.

2.5.1 Produto Mínimo Viável

Como dito anteriormente, o MVP é um produto que possui as funções básicas que o torna apto para o mercado. De acordo com Caroli (2018, p. 30), “o MVP não significa que o

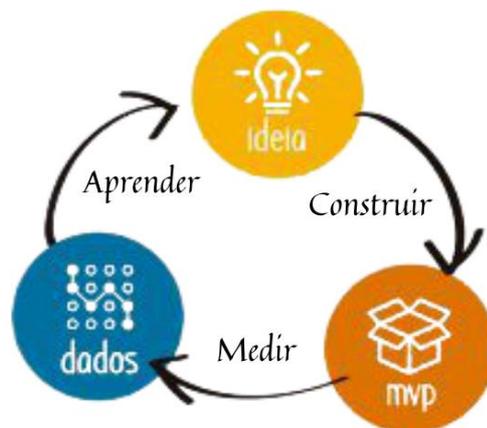
⁵ A *Thoughtworks* é uma consultoria global em Tecnologia de Informação que possui o foco no desenvolvimento ágil de softwares (CAROLI, 2018).

produto não vá evoluir e que as suas funções não serão incrementadas. Muito pelo contrário: a ideia por trás de MVP é o desenvolvimento validado e guiado pelos resultados iniciais”. Ou seja, o MVP impulsiona um processo evolutivo onde os resultados obtidos servem de base para determinar os próximos passos.

2.5.2 Ciclo Construir - Medir - Aprender

A *Lean Inception* é desenvolvida sobre três pilares — construir, medir e aprender — ciclo onde o MVP é a peça-chave. Ele funciona da seguinte forma: Após construído, o MVP é posto à prova. Dessa forma, ele vai gerar informações que vão possibilitar a avaliação e a medição do seu uso e, assim, fornecer o aprendizado desejado. Consequentemente, a organização vai conseguir validar as suas ideias e hipóteses, potencializar os acertos e eliminar as falhas antes de investir mais tempo e recursos no desenvolvimento da versão completa do produto (CAROLI, 2017). Basicamente, o MVP indica se, de fato, as exigências do mercado e as necessidades dos usuários foram atendidas.

Figura 7 - Ciclo Construir - Medir - Aprender



Fonte: Caroli (2018).

2.5.3 Workshop e Agenda *Lean Inception*

O workshop *Lean Inception* consiste em uma agenda que propõe uma série de atividades que serão exploradas com mais ênfase no tópico 5 *Desenvolvimento do artefato*. De acordo com Caroli (2018), a construção dessas atividades foi essencial pois, apesar de já possuir noções de “como medir” e “aprender” através do desenvolvimento de um MVP, ainda faltava algo que o

orientasse no sentido de “o que construir”. Sendo assim, ele buscou apoio em atividades de *inception* e técnicas de *Design Thinking* para criar uma sequência que resultaria na construção de um produto de forma enxuta, iterativa e incremental.

Figura 8 - Agenda *Lean Inception*



Fonte: Caroli (2018).

Dessa forma, a *Lean Inception* se caracteriza como um processo colaborativo onde as partes envolvidas trabalham juntas na compreensão e elaboração do MVP, no período de cinco dias, de acordo com a agenda que podemos observar na Figura 8.

Até aqui, a revisão da literatura apresentou conceitos e teorias que serviram de base para este estudo. No tópico seguinte, a “identificação dos artefatos existentes” busca trazer uma melhor compreensão acerca do problema de pesquisa e do artefato proposto como solução.

3 IDENTIFICAÇÃO DOS ARTEFATOS EXISTENTES

Esse tópico apresenta uma sintetização das informações encontradas a partir das situações “problemas” e dos artefatos existentes, com as suas respectivas aplicações, que auxiliaram na construção da nossa proposta.

Quadro 2 - Sistematização de metodologias (Continua)

Classe de problemas	Artefato	Aplicação teórica/prática
<p>Adoção de métodos, técnicas e planejamentos mais flexíveis e que se ajustem a um ambiente tecnológico e ágil.</p>	<p><i>Agile PR</i> (Relações Públicas Ágeis)</p>	<p><i>Agile RP</i> é um processo estratégico que tem o objetivo de manter o desempenho da atividade de Relações Públicas, de forma eficaz, em um ambiente digital e de alta velocidade. Ele consiste em um processo voltado para investigação/monitorização/avaliação caracterizado por “iterações curtas, testes contínuos, equipes auto-organizadas, colaboração constante, e frequentes ajustamentos com base na realidade atual” (ERNEST; MARTIN, 2007).</p> <p>Segundo Ruler (2015, p. 190, tradução nossa), um planejamento de Relações Públicas Ágeis abraça a mudança como uma parte natural do processo. Para ela, essa forma de planejar abre a visão para as oportunidades emergentes e reduz o impacto organizacional, fator que paralisa as organizações que tentam se adaptar a novos ambientes.</p>
<p>Imprevisibilidade;</p> <p>Processos complexos e inflexíveis;</p> <p>Desperdício de recursos;</p> <p>Dificuldade no processo de concepção e desenvolvimento de uma criação;</p> <p>Adaptação;</p> <p>Validação e monitoramento de resultados;</p>	<p>SCRUM</p>	<p>SCRUM é um método ágil que tem como base a construção de um planejamento iterativo. Ele é um método onde a tomada de decisões é feita apenas partindo de “algo conhecido e pela rapidez na adaptação do planejamento, fazendo com que os erros sejam corrigidos rapidamente pelas iterações” (ENACTUS BRAZIL, 2017).</p> <p>Betteke van Ruler (2015) propõe a aplicação do “SCRUM de Comunicação Reflexiva”, modelo de planejamento mais iterativo e interativo. Ela teve experiência com o SCRUM para Relações Públicas na Holanda no período de um ano. Ela fala que esse método não é apenas um outro instrumento, mas uma nova forma de educar os estudantes e profissionais de Relações Públicas para “enfrentar a mudança e deixar para trás a ilusão de controle, bem como a novos modelos sobre como funciona a prática de comunicação”. (RULER, 2015, p.191, tradução nossa).</p>
<p>Definição de objetivos de negócio e de comunicação;</p> <p>Estratégias que não correspondem aos objetivos do planejamento;</p> <p>Análise de dados;</p> <p>Utilização de métodos inadequados;</p> <p>Mensuração de resultados.</p>	<p>Método PESO</p>	<p>O método PESO “identifica as quatro categorias de meios de comunicação: pago, ganho, partilhado, e próprio, e funde-os em conjunto” (VINCX, 2020, tradução nosas). Esse método ágil é muito utilizado, pois amplia a visão e identifica as oportunidades e os erros, as lacunas que existem nas estratégias traçadas em um planejamento de comunicação.</p> <p>A AMBITIONS, agência de Relações Públicas, trabalha com o método PESO. Assim, a equipe determina os canais de comunicação mais eficazes para atingir o público com uma abordagem ágil. Dessa maneira, através de uma gama completa de serviços disponíveis, é possível desenvolver campanhas de relações públicas personalizadas que oferecem resultados mais satisfatórios (ANDERSON, 2020).</p>

Quadro 2 - Sistematização de metodologias (Conclusão)

Classe de problemas	Artefato	Aplicação teórica/prática
<p>Desenvolvimento de produtos e serviços que não estão de acordo com as reais necessidades dos usuários;</p> <p>Resolução de problemas de forma criativa e inovadora.</p>	Design Thinking	<p>O designer é o profissional que busca resolver os problemas com o foco nas pessoas e suas necessidades. Assim sendo, <i>Design Thinking</i> significa pensar como um designer, ou seja, colocando o usuário no centro do processo de criação de um produto/serviço. De acordo com Camargo e Ribas (2019), o <i>Design Thinking</i> não deve ser entendido apenas como uma nova metodologia, mas como um novo modelo mental, uma nova abordagem que vai além da estética de produtos e serviços.</p> <p><i>O Guia de Design Thinking para Eventos em Relações Públicas</i> é um e-book que busca contribuir para o ensino da atividade de relações públicas. Desenvolvido por Luana Ornellas (2020), o guia propõe a utilização de algumas técnicas e ferramentas de <i>Design Thinking</i> no processo de planejamento e execução de eventos.</p>
<p>Desperdício de recursos;</p> <p>Fluxo de trabalho ineficaz;</p> <p>Falha no controle de produção;</p> <p>Excesso da capacidade produtiva;</p> <p>Falha no gerenciamento de tarefas.</p>	Kanban	<p>O Kanban é um método ágil que visa o aumento da eficiência do fluxo de trabalho e da produtividade através da otimização do desenvolvimento de tarefas e prazos de entrega. Ele funciona de maneira simples, mas possui propriedades que podem ser aplicadas em qualquer processo, dos mais básicos até os mais complexos (BESSA; ARTHAUD, 2018).</p> <p>O Artia é um software utilizado para o gerenciamento de projetos que, baseado em uma rede social corporativa, agrega funcionalidades de comunicação e colaboração com o intuito de organizar o fluxo de trabalho. O Artia faz uso do Kanban e disponibiliza um guia com o passo a passo de como implementar esse método em uma organização. Ele utiliza o Kanban por ser uma das ferramentas mais práticas e simples para coordenar uma equipe e desenvolver projetos de alta qualidade (ARTIA, 2018).</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Dessa forma, a identificação de artefatos existentes trouxe uma melhor compreensão da solução proposta a partir de artefatos similares que apoiaram a pesquisadora no uso de boas práticas e adaptações. A seguir, o tópico 4 *Proposição e projeto de artefato* consistem na apresentação da solução proposta.

