

**Estratégia
e Inovação
baseadas em
Jobs
To Be
Done**

Processo
direto ao ponto.

Cali (Renato Caliari)

edição v 0.17 (02/2023)

“O livro é o guia definitivo para aplicar JTBD no dia-a-dia. Muito completo com linguagem super amigável e com passo a passos bem claros. Inclusive, alguns dos exemplos me geraram varios insights sobre como melhorar minhas pesquisas atuais. Recomendo muito!”

—Daniel Pareces, co-fundador da Já Vendeu

"Um excelente livro para quem busca obter clareza no entendimento sobre Jobs to be done. Se você já se aventurou na busca pelo aprendizado e entendimento sobre jobs to be done tenho certeza que em algum momento encontrou vários autores, várias referências e métodos diferentes e ficou travado com tanta informação. Neste livro o Cali conseguiu resumir e explicar o processo de forma leve e fácil de entender. Recomendo muito este livro pois ele é praticamente a desburocratização do método. Um livro não só para ler, mas para usar de referência no dia a dia. Além da explicação sobre jobs to be done são citados vários exemplos práticos e dicas que tornam o entendimento muito facilitado. Super recomendo a leitura."

— Caio Calderari, Chief No-Code Officer | WeAreNoCode

“JTBD é um assunto muito discutido mas pouco entendido na profundidade que o Cali trás. Esse livro tangibiliza anos de estudo, prática e dedicação, com uma estrutura que facilita o entendimento mesmo das pessoas menos familiarizadas com o tema.

Organizar anos de estudos e prática em um livro não é tarefa fácil, mas aqui foi realizada de uma forma a ser didática e profunda na medida certa e, com toda certeza, será o material de referência para todos que quiserem aplicar os conceitos e a forma de pensar.”

—Andre Ganske, fundador da Digha | Transformation Lead na Zup

Após a leitura, considere uma recomendação caso o livro tenha sido útil para você. :)

Deixe sua recomendação sobre o livro

se o Google pedir confirmação,
permita ir para a página de recomendação

Conteúdo

Introdução	8
Para quem o livro é recomendado?	14
Tradução de termos	15
Parte 1: Jobs To Be Done	16
O que é Jobs To Be Done?	17
Inovação	19
Abordagens de Jobs To Be Done	22
Benefícios de JTBD para organização	24
Parte 2: Processo e Princípios	26
Como aplicar o processo	27
Descoberta de informações	28
Aplicação dos princípios padrão	32
Princípios padrão	33
Parte 3: Jobs e Atores	36
Jobs Funcionais	37
Jobs Emocionais: pessoais e sociais	43
Jobs de Consumo	45
Contextos	49
Atores envolvidos no Job	54

Público para aprofundamento	57
Parte 4: Mercado	58
Definição de mercado	61
Evolução do mercado	63
Critérios para escolha de mercado	64
Nível de abstração do Job	66
Jobs Emocionais e Atores Envolvidos	70
Jobs Relacionados: Ajudar o público a realizar mais Jobs	72
Parte 5: Mapa do Job	77
Etapas do Job	80
Critérios de sucesso do Job	90
Validação das declarações de Job, Etapas e Critérios de Sucesso	97
Voz do público	100
Soluções Concorrentes e Soluções Próprias	102
Parte 6: Estratégia	104
Avaliação dos critérios de sucesso	105
Segmentação	109
Job Story	113
Estratégia de inovação	117
Definição de solução e Prototipação	122
Jobs de Consumo Principais: otimização da experiência do usuário	123

Posicionamento estratégico	124
Avaliação de desempenho da solução	126
Evolução da solução: Roadmap orientado por Job	129
Times: Propósito e Delimitação	131
Curiosidades	133
Um Job também é uma solução	134
Necessidades do público ou Critérios de Sucesso	134
Quantidades de itens em um Mapa do Job (Job Map)	135
Conclusão	137
Recomendação de livros	139
Agradecimentos	141
Referências	144

Introdução

Confesso que fiquei animado e, ao mesmo tempo, confuso quando me deparei com Jobs To Be Done (JTBD) em 2017 e comecei a pesquisar mais sobre o assunto.

Na época, percebi que além da filosofia por trás de JTBD, havia mais de uma abordagem para torná-la prática e discussões calorosas entre praticantes das diferentes abordagens.

Eu, iniciante, tentava entender mais a fundo o que dizia cada abordagem e o motivo dessa disputa.

Os materiais que eu encontrava, apesar de me trazerem mais conhecimento, também me traziam mais dúvidas práticas. Tornava o assunto mais complicado.

Uma abordagem não parecia ter um processo tão estruturado e focava mais em técnicas de entrevistas com as pessoas. A outra trazia passos técnicos difíceis de aplicar em alguns contextos e não revelava todos detalhes.

A última abordagem me chamou mais atenção pela forma estruturada de descoberta e mapeamento. Porém, como descobrir se eu tinha realmente entendido e estava realizando adequadamente? O que eu queria com isso, afinal?

Minha intenção era ter princípios que pudessem nortear o aprendizado sobre o público que eu desejava atender e as decisões de produto. E, mais que isso, desejava um processo que facilitasse e gerasse um artefato estável, compreensível e útil. Não queria um processo longo, custoso, complicado e que me trouxesse mais dúvidas sobre como realizar meu trabalho.

Passei um bom tempo consumindo artigos, livros e vídeos estrangeiros. Em cada oportunidade disponível, tentava descobrir o que me faltava de conhecimento, onde parecia ter contradições ou onde o processo que eu estava montando na cabeça não se aplicava.