4 PROPOSIÇÃO E PROJETO DE ARTEFATO

4.1 Proposição do artefato

O presente projeto foi construído com base nas diretrizes da *Design Science Research* (DSR), metodologia de pesquisa que operacionaliza a construção do conhecimento com o intuito de viabilizar a projeção de artefatos com o foco na solução de problemas (LACERDA *et al.*, 2013). A condução da *DSR* é feita através de etapas que, neste caso, foram adaptadas conforme os objetivos de um trabalho de conclusão de curso⁶. A adaptação é descrita com maior ênfase no tópico 4.2 *Projeto do artefato*.

O artefato proposto foi desenvolvido enquanto método, que consiste em um conjunto de etapas desenvolvidas com o intuito de desempenhar determinada tarefa, favorecendo a construção e representação das melhorias que são necessárias para algo (MARTINS; SANTOS, D.; SANTOS, T., 2021). Ou seja, ele propõe um passo a passo de como implementar a *Lean Inception* ao processo de planejamento estratégico, de forma que ele seja desenvolvido a partir de uma abordagem ágil e centrada no público. A intenção não é fazer a substituição do modelo tradicional de planejamento estratégico de Relações Públicas, mas sim propor um método⁷ que seja a solução para um problema ou para uma classe de problemas dentro de um contexto específico — ou seja, um processo de planejamento estratégico que corresponda às necessidades de um ambiente organizacional que exige agilidade em seus processos. Como podemos observar, o Quadro II retoma o problema que se pretende resolver, o artefato proposto como solução e a sua descrição.

⁶ A adaptação da metodologia de pesquisa conforme os objetivos de um projeto experimental foram desenvolvidos por Tiago Costa Martins, Diuliane Valéria Prado dos Santos e Taís Rihgi dos Santos com o título "*Design Science Research* para trabalho de conclusão de curso de graduação" (mimeo).

⁷ Devido ao distanciamento social imposto na pandemia causada pelo coronavírus (COVID-19), o artefato proposto passou por modificações, passando de uma instanciação (execução do artefato no ambiente para o qual foi projetado) para um método (conjunto de passos necessários para executar uma determinada tarefa).

Quadro 3 - Proposição do artefato

Problema	Proposição do Artefato	Descrição
Como contribuir para que o processo de planejamento estratégico de Relações Públicas seja desenvolvido de forma centrado no público, ágil, enxuto e iterativo, dentro de um ambiente organizacional?	Processo de planejamento estratégico desenvolvido a partir de uma abordagem ágil e centrada no usuário.	Propor um método de planejamento estratégico de Relações Públicas, a partir da aplicação da metodologia <i>Lean Inception</i> .

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2 Projeto do artefato

Como dito anteriormente, o presente projeto foi construído de acordo com as orientações da DSR. Dessa forma, o primeiro passo para desenvolver o processo de planejamento estratégico de relações públicas, a partir da aplicação da *Lean Inception*, foi a identificação do problema. Essa etapa é caracterizada pelo interesse da pesquisadora em encontrar uma solução para um problema de ordem prática. Sendo assim, antes de pensar em uma possível solução, foi necessário compreender o problema e o contexto no qual ele está inserido.

O próximo passo consiste em uma pesquisa aprofundada sobre Planejamento Estratégico em Relações Públicas, *Lean Inception*, Design Centrado no Usuário e Métodos Ágeis. O intuito deste estudo foi conhecer o funcionamento de cada uma dessas metodologias e as possíveis contribuições que elas podem trazer para a área das Relações Públicas. Na sequência, foi feita uma análise detalhada de cada elemento do planejamento estratégico de Relações Públicas e de cada etapa da metodologia *Lean Inception*. Aqui, o objetivo foi identificar em quais aspectos a metodologia pode contribuir com o processo de planejamento.

A revisão da literatura foi a próxima etapa desenvolvida. Aqui, foi feita a construção da fundamentação teórica, ou seja, apresentação de teorias e conceitos que serviram de bases para a pesquisa e desenvolvimento do método proposto. Logo em seguida, vem a identificação dos artefatos existentes, que consiste na identificação de problemas, ou classes de problemas, que estão associados ao problema de pesquisa e que já possuem artefatos similares à solução proposta. Essa etapa serviu de apoio para a pesquisadora no uso de boas práticas e adaptações.

Na sequência, a proposição e projeto do artefato apresentaram o método proposto como solução, suas características e o contexto onde ele pretende operar. O próximo passo foi o

desenvolvimento do artefato, que apresenta a projeção do método de planejamento estratégico a partir de uma articulação da metodologia *Lean Inception* para as Relações Públicas. E, por fim, a última etapa desenvolvida foi a explicitação das aprendizagens, que consiste em avaliar se a implementação da *Lean Inception* contribuiu com o processo de planejamento estratégico em Relações Públicas e apontar as práticas realizadas com o intuito de registrar o que serviu de aprendizagem para o tema de planejamento em Relações Públicas.

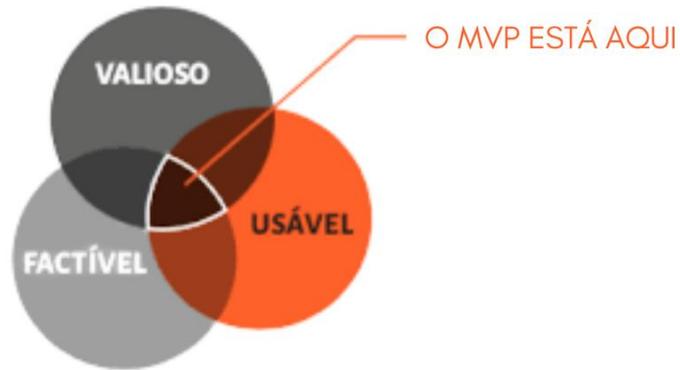
5 DESENVOLVIMENTO DO ARTEFATO

O presente tópico apresenta, de forma clara e objetiva, a descrição do desenvolvimento do método que visa a implementação da metodologia *Lean Inception* no processo de planejamento estratégico de Relações Públicas.

Como visto anteriormente, a *Lean Inception* é uma metodologia centrada no usuário que consiste em um *workshop* colaborativo com uma sequência de atividades que irão resultar na criação de um MVP de uma forma ágil, iterativa e enxuta. O MVP é uma ferramenta utilizada com o intuito de validar as ideias de determinado produto/serviço. Portanto, é necessário que o seu desenvolvimento seja baseado no que é valioso para o público que vai ter acesso a esse produto/serviço. Nesse sentido, o MVP possui algumas características que devem ser levadas em consideração pela equipe na hora da sua elaboração.

Como podemos observar na Figura, o MVP se encontra na intersecção entre ser valioso, usável e factível. *Valioso* refere-se ao interesse de negócio. As pessoas do negócio que influenciam o MVP sempre vão pensar no seu valor comercial. Isso quer dizer que o mínimo que se espera de um MVP é que ele alcance o retorno no investimento esperado ou que, pelo menos, indique que o produto proposto está na direção certa. Um MVP *usável* deve ser baseado na compreensão do público, suas atividades e ambiente no qual ele está inserido. Não importa o quão inovador o MVP seja, se ele não estiver de acordo com o público-alvo, não será utilizado. E, por fim, *factível* diz respeito ao que é possível construir, ou seja, a construção do MVP só faz sentido se a equipe possuir o conhecimento e a tecnologia necessária para executá-lo (CAROLI, 2018).