Por vários momentos minha cabeça fritava e entrava em curto. Uma mistura de sensações, excitação e frustração.

Em alguns momentos eu ficava a sós tentando integrar perspectivas além de potenciais conflitos com outros conceitos das áreas de produto e psicologia. Em outros, eu precisava colocar para fora, em textos ou em conversas.

Comecei experimentando um processo em projetos pessoais. Depois tive oportunidade de aplicar em empresas que trabalhei como gerente de produto ou em clientes, como consultor.

A cada oportunidade de aplicação, mais aprendizado e mais adaptação do processo.

Em 2019, falei sobre JTBD em um meetup da Product School em São Paulo na C6 Bank para mais de 200 participantes, por indicação e convite do meu amigo Murylo Schulttais. Foi uma responsabilidade e tanta.

Naquele mesmo ano escrevi uma série de artigos sobre JTBD no meu blog no Medium com um processo que consegui estruturar para aplicar nos negócios.

Minha intenção com essa série era trazer uma visão geral sobre JTBD e juntar as partes do que entendia da abordagem Outcome-Driven Innovation (*Inovação orientada a resultados*) de JTBD, conhecida pela sigla

ODI. Até aquele momento eu não havia encontrado um material aprofundado em português sobre como aplicar essa abordagem de ponta a ponta.

Em inglês havia muito material sobre o assunto, mas nada compilado de maneira que eu entendesse todos os passos e de forma menos misteriosa ou complexa.

Escrever aquela série foi uma forma de eu compilar tudo que eu havia entendido sobre o assunto naqueles anos e aprender mais, tanto para eu mesmo consultar de forma rápida quanto para outras pessoas terem acesso e poderem experimentar.

Apesar da boa repercussão dos meus artigos na área de produto no Brasil, eu ainda não estava contente com o resultado. Os textos ainda continham questões muito técnicas das referências que utilizei, lacunas a serem preenchidas, e não estavam em uma ordem fácil de executar.

Possivelmente, mesmo as pessoas que enxergavam valor nos textos talvez não se sentiam motivadas ou confiantes em aplicar em suas empresas.

Em paralelo, nos últimos anos, percebi que muitas pessoas começaram a utilizar o termo “Job” superficialmente sem qualquer aplicação prática diferenciada do que o mundo de produto e desenho de experiência do usuário já tenta executar: entender melhor o modelo mental do público, o que desejam realizar ao utilizar um produto e quais são as necessidades a serem atendidas para realizarem isso com sucesso.

Essas questões me motivaram a escrever este livro. Além do processo de escrita do livro ser uma grande oportunidade de contínuo aprendizado

peçoal, desejo que possa ser uma inspiração para outras pessoas aprenderem sobre Jobs To Be Done, experimentarem e adaptarem.

Neste livro apresentarei um processo com intenção de ser mais simples de aplicar.

Apesar de ser inspirado na abordagem ODI, considere o que apresentarei como uma derivação adaptada dela.

Escrever e estruturar não foi uma tarefa fácil para mim. Passei diversas horas diárias refletindo e escrevendo. Removendo boa parte do que escrevi. Reescrevendo. Mudando a ordem dos tópicos. Adaptando. Aprendendo. Tudo isso para tentar simplificar.

É difícil saber o que deixar e o que remover. O que fará falta no entendimento? O que causará mais esforço na execução ou afastará as pessoas?

Me arrisquei. Esta versão que está lendo é a minha proposta atual. Ela possivelmente evoluirá com o tempo. Será adaptada conforme mais experimentos e feedbacks.

Utilize o que achar útil e agregar valor. Adapte.

Abri mão de aprofundar métodos que traziam uma potencial precisão estatística enquanto traziam complicações técnicas. Acredito que eles podem acabar afastando muitas pessoas de usar um processo de Jobs To Be Done inspirado em ODI. Além de dar a falsa sensação de que os números descobertos possam dizer uma verdade inquestionável com alguma garantia de resultado.

Um dos princípios que utilizei para escrever esse livro e criar esse processo foi: "explorar, investigar, experimentar, validar e adaptar acima de precisão prévia."

Ao fim deste livro, espero que você consiga mapear e estruturar informações sobre os Jobs que as pessoas estão tentando realizar. Saber o que escutar e aprender do público. Investigar para confirmar. Definir estratégia e oportunidades de inovação. E fazer apostas intencionais de forma mais rápida e barata possível para avaliar o resultado, aprender e adaptar o que for necessário.

Utilizo o termo apostas como um processo de decisão que começa por avaliar o próprio conhecimento atual e a partir disso avaliar cenários, riscos, e probabilidades.

O mundo é complexo, imprevisível e cheio de nuances. Não podemos garantir um resultado. Contudo, podemos aumentar as chances ao otimizar nosso processo.

Para quem o livro é recomendado?

O livro pode ser útil tanto para pessoas que não têm conhecimento sobre JTBD, quanto para as pessoas experientes que já utilizam em seus projetos, independente de qual abordagem.

Tanto para pessoas da área de produto quanto para todas outras áreas da empresa, como negócios, marketing, vendas, atendimento, inovação, etc.

Ao longo do tempo percebi que Jobs To Be Done é muito promovido na área de produto e consultorias, mas menos discutido dentro dessas outras áreas. E, curiosamente, JTBD teve origem na área de negócios e marketing. Sendo uma ferramenta que favorece a inovação, ela se relaciona com diversas áreas de uma empresa, como comentado no tópico mais a seguir, Benefícios de JTBD para organização.