Figura 9 - Características do MVP



Fonte: Caroli (2018).

Outra característica importante do MVP é o fator “uau”, ou seja, aquilo que o diferencia no mercado e conquista a atenção do público. É literalmente aquela característica que chama a atenção das pessoas por ser algo diferente e inovador. O fator “uau” é muito importante para que um produto tenha sucesso e, quando bem elaborado, faz com que o próprio público o promova. Sendo assim, para que um MVP seja bem-sucedido, é necessário que ele seja factível, valioso, usável e tenha o fator “uau”.

Como visto anteriormente, a condução da *Lean Inception* é feita através de uma agenda que auxilia no planejamento do *workshop* e no gerenciamento do tempo e progresso da metodologia. Essa agenda propõe uma sequência de etapas que geralmente são desenvolvidas ao longo de uma semana de trabalho colaborativo. Na figura a seguir, é possível observar as atividades que são propostas pela *Lean Inception*, a ordem em que elas são executadas e as suas finalidades. Em destaque, estão as etapas que são centradas no usuário.

Figura 10 - Etapas da *Lean Inception*



Fonte: Caroli (2018).

Através da análise e compreensão de cada atividade da metodologia, foi possível detectar em quais aspectos a metodologia pode contribuir com o processo de planejamento estratégico. Além disso, observou-se um ponto fundamental que serviu de base para a construção da proposta do método *Lean Inception* para RP.

Apesar de ser uma metodologia centrada no usuário, a *Lean Inception* é desenvolvida com base na compreensão do que é importante para o desenvolvimento de um produto/serviço de sucesso. Dessa forma, as primeiras atividades desenvolvidas (Visão do produto, É - Não é - Faz - Não faz, Objetivos) possuem o foco no MVP e no ambiente em que ele pretende operar. Somente a partir da quarta etapa (Descrição das Personas) é que a metodologia volta os olhos para as questões que envolvem os públicos.

O método de *Lean Inception* para as Relações Públicas, propõe a construção de um produto/serviço com base na compreensão dos públicos e suas reais necessidades. Sendo assim, o método proposto sugere uma inversão onde as atividades centradas no público são desenvolvidas em primeiro lugar. Além disso, o método propõe o acréscimo de três etapas (Identificação dos públicos, *Brainstorming*, Análise ambiental e *Kanban*) que tornam a implementação da *Lean Inception* no processo de planejamento estratégico mais eficaz.

A seguir, apresenta-se a descrição de cada etapa e o passo a passo de como elas devem ser executadas. Com o intuito de trazer uma melhor compreensão acerca do funcionamento da metodologia, a descrição das etapas mostra exemplos práticos do trabalho realizado pela equipe

do projeto “Tem Café⁸”, que fez uso da *Lean Inception* na elaboração do planejamento que resultou na criação de um *podcast* voltado para os discentes do curso de Relações Públicas da Universidade Federal do Pampa.

Etapa 1. Identificação dos Públicos

Descrição da etapa: Etapa inicial desenvolvida com o intuito de identificar e compreender os públicos-alvo do planejamento.

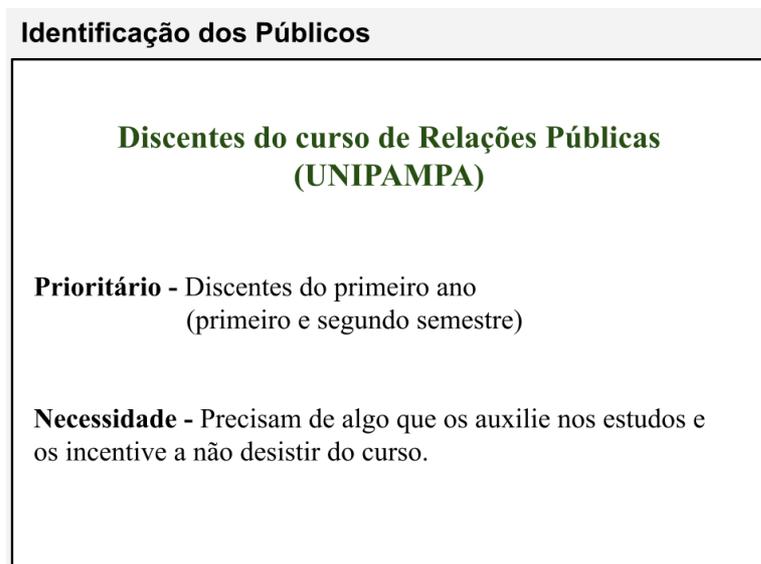
Passo a passo da atividade: Geralmente, as organizações possuem conhecimento e dados acerca dos públicos com os quais se relaciona. Se esse não for o caso, sugerimos a elaboração de pesquisa para o mapeamento e identificação dos *stakeholders* do planejamento. Essa etapa é extremamente importante para conhecer com profundidade os públicos e as suas reais necessidades.

1. Estabeleça um método de pesquisa que esteja de acordo com o público;
2. Faça a aplicação;
3. Reúna os dados e informações obtidos;
4. Preencha o *template* em ordem de prioridade.

Exemplificação da atividade: A equipe do *Tem Café* desenvolveu as etapas da *Lean Inception* de acordo com a sua ordem original. Sendo assim, na etapa de pesquisa não foi desenvolvida a identificação dos públicos-alvo do planejamento, e a descrição das personas foi realizada com base nas suposições que os membros fizeram a respeito dos discentes.

⁸ O projeto de planejamento foi desenvolvido no componente curricular "Relações Públicas na Produção Cultural", pelos discentes Diuliane Valéria Prado dos Santos, Maria Eduarda Fagundes dos Santos e Walas Mariano Amorim, sob a orientação do professor Tiago Costa Martins e o estágio de docência da mestranda Karolini Melo Kulmann. A *Lean Inception* está sendo estudada e aplicada no grupo de pesquisa "Processos e Práticas nas Atividades Criativas e Culturais" (CNPq/Unipampa).

Figura 11 - Identificação dos Públicos



Fonte: Martins; Santos, D.; Santos, M. (2021).

Recomendação: Realize uma pesquisa detalhada e profunda para conhecer e compreender o público. Um MVP de sucesso é construído de acordo com as reais necessidades de quem vai utilizá-lo.

Etapa 2. Descrição das Personas

Descrição da etapa: Esta etapa busca representar os públicos-alvo do MVP através de personas. O objetivo é criar representações realistas dos públicos para que a etapa de descrição das funcionalidades seja feita a partir do ponto de vista daqueles que irão interagir com o produto final.

Passo a passo da atividade:

1. Defina um apelido de acordo com a personalidade da persona;
2. Identifique o perfil, média de idade, ocupação etc.;
3. Descreva o comportamento da persona, o que gosta de fazer, como realiza suas atividades etc.;
4. Liste as necessidades levando em consideração as outras informações da persona.

Exemplificação da atividade: Com base no conhecimento que tinham a respeito do público-alvo do projeto, a equipe do *Tem Café* realizou a descrição de três personas: Juninho

Nem Nem, que representa os discentes que estão “nem aí” para o curso; Maria Socorro, representação dos alunos que são esforçados, mas não possuem o tempo necessário para estudar e precisam de ajuda para observar os conteúdos das disciplinas; Nerdidididê, persona dedicada aos discentes “CDFs” que são aplicados e estão sempre em busca de conhecimento. Na figura abaixo, pode-se observar a descrição da persona “Maria Socorro”.

Figura 12 - Descrição das Personas

Descrição da Persona		PODCAST TEM CAFÉ
<p>Apelido e desenho</p>  <p>Maria Socorro</p>	<p>Perfil</p> <p>Estudante de Relações Públicas 2º semestre Entre 25 e 30 anos Estuda e trabalha</p>	
<p>Comportamento</p> <p>Escolheu RP porque “era o que tinha”; Não tem disciplina; Esforçada, mas não tem tempo para estudar; Sobrecarregada com várias atividades; Não tem tempo para participar das atividades e projetos acadêmicos;</p>	<p>Necessidades</p> <p>Ampliar/aprender sobre os conteúdos; Buscar conteúdo com linguagem acessível; Estudar para provas e trabalhos;</p>	

Fonte: Santos, D. e Santos, M. (2021).