Tradução de termos

Me esforcei para traduzir e adaptar termos para o português e tornar os conceitos mais acessíveis.

A exceção foi o termo “Job” e expressão “Job To Be Done” que resolvi manter e usar por todo o livro. A tradução literal de “Job” para o português seria “trabalho”, o que poderia soar estranho para o uso comum.

Não considero “Jobs To Be Done” uma expressão de fácil entendimento por não ser utilizada no cotidiano das pessoas. E até pensei em uma tradução mais alinhada com o significado contextual como “finalidade”, “propósito”, “intenção” ou “motivação”.

Porém, eu teria que assumir um risco de aportuguesar um termo de uma teoria já difundida na língua portuguesa, e talvez perder o contexto que a teoria traz..

Parte 1: Jobs To Be Done

O que é Jobs To Be Done?

“Quando compramos um produto, nós essencialmente ‘contratamos’ algo para realizar um Job.”

—Competing Against Luck (Muito Além da sorte) Clayton Christensen (2016)

A premissa básica é que as pessoas não compram produtos e serviços apenas por suas funcionalidades ou atributos, mas contratam eles para realizar um Job.

De acordo com Tony Ulwick, “um Job pode ser um objetivo, uma meta ou uma tarefa, um problema a ser resolvido, ou algo para ser evitado, uma meta de ‘ser ou fazer’, ou qualquer outra coisa que as pessoas estão tentando realizar”.

Como surgiu?

De acordo com Tony Ulwick, em 1997, Bob Moesta, Rick Pedi e John Palmer (ex-sócios em uma empresa de consultoria de marketing) apresentaram o conceito de Milkshake Marketing para Clayton Christensen.

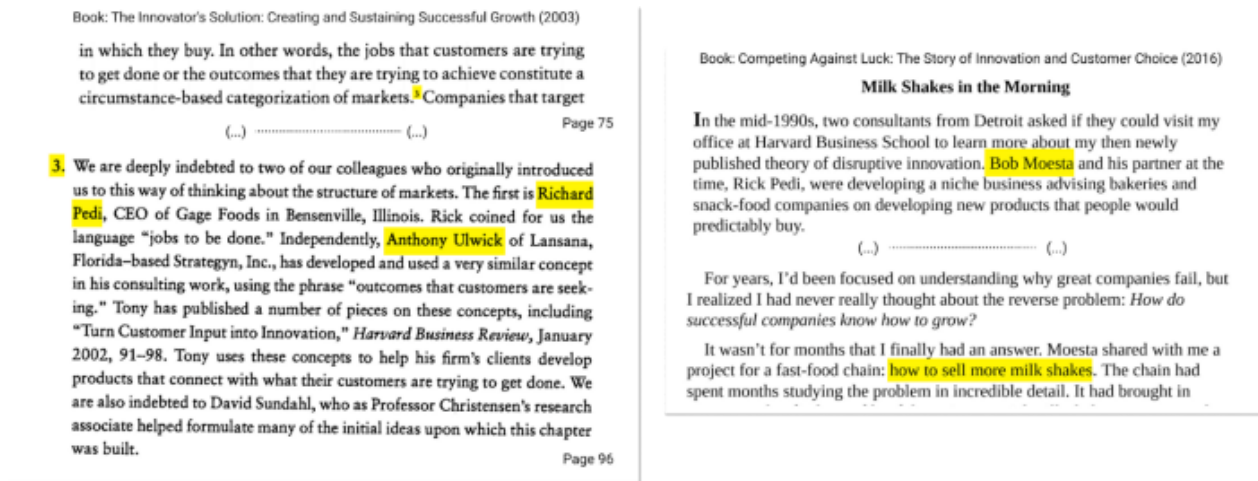
Em outubro de 1999, Tony Ulwick apresentou ao Clayton Christensen a teoria Outcome-Driven Innovation (ODI), o que poderia ser traduzido aproximadamente como “Inovação Orientada a Resultados”.

Isso aconteceu após Tony ter lido o livro “Innovator’s Dilemma” (em português, “O Dilema da inovação”) de Clayton em 1998 e já ter aplicado com sucesso em seus clientes o processo Outcome-Driven Innovation (ODI, o que poderia ser traduzido aproximadamente como “Inovação Orientada a Resultados”), desenvolvido por sua empresa.

O primeiro sucesso usando o processo ODI (1991) foi detalhado no artigo de 2002 da HBR, “Turn Customer Input into Innovation” (ou, em português, “Transforme a contribuição do cliente em inovação”).

Clayton parece ter enxergado semelhanças entre os dois conceitos, Milkshake Marketing e ODI, e criou sua própria hipótese ao redor deles, que apresentou como "Teoria dos Jobs To Be Done" em seu livro "The Innovator's Solution" (2003; em português seria algo como “A Solução do Inovador”).

Clayton citou ambas as partes por suas contribuições.



Trechos dos livros do Clayton Christensen acerca de sua inspiração para a Teoria Jobs To Be Done.

Há muito mais nuances nessa história. Esse é um resumo simplificado e enviesado.

Inovação

A abordagem apresentada neste livro potencializa inovação. Porém, para afirmar isso, é necessário dar um passo antes e definir o que é isso.

Inovação não é necessariamente criar algo totalmente novo, criar algo apenas para usar novas tecnologias e muito menos criar algo diferente apenas por ser diferente.

Baseado na lente de Jobs To Be Done, me arrisco em delimitar inovação como *criar soluções (físicas, digitais ou metodológicas) notoriamente mais fáceis, rápidas, precisas ou baratas para satisfazer critérios de um público com relação a uma intenção a realizar em determinado contexto.*

Necessidades primeiro, ideias depois

Na lente de Jobs To Be Done, as pessoas não são fiéis às companhias e marcas. Elas são fiéis a realizarem o Job melhor: mais previsível, fácil de utilizar, com mais rendimento e mais barato.

— *Tenet 7, The Core Tenets of Jobs-to-be-Done Theory*.

A teoria de Jobs To Be Done nos convida a pensar primeiro nas *necessidades* antes de ideias e soluções.

É comum começar um produto baseado em ideias. Porém, ideias não parecem faltar, nem ser o problema. Elas surgem aos montes.

A questão é, o que estamos resolvendo com essa ideia? Qual é o problema? O que estamos tentando ajudar as pessoas a realizarem? Quais são as necessidades que devemos atender por trás disso?

A lente de Jobs To Be Done nos permite entender as necessidades antes mesmo de pensarmos nessas ideias. Ou, caso já tenhamos ideias de soluções ou até mesmo um produto, nos permite ter maior conhecimento de como atender melhor o público e nos diferenciar no mercado.

A vantagem competitiva se torna atender melhor as necessidades descobertas.

O objetivo não é falhar rápido, lançar produtos aleatórios e ver qual “pega” no mercado, mas aprender rápido. Entender os Jobs do público para lançar soluções que possam permitir realizá-los com sucesso. Adaptá-las com o conhecimento adquirido continuamente, e ter maior potencial delas serem incluídas no processo das pessoas ao realizarem esses Jobs.

Abordagens de Jobs To Be Done

Existem ao menos duas abordagens de Jobs To Be Done:

ODI e “Mapa do Job”	As 4 forças e a entrevista sobre a mudança
<p>ODI é a sigla para Outcome Driven-Innovation (<i>Inovação orientada a resultados</i>).</p> <p>Este é um processo prescritivo de inovação que foca no mapeamento de <i>desired outcomes</i> (resultados desejados) e utiliza-os como métricas para medir o sucesso de um Job na perspectiva do realizador do Job.</p> <p>Esse processo em geral produz um Mapa do Job para aprofundar o entendimento de vários aspectos do Job.</p> <p>Referências nessa abordagem, ou uma derivação dela, em ordem alfabética:</p>	<p>Essa abordagem foca na descoberta das forças envolvidas na mudança para realizar algo.</p> <p>Duas forças promovem a mudança:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Insatisfação com a solução atual • Benefícios da nova solução <p>E duas forças inibem a mudança</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hábito com a solução atual • Ansiedade com relação à nova solução <p>Referências nessa abordagem, em ordem alfabética:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alan Klement • Bob Moesta • Clayton Christensen

<ul style="list-style-type: none"> • <u>Mike Boysen</u> • <u>Jared Ranere</u> • <u>Jay Haynes</u> • <u>Lance Bettencourt</u> • <u>Scott Burleson</u> • <u>Tony Ulwick</u> 	
---	--

O processo descrito neste livro é uma adaptação da abordagem ODI.

Caso deseje se aventurar mais na discussão sobre as diferentes abordagens, indico a leitura do texto Confused about Jobs to be Done? So was I (“*Confuso sobre Jobs to be Done? Eu também*”, em tradução livre) da Andrea F Hill.

Benefícios de JTBD para organização

É difícil se beneficiar da filosofia de JTBD sem saber como estruturar as informações. É possível que você fique apenas no campo filosófico e abstrato.

A utilidade dessa lente de inovação se torna perceptível ao aprender mapear os Jobs: atores, etapas, critérios de sucesso e oportunidades.

A partir desse mapeamento é possível:

- **Definir o mercado** que deseja atuar.
- **Definir oportunidades** desse mercado.
- **Definir estratégia** de inovação: use JTBD como fundação mais estável para estratégia, em vez de soluções ou atividades. Satisfça os critérios de sucesso do público. Saiba o que evoluir e inovar.
- **Saber quais novos negócios desenvolver.**
- **Descobrir concorrentes ocultos.**
- **Encontrar oportunidades de parcerias e integrações.**
- **Direcionar times de Produto:** identifique os critérios de sucesso não atendidos e experimente soluções a partir daí para satisfazê-los de forma mais fácil, rápida e precisa.
- **Tornar a descoberta e o desenvolvimento de soluções mais efetivos.**
- **Tornar as soluções mais efetivas.**
- **Definir roadmap e evoluir a plataforma.**
- **Direcionar Marketing:** posicione a marca conforme os Jobs, critérios de sucesso e linguajar das pessoas.

- **Direcionar Vendas:** não venda apenas funcionalidades. Comunique os critérios de sucesso que seu produto resolve melhor que os concorrentes.
- **Definir times:** delimite times por Jobs ou por meta-etapas de Jobs.
- **Alinhar times:** use o mesmo dicionário de informações, fale a mesma língua e tenha o mesmo norte.
- **Apoiar suporte e atendimento:** entenda de forma mais profunda os critérios de sucesso dos clientes e apoie-os tendo em mente esse entendimento.
- **Ganhar perspectiva do público:** oriente o fluxo de valor pela perspectiva das pessoas que sua solução atende. Torne o produto e processos mais efetivos, gerando mais valor

Parte 2:

Processo e Princípios

Como aplicar o processo

Você perceberá que as Partes 2, 3 e 4 do livro passam por duas atividades:

- **Descoberta** de informações, e
- **Aplicação** de princípios padrão.