Recomendação: Fique atento! As funcionalidades do MVP são determinadas com base nas necessidades do público. Sendo assim, a descrição das personas deve ser feita da forma mais realista possível.

Etapa 3. Brainstorming e Estacionamento de Ideias

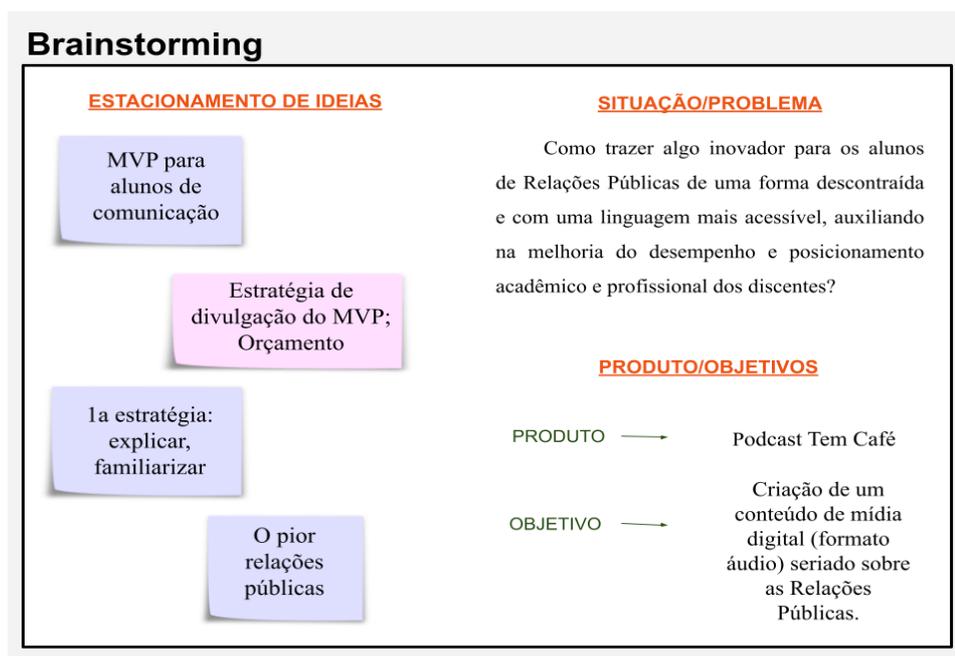
Descrição da etapa: Tendo em mente as personas e as suas necessidades, o objetivo do *brainstorming* é fazer a concepção do produto e do seu objetivo. O estacionamento de ideias é o espaço utilizado para fixar as sugestões e questionamentos feitos durante alguma atividade do *workshop*, mas que não eram úteis para aquele momento em específico. Sendo assim, elas são fixadas pois podem ser analisadas e utilizadas em um outro momento.

Passo a passo da atividade:

1. Promover uma “chuva de ideias” e colocar no *template* todas as sugestões do que pode ser o produto. Nessa hora, tudo é válido, não existe ideia ruim;
2. No próximo passo, a equipe filtra as ideias e chega à conclusão de qual produto eles vão propor como solução que atenda às necessidades das personas;
3. Logo depois, é necessário fazer uma definição do produto e o seu objetivo;
4. Por último, as ideias e questionamentos que não foram utilizados neste momento permanecem fixados no Estacionamento de Ideias.

Exemplificação da atividade: A partir das questões apresentadas, a equipe do *Tem Café* desenvolveu a atividade da seguinte forma:

Figura 13 - Brainstorming e Estacionamento de Ideias



Fonte: Santos, D. e Santos, M. (2021).

Recomendação: A *Lean Inception* valoriza o trabalho colaborativo. Em todas as etapas, os membros da equipe devem expor as suas ideias e, juntamente, chegar a um consenso das decisões que envolvem o produto. Aqui, nenhuma ideia deve ser considerada “ruim” ou previamente descartada. A equipe deve considerar todas as sugestões e, após isso, promover uma discussão para chegar a uma conclusão acerca do MVP e seu objetivo.

Etapa 4. Análise Ambiental

Descrição da etapa: Essa etapa tem como objetivo identificar “exemplos” que podem servir de base para a proposta do produto. Ao final do exercício, será possível perceber que o produto sugerido pela equipe carrega elementos distintos e semelhantes aos demais já existentes, servindo de apoio para o desenvolvimento da visão do produto e das funcionalidades.

Passo a passo da atividade:

1. Para “público”, identificar produtos existentes que são diferentes da ideia proposta, mas que procuram atingir o mesmo público-alvo;
2. Para “produto”, identificar produtos similares e analisar pontos diferentes ou em comum com o produto proposto;
3. Para “concorrência”, identificar o que as organizações do mesmo setor estão fazendo, para analisar em quais aspectos o produto proposto é igual ou inovador.

Exemplificação da atividade: Essa etapa também foi acrescentada no processo de *Lean Inception* para RP. Sendo assim, sugere-se a utilização do seguinte *template* para o desempenho da atividade:

Figura 14 - Análise Ambiental

Análise Ambiental			
	PÚBLICO	PRODUTO	CONCORRÊNCIA
=			
≠			

Fonte: Martins e Santos, D. (2021).

Recomendação: Fique atento! O fator “uau” é detectado nessa etapa.

Etapa 5. Visão do Produto

Descrição da etapa: A elaboração da Visão do Produto permite que a equipe visualize a proposta inicial e a estratégia de posicionamento do MVP.

Passo a passo da atividade: Preencha o *template* de acordo com as seguintes questões: Para [público-alvo]; Cujo [problema]; O [nome do produto]; É um [categoria do produto]; Que [benefício-chave]; Diferentemente do [concorrência]; O nosso produto [diferença-chave].

Exemplificação da atividade: A partir das questões apresentadas, a equipe do *Tem Café* fez a descrição da Visão do Produto da seguinte forma:

Figura 15 - Visão do Produto

Visão do Produto
<p>Para os estudantes de RP;</p> <p>Cujo a falta de conhecimento acarreta no baixo posicionamento acadêmico e profissional;</p> <p>O Tem café;</p> <p>É um podcast;</p> <p>Que de uma maneira descontraída fala sobre RP em uma visão universitária, com uma linguagem mais acessível;</p> <p>Diferentemente dos podcasts de ambientes universitários que são mais abrangentes.</p>

Fonte: Santos, D. e Santos, M. (2020).

Recomendação: A visão do produto carrega a essência do MVP, sendo assim, deve ser descrita de forma simples, clara e convincente.

Etapa 6. É - Não é - Faz - Não faz

Descrição da etapa: A atividade *É - Não é - Faz - Não faz* é desenvolvida com o intuito de facilitar a compreensão do produto, pois faz a definição e apresenta cada aspecto do MVP. Ao final dessa etapa, a equipe vai ter uma visão mais alinhada acerca do produto.

Passo a passo da atividade: Descreva cada característica do produto de acordo com as seguintes diretrizes: O que o produto é; O que o produto não é; O que o produto faz; O que o produto não faz.

Exemplificação da atividade: A partir das questões apresentadas, a equipe do *Tem Café* fez a descrição das características do produto. Dessa forma foi possível observar cada aspecto positivo e negativo que o *podcast* possui.

Figura 16 - É - Não é - Faz - Não faz

É - NÃO É - FAZ - NÃO FAZ		PODCAST TEM CAFÉ	
É	INSTRUMENTO DE COMUNICAÇÃO MECANISMO DE APROXIMAÇÃO GRATUITO MEIO/CANAL DE COMUNICAÇÃO EM ÁUDIO SOBRE A ATIVIDADE DE RP	NÃO É	APLICATIVO ABRANGENTE AUDIOVISUAL
FAZ	ESTÍMULO DE PENSAMENTO CRÍTICO GERA CONHECIMENTO ENTREVISTA PESSOAS GERA CONTEÚDO RECOMENDAÇÕES E DICAS FORTALECE PROTAGONISMO DOS ALUNOS DE RP	NÃO FAZ	INTERAÇÃO INSTANTÂNEA NÃO PRESTA CONSULTORIA TRANSCRIÇÃO DE CONTEÚDO SUBSTITUIÇÃO DE MEIOS DE ENSINO LIMITAÇÃO DE PÚBLICO

Fonte: Santos, D. e Santos, M. (2020).