Minha sugestão é que ao ler essas partes, lembre-se das informações apresentadas a seguir.

Descoberta de informações

Para a **Descoberta de informações** existem ao menos 4 alternativas que poderão ser adaptadas, intercaladas e combinadas.

1. Enquete (*survey*)

Convide pessoas para a participação de uma enquete.

Um jeito simplificado é disparar um convite por e-mail ou mensageiro instantâneo para pessoas que fazem parte do público — realizadores de um Job específico ou usuários de determinados produtos.

Nessa enquete você pode incluir algumas das perguntas propostas nos tópicos que serão abordados nos capítulos do livro.

A enquete possivelmente não trará respostas aprofundadas, porém pode servir como uma fonte inicial de conhecimento e ser um ótimo meio para recrutar pessoas para participar de entrevistas individuais para aprofundamento.

2. Entrevistas Individuais

Entreviste pessoas para aprofundar a compreensão das etapas do Job, critérios que utilizam para realizar e avaliar um Job, assim como entender sobre seus contextos.

Escute de 10 a 30 pessoas que representem pessoas e contextos diversos relacionados ao Job que deseja mapear.

Para isso, identifique os atores envolvidos e os contextos com maior potencial de causar variação na descoberta dos critérios que as pessoas utilizam para realizar o Job.

Selecione de 2 a 4 influências de um contexto. Esse limite é proposto para evitar que o processo de recrutamento se torne caro e longo.

Exemplos para o Job de “Conseguir emprego”:

- Trabalhando atualmente <> Desempregado
- Experiente na profissão que procura <> Sem experiência na profissão que procura

Após a seleção, considere entrevistar ao menos 2 pessoas por cada influência.

No exemplo a seguir, teríamos um total de 8 pessoas para entrevistar:

	Trabalhando atualmente	Desempregado
Experiente na profissão que procura emprego	2	2
Sem experiência na profissão que procura emprego	2	2

Dicas

Abordagens de entrevista

- Ter uma sessão de escuta. Deixar a pessoa liderar a conversa, enquanto você faz perguntas abertas para aprofundamento de uma coisa ou outra para entender mais do processo e do contexto. Após, conversas com diferentes pessoas, você poderá compilar e integrar as descobertas.
- Ter uma entrevista mais estruturada para aprofundar nos componentes de um Mapa do Job e nas categorias de contexto, podendo até compartilhar um quadro com um Mapa do Job em branco com a pessoa, apenas com os componentes para seguirem juntas no preenchimento. Exemplo: Jobs Emocionais, Jobs Relacionados, Meta-etapas, Soluções utilizadas, etc.
- Ter uma sessão mista: parte do tempo realizar uma sessão de escuta e parte realizar uma entrevista estruturada.

Consentimento para gravar

Ao recrutar ou iniciar uma entrevista, confirme se a pessoa permite que a conversa seja gravada. Isso facilitará que você faça a transcrição posteriormente.

Caso não possa gravar, você pode pedir para uma segunda pessoa participar da entrevista com você e fazer anotações. Caso também não consiga essa opção, faça a entrevista a sós e assim que encerrar a

entrevista, anote os tópicos principais da conversa e registre o que lembrar com relação aos tópicos usando palavras da própria pessoa.

3. Workshop

Realize uma atividade em grupo para criar o primeiro mapa rascunho do Job mesmo sem ainda aplicar os princípios padrão para as declarações.

Reúna pessoas de diversas áreas da organização: Gerenciamento de Produto, Desenho de Experiência, Pesquisa, Marketing, Vendas, Atendimento e outros.

Se possível, convide também alguns realizadores do Job que não faça parte da organização. Mesmo para um mapa rascunho, isso pode ser crítico caso o grupo da organização não tenha conhecimento e experiência com o Job.

A intenção dessa atividade não é encontrar soluções, mas ter diversidade de perspectivas sobre o Job para descobrir os primeiros critérios de sucesso relacionados a ele.

Por isto, essa atividade difere de uma Discussão de Grupo (Focus Group) tradicional que costuma ser focada em ideias, preferências e soluções.

4. Utilizar modelo de inteligência artificial

Com modelos de inteligência artificial que processam linguagem natural, como os modelos GPT da OpenAI e outros, é possível sair do zero para um primeiro rascunho em questão de minutos para uma boa variedade de Jobs.

Você pode dar instruções a ela sobre cada tópico que deseja descobrir mais informações e compilar as descobertas. A partir daí você terá um contorno e direção para evoluir, aprofundar, refinar, buscar um gradiente de perspectivas e contextos do público, e confirmar informações.

Aplicação dos princípios padrão

Após a descoberta, será necessário aplicar os princípios padrão descritos logo a seguir para refinar e estruturar as informações.

Para a aplicação dos princípios, há ao menos duas opções:

- **Individual:** uma pessoa fica responsável por aplicar os princípios e refinar as informações.
- **Grupo de 2 a 3 pessoas:** essas pessoas realizam a aplicação dos princípios enquanto discutem e refinam.

Com essas opções sua organização avança o trabalho sem o custo de atrasar demais o processo de criação de proposta caso fosse discutido em um grande grupo.

Após o refinamento usando os princípios, recomendo realizar uma discussão com diversas áreas e pessoas da organização para confirmar o entendimento, refinar e descobrir onde é necessário mais descobertas.

Essa discussão final pode ser feita em paralelo entre pequenos grupos. E após isso, as anotações geradas podem ser retornadas ao indivíduo ou pequeno grupo que fez a proposta do primeiro modelo para um novo refinamento.

Princípios padrão

Nesse processo, usaremos alguns princípios padrão para a declaração da descoberta dos Jobs, Etapas e Critérios de Sucesso.

Você perceberá que a maneira de escrever é extremamente importante no processo. Linguagem importa para transmitir significado.

A recomendação de princípios a seguir tem a intenção de polir as descobertas, removendo potenciais “impurezas”, até chegar a um núcleo mais estável e de maior valor que aumente a usabilidade das informações e permita compreensão compartilhada entre as pessoas.

Com prática você terá oportunidade de aprimorar as habilidades de aplicação desses princípios.

Lembre-se que isso não é uma ciência exata. Não há nada absolutamente certo ou errado. O importante é se beneficiar do resultado tornando as informações úteis para a inovação.

Primeiro, comece a usar o processo do jeito que conseguir e tiver oportunidade. Depois, continue praticando e aperfeiçoando levando em conta os princípios.

Princípios padrão para declaração:

- **MODELO:** [ação + variável + contexto]. Evitar mais de um verbo ou concatenação de expressões com “e” e “ou”.
- **INDISPENSÁVEL:** Usar apenas o essencial na declaração. Não usar modificadores como adjetivos ou advérbio. Exemplos: “melhor”, “rápido”, “sempre”, “feliz”, “eficaz”, “bom”, “muito”, etc.
- **PERSPECTIVA DO REALIZADOR:** garantir a declaração na perspectiva e linguagem do realizador.
- **ESTÁVEL:** a declaração deve fazer sentido caso usada 100 anos para trás e deve evitar citar soluções suscetíveis a se tornarem obsoletas 100 anos à frente.
- **PRECISA:** a declaração é precisa e compreensível, sem gerar dúvidas. Evitar substantivos ou expressões ambíguas que gerem dúvidas sobre o significado e não sejam específicas.

Além disso, você pode desejar considerar essa recomendação:

- **Preferir Jobs que podem ser concluídos.** Em geral, busque focar em Jobs que podem ser concluídos, os Jobs de Projeto. Isso não exclui a possibilidade de você escolher atender Jobs que não podem ser concluídos, os Jobs Contínuos.
- **Não incluir preferência ou observação.** Exemplos: “preferem”, “gostam”, etc.
- **Evitar quantidades e número.** As quantidades podem mudar e serem instáveis ao longo do tempo, dependendo do contexto. Exemplo: “Planejar viagem em uma semana”. Alternativa a validar: “Otimizar o tempo de planejamento de viagem”. E aprofundar: qual o motivo do limite de uma semana? Há outros critérios ocultos?

- **Evitar pronomes indefinidos como “alguns”/“algumas” e “muitos”/“muitas” na declaração.** Eles não acrescentam significado funcional. Exemplo: “Evitar andar muitos quilômetros”. Alternativa a validar: “Otimizar o número de quilômetros para caminhada”. E aprofundar: qual o motivo de não querer andar muitos quilômetros? Há outros critérios ocultos?

Ações comuns na estrutura de declaração

Abaixo estão alguns verbos comumente utilizado como ação na declaração de Jobs, Etapas e Critérios de Sucesso:

- Procurar, Localizar, Saber, Obter, Entender, Identificar, Descobrir, Definir, Decidir, Determinar, Selecionar, Preparar, Arranjar, Planejar, Confirmar.
- Ensinar, Aprender, Fornecer, Oferecer, Demonstrar, Compartilhar.
- Evitar, Prevenir, Garantir (“Aumentar a chance de”), Assegurar.
- Reduzir, Aumentar.
- Realizar, Executar, Aplicar, Efetuar, Coordenar, Negociar, Combinar.
- Avaliar, Verificar, Monitorar, Detectar, Revisar, Ajustar, Atualizar, Adaptar, Corrigir, Manter.
- Concluir, Finalizar, Encerrar, Guardar, Fechar, Armazenar, Documentar, Registrar, Compartilhar.
- Acompanhar, Monitorar, Observar, Agendar.

Apesar dessa lista poder ser usada como um guia para inspiração e consulta, não se limite a ela. Utilize o verbo que for mais simples e compreensível para o público e para a empresa enquanto represente de forma mais apropriada o Job, Etapa ou Critério de Sucesso.

Parte 3:

Jobs e Atores

Jobs Funcionais

Dentre os tipos de Jobs existentes, existem os Jobs Funcionais. São Jobs que revelam um comportamento ou resultado funcional a ser alcançado.

Eles se distanciam ao máximo de qualquer solução que as pessoas possam utilizar para realizá-los. E nos dão direção sobre o que atuar.

Há duas categorias de classificações de Jobs Funcionais:

- Projeto ou Contínuo
- Ação ou Resultado

Ao longo do tempo comecei a ter uma percepção de que alguns tipos de Jobs Funcionais eram diferentes e que poderia ser útil classificá-los, mas eu não sabia dizer muito bem as características que permitiram categorizá-los.

Parte disso foi resolvido com uma sugestão que o Scott Burleson ofereceu em seu livro, que resumi assim:

- **Jobs Funcionais de PROJETO:** aqueles que possuem início e fim. São Jobs que são concluídos, mesmo que sejam realizados recorrentemente. Exemplos desses Jobs: “Escutar música”, “Conseguir emprego”, “Chegar a um destino”, etc.
- **Jobs Funcionais CONTÍNUOS:** aqueles que estão em contínua execução para manter determinadas condições e que não possuem um término. Em geral, começam com ações de “Manter”, “Evitar”, “Gerenciar” e “Otimizar”. Exemplos:

“Otimizar a temperatura da casa”, “Manter a grama aparada”, “Manter a casa limpa”, “Evitar cárie nos dentes”, etc.