Recomendação: O quadrante *Faz - Não faz* indica ação, então, descreva o MVP com verbo. Já no quadrante *É - Não é*, descreva o MVP com substantivo ou adjetivo.

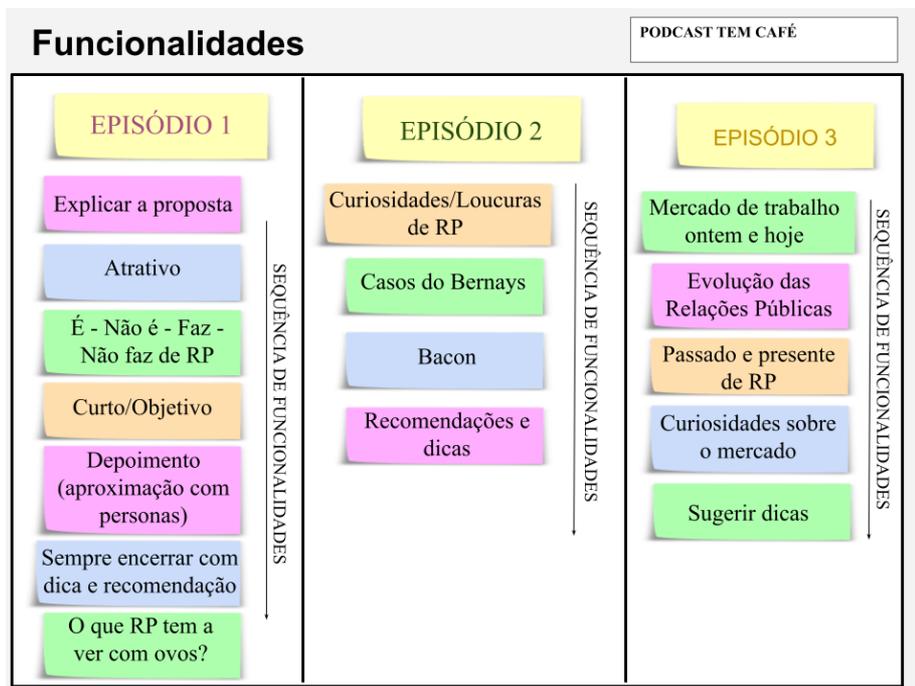
Etapa 7. Funcionalidades

Descrição da etapa: O objetivo das *Funcionalidades* é determinar as funções básicas que o MVP precisa ter para ser validado e utilizado pelas personas. É uma atividade importante também para saber quais recursos serão necessários para o desenvolvimento do MVP.

Passo a passo da atividade: Tendo em mente as personas e o objetivo do produto de comunicação, determine as funcionalidades com base nos seguintes questionamentos: 1. O que deve ter no produto para atender às necessidades das personas?; 2. Quais funcionalidades devo construir para atingir o objetivo do produto?

Exemplificação da atividade: A equipe do *Tem Café* definiu as funcionalidades que o *podcast* precisa ter para atender às necessidades das personas. Dessa forma, foi possível definir os conteúdos que são relevantes para cada episódio e os recursos necessários para elaborá-los.

Figura 17 - Funcionalidades



Fonte: Santos, D. e Santos, M. (2020).

Recomendação: É possível que nessa etapa, várias funcionalidades sejam levantadas pela equipe. Nesse caso, ressaltamos que o MVP deve possuir as funções básicas que o torne apto para o mercado. Isso quer dizer que as funcionalidades devem ser o mais simples possível.

Tenha sempre em mente a seguinte questão: A pessoa está tentando fazer algo, então, o produto deve ter uma função para isso. Que função é essa? (CAROLI, 2018).

Etapa 8. Mapa da Empatia

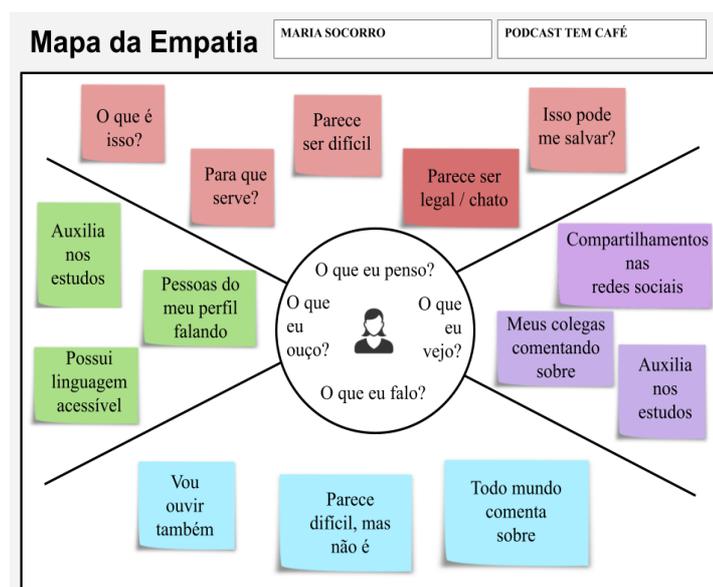
Descrição da etapa: O Mapa de Empatia é utilizado com o objetivo de visualizar, classificar, explorar e entender melhor uma persona.

Passo a passo da atividade:

1. Decida uma persona para ser analisada;
2. Coloque a persona no centro do mapa;
3. Faça suposições das reações da persona ao entrar em contato com o produto/projeto a partir das quatro áreas principais: O que eu vejo; o que eu penso; o que eu ouço; o que eu falo.

Exemplificação da atividade: A equipe do *Tem Café* analisou cada uma das personas do projeto e fez suposições de quais seriam as reações de cada uma delas ao entrar em contato com o podcast. Na figura abaixo, pode-se observar o Mapa da Empatia da persona Maria Socorro.

Figura 18 - Mapa da Empatia



Fonte: Santos, D. e Santos, M. (2020).

Recomendação: Preencha os quadrantes com base nas seguintes perguntas: 1) O que a persona vê? Como é o ambiente onde ela vai utilizar o MVP?; 2) O que a persona ouviu acerca do MVP? O que as pessoas mais próximas a ela estão falando?; 3) O que a persona pensa a respeito do MVP?; O que a persona pensa e sente ao entrar em contato com o MVP?; 4) O que a persona fala após entrar em contato com o MVP? O que ela faz em relação a ele?

Etapa 9. Jornada da persona

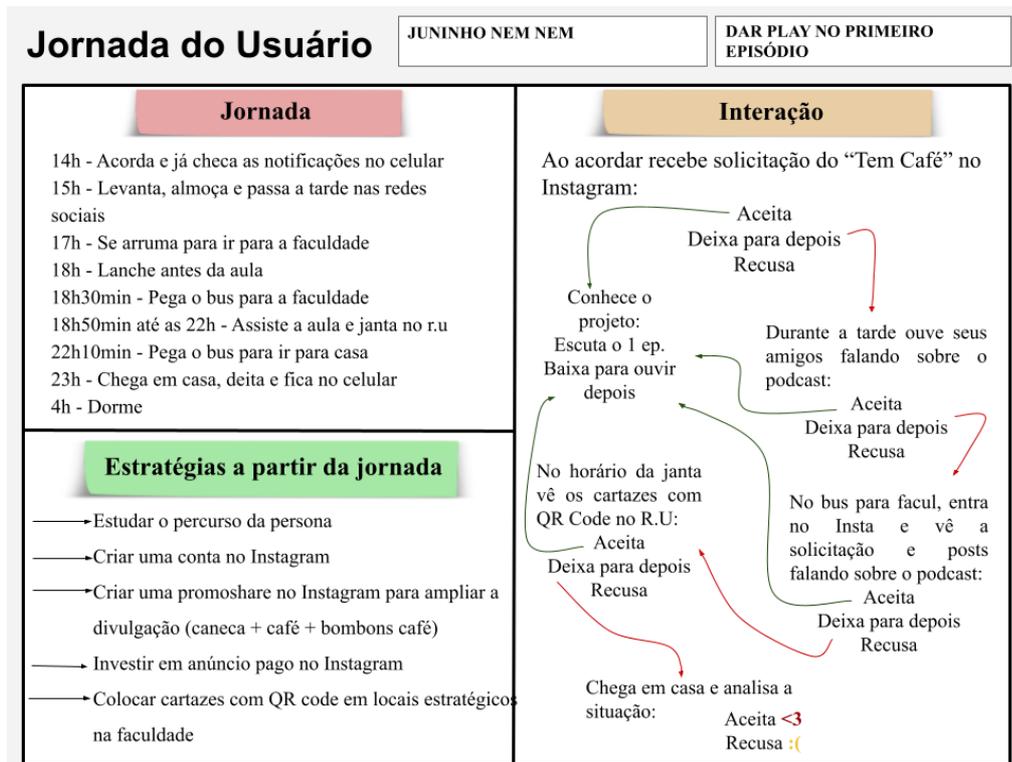
Descrição da etapa: A “jornada” descreve uma sequência de passos que uma determinada persona segue. Alguns desses passos representam os pontos onde a persona pode ter contato com o produto, ou seja, essa atividade ajuda a detectar as possíveis interações entre a persona e o MVP. Além disso, auxilia na criação de estratégias de comunicação para divulgação do produto.