E a outra parte foi atendida em um estalo que tive no próprio processo de escrita deste livro ao me atentar para possíveis diferenças entre Jobs “sob nosso controle” e Jobs que estão “fora de nosso controle”:

- **Jobs Funcionais de AÇÃO:** aqueles que revelam o que alguém quer “fazer” e dependem apenas do comportamento dessa pessoa. Por isso, está dentro de seu controle. Exemplos: “Agendar um voo”, “Aplicar para uma vaga de emprego”, “Cuidar da ferida da perna”.
- **Jobs Funcionais de RESULTADO:** aqueles que revelam o que alguém quer “conseguir” ou “obter”. Além do comportamento da pessoa, há expectativa de se alcançar um resultado fora de seu próprio controle e depende de outros fatores. É comum Jobs assim comecem com verbos “Conseguir”, “Obter”, “Encontrar”, “Ganhar”, “Receber”. Exemplos: “Conseguir emprego”, “Encontrar uma parceira”, “Ter um filho”, “Recuperar da lesão”.

Você não precisa se preocupar com essas classificações agora. Citarei elas mais adiante no tópico Etapas do Job, quando poderão ser úteis para o mapeamento das etapas.

Para descobrir Jobs Funcionais, é importante entender como uma solução se encaixa no processo que as pessoas estão tentando realizar.

Essa solução não precisa ser necessariamente da sua empresa. Talvez ela não tenha algum produto ainda. Pode ser qualquer solução (materiais, digitais, processuais ou mentais) utilizada no momento de realizar o Job e que seja possível avaliar.

Você pode realizar uma *survey* inicial com as perguntas a seguir ou adaptá-las numa entrevista:

1. O que você queria realizar ao usar [nome da solução]?
2. Por qual motivo você desejava realizar isso? O que você estava tentando realizar como **objetivo final** após alcançar isso?
3. O que você precisou realizar para alcançar o **objetivo final, além disso**? O que mais você realizou fora do [nome da solução] para alcançar o **objetivo final**?
4. O que mais você desejava realizar ao usar [nome da solução]?

Caso você já tenha fortes suposições ou evidências de entrevistas anteriores sobre possíveis Jobs, pode listar esses Jobs como opções de respostas para a primeira pergunta, dando ainda a opção para a pessoa responder qualquer outra coisa.

Exemplos de Jobs arriscados

Declaração:

- “Criar uma playlist no Spotify”

Risco:

- Inclui soluções: “Spotify” e “criar uma playlist”.

Declarações alternativas:

- “Escutar música”
- “Criar um clima através da música”

Declaração:

- “Pessoas preferem participar de meetups e conferências que são próximos”

Riscos:

- Preferência ou observação: “preferem” e “próximos”.
- Conceitos compostos: “e”.

Declarações alternativas:

- “Participar de evento”

Declaração:

- “*Encontrar passagens aéreas mais baratas rapidamente*”

Risco:

- Inclui adjetivos ou advérbios: “baratas” e “rapidamente”.

Declarações alternativas:

- “*Encontrar passagens aéreas*”

Declaração:

- “*Ajude-me a planejar férias que a família inteira irá curtir*”

Risco:

- Inclui preferência ou observação: “curtir”.
- Possui mais de um verbo na declaração, começando com “Ajude-me” em vez de começar com o verbo do Job direto: “Planejar”.

Declarações alternativas:

- “*Planejar férias para a família*”

Exercício de exemplo

Daqui em diante vou utilizar um produto para exercitar cada tópico.

Imagine que desejamos entender mais sobre o produto LinkedIn.

Ao fazer as perguntas citadas anteriormente, podemos descobrir que alguns Jobs Funcionais que as pessoas desejam realizar ao utilizar o LinkedIn são:

- Conseguir emprego
- Encontrar profissionais para vagas abertas da minha empresa
- Saber o que profissionais da minha área estão compartilhando
- Obter conhecimento
- Compartilhar conhecimento
- Descobrir pessoas da minha área profissional
- Contatar pessoas da minha área profissional
- Compartilhar novidades sobre minha empresa

Jobs Emocionais: pessoais e sociais

Além dos Jobs Funcionais, existem também os Jobs Emocionais. Eles possuem duas categorias:

- **Jobs Emocionais Pessoais:** como o realizador do Job gostaria de se sentir ou evitar se sentir.
- **Jobs Emocionais Sociais:** como o realizador do Job gostaria de ser percebido e evitar ser percebido.

Com a descoberta desses Jobs é possível ter uma comunicação mais apropriada com o público, seja através do produto (textos, ilustrações, vídeos, cores ou animações), marca, marketing, vendas ou atendimento.

Veja um exemplo de como um Job Emocional se diferencia de um Job Funcional:

- **Job Funcional:** Escutar música.
- **Job Emocional:** Sentir-me energizado.

Perguntas para a descoberta dos Jobs Emocionais:

- **Pessoais:** Como você deseja se sentir ou evitar se sentir ao realizar o Job?
- **Sociais:** Como você deseja ser percebida ou evitar ser percebida ao realizar o Job?

Exercício de exemplo

Para o exercício relacionado ao LinkedIn, podemos descobrir alguns Jobs Emocionais do Job “Contatar pessoas da minha área profissional”.