Passo a passo da atividade:

1. Selecione uma persona;
2. Estabeleça um objetivo para ela;
3. Decida um ponto de partida;
4. Inclua etapas até que a persona atinja o objetivo.

Exemplificação da atividade: No caso do *Tem Café*, o objetivo da jornada era fazer com as personas dessem o *play* no primeiro episódio do podcast. Na figura abaixo, temos o exemplo da jornada do Juninho Nem Nem.

Figura 19 - Jornada do Usuário



Fonte: Santos, D. e Santos, M. (2020).

Recomendação: É possível que uma persona tenha mais de uma possibilidade de jornada. Além disso, durante a descrição das jornadas é possível que a equipe chegue à conclusão que novas funcionalidades devem ser acrescentadas ao produto. Sendo assim, priorize apenas as jornadas que forem fundamentais para complementar a proposta do MVP.

Etapa 10. Canvas MVP

Descrição da etapa: O Canvas MVP consiste em um quadro geral onde é feito todo o detalhamento do processo de criação e desenvolvimento do MVP.

Passo a passo da atividade: O Canvas MVP deve ser preenchido na seguinte ordem: 1) Proposta do MVP; 2) Personas segmentadas; 3) Jornadas; 4) Funcionalidades; 5) Resultado esperado; 6) Métricas para validar as hipóteses de negócio; 7) Custo e cronograma.

Exemplificação da atividade: A equipe do *Tem Café* preencheu o Canvas MVP com todo o detalhamento do processo de criação do *podcast*.

Figura 20 - Canvas MVP

Canvas MVP		PODCAST TEM CAFÉ
<p>Personas Segmentadas</p> <p>Juninho Nem Nem: estudante de RP; 2 semestre; 18 a 20 anos; só estuda; preguiçoso.</p> <p>Maria Socorro: estudante de RP; 2 semestre; 25 a 30 anos; estuda e trabalha.</p> <p>Nerdiê: estudante de RP; 4 semestre; 19 a 21 anos; só estuda; comunicativa.</p>	<p>Proposta do MVP</p> <p>Criar um podcast com o intuito de estimular o pensamento crítico e o protagonismo dos acadêmicos de relações públicas da Unipampa.</p>	<p>Resultados Esperados</p> <ul style="list-style-type: none"> . Que os acadêmicos ouçam o podcast. . Que haja engajamento no projeto/ proposta.
	<p>Funcionalidades</p> <p>Episódio 1: apresentar a proposta e a área de relações públicas.</p> <p>Episódio 2: a história e as curiosidades das relações públicas.</p> <p>Episódio 3: mercado e profissão.</p>	
<p>Jornadas</p> <p>O objetivo das jornadas é dar play no 1 episódio do podcast.</p>	<p>Custo e Cronograma</p> <p>02/12: agendamento do estúdio</p> <p>03/12: roteiro do 1 episódio; orçamento da promoshare + impulsionamento + cartazes</p> <p>05/12: gravação piloto</p> <p>06/12: edição piloto</p> <p>11/12: enviar piloto Tiago</p>	<p>Métricas para validar hipóteses de negócio</p> <ul style="list-style-type: none"> . Mensurar os dados disponibilizados pela plataforma Spotify. . Análise de dados disponibilizados pelo Instagram durante 3 semanas.

Fonte: Santos, D. e Santos, M. (2020).

Recomendação: Além do detalhamento, o Canvas MVP é a etapa onde a equipe faz uma revisão geral de todo o processo de criação do MVP. Sendo assim, preencha o quadro após responder às seguintes perguntas: 1) Qual é a proposta do nosso MVP?; 2) Para quem é esse MVP? É possível testá-lo em grupo maior/menor?; 3) Quais jornadas são atendidas por esse MVP?; 4) Quais funções do MVP podem ser simplificadas/melhoradas?; 5) Que resultado ou aprendizado estamos buscando com este MVP?; 6) Como podemos medir os resultados do MVP?; 7) Qual é o custo e a data prevista para a conclusão e entrega do MVP? (CAROLI, 2018).

Etapa 11. Kanban

Descrição da etapa: O Kanban é um método utilizado com o intuito de otimizar o desenvolvimento de tarefas e os prazos de entrega, resultando no aumento da produtividade.

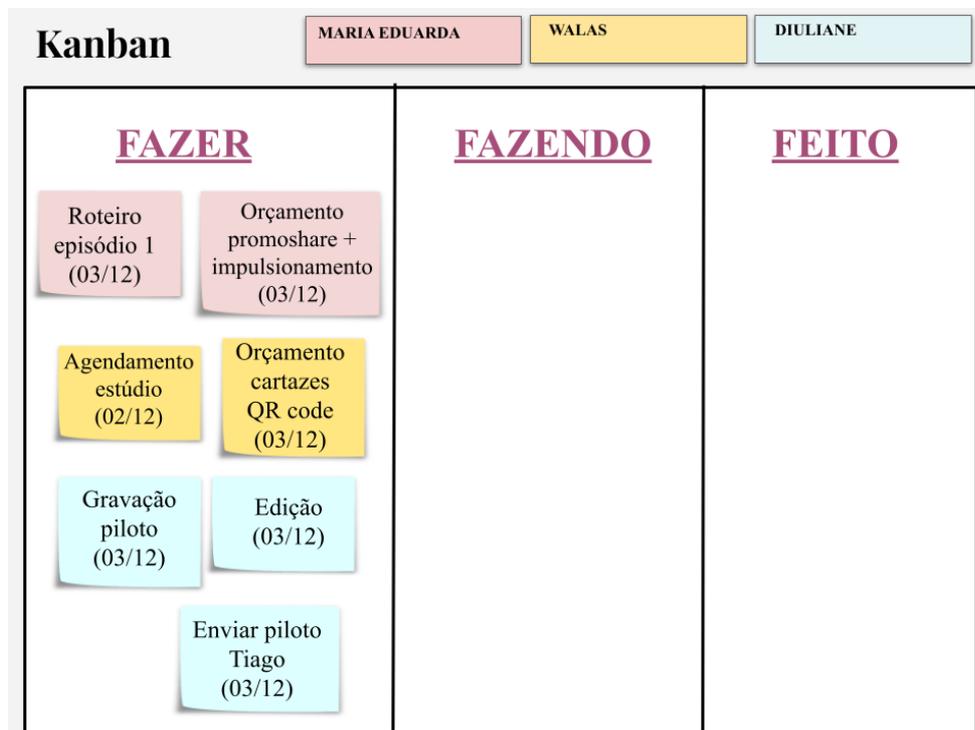
Através dele, a equipe consegue ter uma visão geral do que está sendo construído e de que forma os recursos estão sendo utilizados.

Passo a passo da atividade: O Kanban deve ser desenvolvido da seguinte forma:

1. Divida as tarefas entre todos os membros da equipe;
2. Estabeleça um prazo para a finalização de cada tarefa.

Exemplificação da atividade: Todas as tarefas e atividades foram divididas entre cada membro da equipe *Tem Café*, que possuíam um prazo estabelecido para finalizá-las.

Figura 21 - Kanban



Fonte: Santos, D. e Santos, M. (2020).

Recomendação: Não encare o Kanban apenas como um método de divisão e monitoramento de tarefas. Apesar de funcionar de maneira simples, através dele é possível observar e corrigir os pontos que não estão bem alinhados em um projeto. Sendo assim, tenha um olhar mais aprofundado e tente detectar maneiras de melhorar o fluxo de trabalho.

O Kanban é a última etapa desenvolvida. Originalmente, esse método não fazia parte da *Lean Inception*, porém identificou-se nele um grande potencial para auxiliar na elaboração do custo e cronograma e na gestão do fluxo do trabalho. A seguir, apresenta-se um esquema com

um resumo das atividades propostas pelo método *Lean Inception* RP, a ordem em que elas devem ser executadas e as suas finalidades. Em destaque, estão as etapas que são que foram acrescentadas ao longo do processo.

Figura 22 - Etapas da *Lean Inception* para RP



Fonte: Martins e Santos, D. (2021).

6 EXPLICITAÇÃO DAS APRENDIZAGENS

O presente tópico consiste na apresentação dos resultados e aprendizagens geradas a partir da implementação da *Lean Inception* no processo de planejamento estratégico em Relações Públicas.

O método proposto foi desenvolvido de forma experimental. No entanto, através da pesquisa realizada e com o apoio nas atividades aplicadas em aula e no trabalho desenvolvido pela equipe do projeto “Tem Café”, é possível apontar alguns aspectos importantes que foram detectados ao longo do processo de criação da *Lean Inception* RP.

O primeiro ponto consiste na importância das etapas de identificação dos públicos e análise ambiental para o bom funcionamento do método. Essas duas etapas permitem que a equipe envolvida em um projeto faça um levantamento de dados com a intenção de conhecer e compreender com profundidade o público, a situação, o problema a ser resolvido e o MVP proposto como solução.

No que diz respeito as etapas centradas no usuário (Descrição das Personas, Mapa da Empatia e Jornada), é possível observar que elas realmente permitem uma maior compreensão do público e das suas necessidades. Nesse sentido, ressalta-se a importância dessas etapas serem desenvolvidas de acordo com o passo a passo e recomendações feitas. A descrição das personas deve ser realista, o mapa da empatia deve explorar com profundidade todas as 4 áreas principais que estão relacionadas a persona e a jornada deve ser construída de forma detalhada.

Já em relação às etapas centradas no MVP (Visão do Produto, É - Não é – Faz - Não faz e Funcionalidades) permitem uma maior compreensão do próprio produto que está sendo desenvolvido e do ambiente para o qual ele está sendo projetado. Nesse sentido, a visão do produto deve ser descrita de forma clara e simples, o É - Não é – Faz - Não faz deve apresentar de forma detalhada cada aspecto do MVP e as funcionalidades devem ser desenvolvidas de forma simples e com base nos dados levantados pela equipe, que dizem respeito ao público e ao ambiente de operação do MVP.

Como dito anteriormente, o Kanban, originalmente, não faz parte da *Lean Inception*. Ele foi adicionado ao método devido ao seu grande potencial para auxiliar na divisão e desenvolvimento das tarefas. E, na prática, foi possível comprovar a sua eficiência e observar que a metodologia vai além disso. O Kanban não é apenas um instrumento de monitoramento. Se for usado de forma estratégica, ele pode ser um grande auxílio no gerenciamento do fluxo de trabalho.

O próximo ponto consiste no fato de que o método de *Lean Inception RP* não se aplica a todas as situações, pois ele foi projetado para operar dentro de um ambiente específico, que exige agilidade em seus processos. Sendo assim, a aplicação do método vai depender do contexto específico da organização. Além disso, as atividades podem ser ajustadas e aplicadas de acordo com os objetivos que se pretende alcançar.

Outro ponto relevante diz respeito à essência da *Lean Inception*. Essa metodologia foi desenvolvida com o intuito de acelerar o início do desenvolvimento de um produto/serviço/processo, através de um ambiente descontraído de trabalho colaborativo. Nesse sentido, observou-se que quando aplicada ao sistema remoto, a metodologia perde parte de sua

essência. Isso devido ao fato de que em um sistema remoto as trocas entre os membros da equipe acontecem de forma reduzida, o ambiente é mais pesado e cansativo e as atividades são morosamente desenvolvidas.

Dessa forma, aconselha-se que a *Lean Inception* RP seja aplicada de forma presencial, visto que o ambiente remoto não oferece as condições necessárias para que o método seja desenvolvido de modo satisfatório. Nesse sentido, é necessário que a equipe crie um ambiente agradável de trabalho com os seguintes elementos:

- Sala que comporte confortavelmente toda a equipe;
- Ambiente descontraído, com uma boa música;
- Mesas e cadeiras confortáveis, pois a equipe vai passar por um período intenso de atividades;
- Paredes com espaço limpo para que os *templates* sejam fixados de modo que todos os membros da equipe tenham uma visão clara de todo o processo de desenvolvimento do MVP;
- Post-its, cartões, flip charts, papéis, lápis, canetas etc., para todos os participantes;
- *Coffee break* e desenvolvimento de atividades quebra-gelo para promover a descontração entre os membros da equipe.

E o último ponto a ressaltar é que a *Lean Inception* não substitui a pesquisa. Pelo contrário, as atividades propostas devem ser desenvolvidas com base em dados prévios acerca dos públicos-alvo do produto/serviço. A metodologia deve ser entendida como uma parte do processo que permite a compreensão do que é necessário para a construção de um produto eficaz, e não como uma ferramenta que permite a criação de MVPs com base em hipóteses e suposições do público. A pesquisa é um elemento importante não só em um processo de planejamento estratégico, mas também para a prática das relações públicas. Nesse sentido, as etapas de *Identificação dos Públicos* e *Análise Ambiental* foram acrescentadas e consideradas fundamentais para o bom desempenho do método *Lean Inception* RP.

7 CONCLUSÃO

Ao longo do desenvolvimento deste projeto podemos observar que a área de Relações Públicas está mudando e adaptando-se à realidade de um mundo onde as trocas e os processos comunicativos passaram a acontecer de uma forma rápida, ágil e com resultados imediatos. Nesse sentido, a utilização de métodos ágeis e centrados no usuário parece ser uma tendência que possui o potencial de auxiliar as relações públicas na adoção de métodos e técnicas mais flexíveis, que prezam pela experiência de interação a partir das reais necessidades dos públicos.

Com o objetivo de apresentar um processo de planejamento estratégico desenvolvido a partir de uma abordagem ágil e centrada no usuário, o presente projeto resultou em um método que consiste na articulação da metodologia *Lean Inception* para as Relações Públicas. De modo geral, ao estabelecer a conexão entre a metodologia e a atividade é possível observar que o método proposto preza pelos princípios estabelecidos pelos métodos ágeis e centrados no usuário. Dentre eles, o desenvolvimento de um produto de valor a partir da compreensão das reais necessidades do público e a premissa de perceber mais os indivíduos e interações do que processos e ferramentas.

A aplicação da *Lean Inception* contribui para que o processo de planejamento estratégico seja desenvolvido de forma mais dinâmica, flexível e focado no público. A utilização do método proposto permite enxergar de forma efetiva e estratégica o que está sendo construído e em que aspectos o MVP precisa ser alterado ou modificado, além de proporcionar uma visão mais clara e concisa acerca dos seus objetivos e estratégia de posicionamento. A inversão e adicionamento de etapas proporciona o desenvolvimento de produtos e estratégias de comunicação a partir da compreensão dos públicos e das situações-problemas que foram detectadas no ambiente em que a conexão organização-públicos é estabelecida.

Sendo assim, conclui-se que a metodologia *Lean Inception* é eficaz e aplicável ao processo de planejamento estratégico de Relações Públicas e que o método proposto atingiu o seu principal objetivo: contribuir para que o processo de planejamento estratégico de Relações Públicas seja desenvolvido de forma centrado no público, ágil e iterativo, com o foco no desenvolvimento de produtos que alcance os objetivos de comunicação dentro de um contexto organizacional.

REFERÊNCIAS

- AGNER, Luiz C.; MORAES, André. Design centrado no usuário e diálogo clientes-organizações através de interfaces na web. **Boletim Técnico do Senac**, v. 28, n. 1, p. 24-33, 2002.
- ANDERSON, Lis. THE PESO MODEL AND HOW IT CAN HELP YOUR BUSINESS OR CLIENT. AMBITIOUS PR, 2020. Disponível em: <<https://www.ambitiouspr.co.uk/the-peso-model-and-how-it-can-help-your-business-or-client/>>. Acesso em: 6 set. 2020.
- ANDRADE, Cândido T. de S. **Psicossociologia das Relações Públicas**. São Paulo: Loyola, 1989.
- ARTIA. Quadro Kanban Online para Tarefas e Projetos. **Artia**, 2018. Disponível em: <https://artia.com/kanban-online/>>. Acesso em: 2 fev. 2021
- BESSA, Thiago; ARTHAUD, Daniel D. B. Metodologias ágeis para o desenvolvimento de softwares. **Revista Ciência e Sustentabilidade**, Juazeiro do Norte, v. 4, n. 2, p. 173-213, jul./dez. 2018.
- BRITO, Lara da C; QUARESMA, Maria M. R. O design centrado no usuário nas metodologias ágeis. In: **Anais do 17º Congresso Internacional de Ergonomia e Usabilidade de Interfaces Humano-Tecnologia e o 17º Congresso Internacional de Ergonomia e Usabilidade de Interfaces e Interação Humano-Computador**. São Paulo: Blucher, 2019, p. 125-139.
- BUGUEÑO, Alexis E. H. **Introduciendo Prácticas Ágiles en un Entorno Tradicional de Desarrollo de Software**. Santiago: 2017. Disponível em: <<https://www.mti.cl/wp-content/uploads/2017/12/10.-Documento-Tesina-MTI-Alexis-Henri%CC%81quez.pdf>>. Acesso em: 8 jul. 2020.
- CAMARGO, Robson; RIBAS, Thomaz. **Gestão ágil de projetos: as melhores soluções para as suas necessidades**. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.
- CAROLI, Paulo. Lean Inception. **MartinFowler.com**, 2017. Disponível em: <<https://martinfowler.com/articles/lean-inception/>>. Acesso em: 8 jul. 2020.
- _____. **Lean Inception: como alinhar pessoas e construir o produto certo**. São Paulo: Editora Caroli, 2018.
- CESCA, Cleuza G. G. **Relações públicas para iniciantes**. São Paulo: Editora Summus, 2012.
- CHAFFEY, Dave. RACE marketing model. **Dr. Dave Chaffey: Digital Insights**, 2020. Disponível em: <<https://www.davechaffey.com/digital-marketing-glossary/race-marketing-planning-model/>>. Acesso em: 15 mar. 2021.
- DREYER, Bianca M. **Relações Públicas na Contemporaneidade: contexto, modelos e estratégias**. São Paulo: Summus, 2017.

DRIETRICH, Gini. PR Pros Must Embrace the PESO Model. **Spinsucks**, 2020. Disponível em: <<http://spinsucks.com/communication/pr-pros-must-embrace-the-peso-model/>>. Acesso em: 1 jul. 2020.

ENACTUS BRAZIL. Fazendo MAIS em MENOS TEMPO: Metodologia SCRUM Guia Completo. **Enactus Brazil**, 2017. Disponível em: <<http://brazil.enactusglobal.org/wp-content/uploads/sites/2/2017/01/Treinamento-SCRUM-Enactus-Brasil-Guia-Completo.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2020.

ERNEST, F; MARTIN, Jr. Agile PR: Concept Paper on a Performance-driven Strategic Public Relations Process, p. 298-311. In: **10th International Public Relations Research Conference “Roles and Scopes of Public Relations”**, South Miami, Florida, 2007. Disponível em: <<http://195.130.87.21:8080/dspace/bitstream/123456789/761/1/Agile%20PR.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2020.

ESPINHA, Roberto Gil. **Kanban**: Aprendendo a gerenciar fluxos de trabalho. Artia, 2021. Disponível em: <<https://artia.com/biblioteca/pdf-kanban/?code=17d04bb677>>. Acesso em: 15 de abril de 2021.

FARIAS, Luiz A. de. Planejamento e estratégia: bases do trabalho em relações públicas. In: FARIAS, Luiz A. de (Org.). **Relações públicas estratégicas**: Técnicas, conceitos e instrumentos. 2. ed. São Paulo: Summus Editorial, 2011, p. 51-59.

FERNANDES, Becker R. História das relações públicas: surgimento e consolidação na América do Sul. In: FARIAS, Luiz A. de (Org.). **Relações públicas estratégicas**: Técnicas, conceitos e instrumentos. São Paulo: Summus Editorial, 2011, p. 21-48.

FLOWER, Martin. Prefácio. In: CAROLI, Paulo. **Lean Inception**: como alinhar pessoas e construir o produto certo. São Paulo: Editora Caroli, 2018.

FRANÇA, Fábio. A releitura dos conceitos de público pela conceituação lógica. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria A.; FRANÇA, Fábio. (Orgs.). **Relações Públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. São Paulo: Editora Difusão, 2009, p. 209-239.

FRANCÉS, Guillem M. **Cómo hacer un plan estratégico de comunicación**: La investigación estratégica de evaluación. Barcelona: Editorial UOC, v. IV, 2018.

GONÇALVES, Gisela. Os quatro modelos de relações públicas. In: GONÇALVES, Gisela (Org.). **Introdução à Teoria das Relações Públicas**. Porto: Porto Editora, 2010, p. 25-30.

GRUNIG, James E. **Definição e posicionamento das Relações Públicas**. In: GRUNIG, James E; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fabio. **Relações Públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. São Paulo: Editora Difusão, 2009, p. 23-41.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Waldemar L. **Gênese e desenvolvimento do campo profissional e acadêmico das relações públicas no Brasil**. (p. 7-42). In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org). **Relações Públicas: Histórias, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo, SP: Saraiva, 2009.

LACERDA, Daniel P. *et al.* Data Science Research: método de pesquisa para a engenharia de produção. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 20, n. 4, p. 741-761, 2013.

LOWDERMILK, Travis. **Design Centrado no Usuário**: um guia para o desenvolvimento de aplicativos amigáveis. São Paulo: Novatec Editora, 2013.

ORNELLAS, Luana A.; SILVA, Marcela. Relações Públicas e Design Thinking: Inovação para o planejamento de eventos em ambientes da indústria criativa. **Revista Eletrônica do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Indústria Criativa**, São Borja, v. 3, p. 151-165, 2020. Disponível em: <<http://cursos.unipampa.edu.br/cursos/ppgcic/files/2020/11/relacoes-publicas-e-design-thinking-inovacao-para-o-planejamento-de-eventos-em-ambiente.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2021.

PERUZZO, Cicilia K. **Relações Públicas no modo de produção capitalista**. São Paulo: Editora Summus, 1986.

RULER, B. van. Agile public relations planning: The Reflective Communication Scrum. **Public Relations Review**, n. 41, p. 187-194, 2015.

SANTOS, Diuliane V. P. dos; SANTOS, Maria E. F. dos; KULMANN, Karolini Melo; MARTINS, Tiago Costa. Inovação em planejamento: a Lean Inception como metodologia de trabalho em Relações Públicas. In: **Anais do 43º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – VIRTUAL**, 1º a 10/12/2020. Disponível em: <https://portalintercom.org.br/anais/nacional2020/lista_area_IJ-DT3.htm>. Acesso em: 10 de fevereiro de 2021.

SANTOS, Diuliane V. P. dos; SANTOS, Tais Rihg dos; MARTINS, Tiago Costa. **Projeto experimental em Relações Públicas e a Design Science Research**. São Borja: Unipampa, 2021. (mimeo).

SESSO, Bruno. **Design centrado no usuário no desenvolvimento de software**. 2018. Monografia (Bacharelado em Ciência da Computação) - Instituto de Matemática e Estatística, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.

SIMÕES, Roberto P. **Relações Públicas: função política**. São Paulo: Editora Summus, 1995.

TOT CONTEÚDO DIGITAL. O sistema RACE e o planejamento estratégico do conteúdo. **TOT Conteúdo Digital**, 2016. Disponível em: <<http://www.totconteudo.com.br/sistema-race-planejamento-conteudo/>>. Acesso em: 10 abr. 2021.

VINCX, Frederik. PR workflow modernization: The essential guide. **Frederick Vincx**, 2020. Disponível em: <<http://www.frederikvincx.com/how-to-modernize-your-pr-team-workflow-the-essential-guide/>>. Acesso em: 20 jun. 2020.

WILCOX, Dennis L.; CAMERON, Glen T.; XIFRA, Jordi. **Relaciones Públicas: Estrategias y tácticas**. Madrid: Pearson Educación, 2012.

YOUSSEFIAN, Alexa. A UX approach to public relations: Communications as technology. **LinkedIn**, 2016. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/ux-approach-public-relations-communications-alexa-youssefian?fbclid=IwAR3xqR64d-fBHDGfCLyRCMsu6LSX9HVBW82OKF3TksitHourupeS_KqJuzM>. Acesso em: 8 jul. 2020.