Pessoais:

- Evitar ficar envergonhado ao contatar as pessoas.
- Sentir-me confiante para contatar as pessoas.

Sociais:

- Ser percebido como alguém interessado em aprender com a pessoa.
- Evitar ser percebido como alguém interesseiro.

Jobs de Consumo

Há também outra categoria de Jobs, os Jobs de Consumo.

Diferente dos Jobs Funcionais, esses são relacionados a uma solução e são realizados ao longo do ciclo de vida do produto.

Por isso, apesar de seguir todos os outros princípios padrão, a declaração dos Jobs de Consumo intencionalmente não segue o princípio padrão de estabilidade pela própria natureza deles, pois são relacionados a soluções.

Jobs de Consumo são importantes de serem estudados, pois complementam sua estratégia de inovação atendendo aos critérios de sucesso críticos relacionados ao ciclo de vida do produto.

Atender esses jobs permite otimizar a percepção e experiência do usuário com solução e prestadores de serviço envolvidos.

Além disso, pode ser a estratégia de inovação principal caso seu produto já tenha se tornado produto de conveniência (*commodity*) no mercado.

De acordo com Tony Ulwick, “o objetivo é inovar o produto de forma que os Jobs da cadeia de consumo desapareçam, ou seja, criar um produto que não precise ser instalado, configurado, interagido, reparado, mantido e assim por diante. Eliminar a necessidade de executar um ou mais Jobs da cadeia de consumo torna um produto mais fácil de usar e menos dispendioso”.

Como regra geral, as pessoas não desejam realizar os Jobs de Consumo. Elas lidam com esse tipo de Job por necessidade. Porém, como exceção, há pessoas que apreciam realizar Jobs de Consumo de uma solução.

É importante considerar que automatizar ou remover todos os Jobs de Consumo pode ter algum efeito negativo também.

Por exemplo, o Efeito IKEA, descreve que os consumidores atribuem um valor desproporcional aos produtos que criaram parcial ou integralmente. O nome refere-se ao fabricante e varejista de móveis sueco IKEA, que vende muitos móveis que requerem montagem.

Nesse caso, um nível de esforço pode ter efeito positivo nas pessoas.

Também há pessoas que utilizam momentos de atividades que podem parecer triviais para praticar atenção e se tornam importantes para conectá-las ao momento presente. E há pessoas que utilizam esses momentos como passatempos.

Linha do tempo & Jobs de Consumo

Primeira ideia/Criando espaço: A pessoa começa a criar um espaço mental para um problema está tendo e admitir isso.

- **Perceber** novas formas de resolver o problema
- **Procurar** formas de resolver o problema
- **Imaginar/Idealizar** formas de resolver o problema

Procura passiva/aprendendo como: a pessoa começa a pesquisar mais sobre o Job, mas de forma passiva, sem realmente se comprometer com uma solução.

- **Perceber** a existência de soluções

Procura ativa/identificando possibilidades: o cliente começa a se envolver mais ativamente na busca por uma solução e identifica diferentes opções que podem ajudar a resolver o problema.

- **Procurar** soluções existentes
- **Identificar** potenciais soluções para o seu caso

Tomada de decisão e renúncias: o cliente avalia as diferentes opções disponíveis e faz uma escolha sobre qual solução adotar.

- **Estabelecer** critérios para seleção de produto
- **Avaliar/Comparar** produtos
- **Escolher/Decidir** por um novo produto
- **Comprar/Pagar/Assinar** um novo produto

Primeiro uso/progresso: o cliente começa a usar a solução escolhida e avalia como ela está funcionando em relação às expectativas.

- **Transportar** um produto
- **Receber** um produto
- **Armazenar** um produto
- **Instalar** um produto
- **Aprender** a usar um produto
- **Configurar** um produto

Uso contínuo/formação de hábitos: o cliente continua a usar a solução escolhida e desenvolve hábitos em torno do uso dela

- **Interagir** com um produto
- **Atualizar** um produto
- **Limpar** um produto
- **Manter** um produto
- **Reparar** um produto
- **Substituir** um produto
- **Cancelar assinatura/Descartar** um produto

Alguns desses Jobs podem ser concluídos pelos próprios realizadores do Job Funcional, mas outros demandam realizadores especializados caso seja um produto mais técnico ou complexo.

Por exemplo, alguns produtos podem precisar de “Instaladores” para serem instalados ou de uma “Equipe de manutenção” para a manutenção deles. Por isso, é comum que os realizadores de alguns Jobs de Consumo sejam prestadores de serviço.

Curiosidade

Em uma empresa, o [decisor] do Job de Consumo “Comprar” costuma ser algum supervisor ou administrador. Já o [realizador] costuma ser alguém da equipe de finanças ou algum outro colaborador.

Em um contexto pessoal, o [decisor] e o [realizador] desse Job de Consumo costuma ser a própria pessoa. Porém, há casos em que um ou outro poderá ser parente, plano de saúde ou seguradora, por exemplo.

Contextos

O Job ocorre em meio a um vasto e contínuo fluxo de influências. Coletivamente elas definem um contexto que promovem, inibem, dificultam ou facilitam a realização do Job.

Para criar valor é importante entender os contextos dos atores, e assim descobrir os critérios que se diferenciam para o público realizar o Job com sucesso.

Imagine uma pessoa que tenta realizar o Job de “conseguir emprego” para experienciar novos desafios, enquanto já tem outro emprego atualmente, possui vasta experiência em sua profissão, não tem dívidas e só trabalha remotamente.

Agora, imagine uma outra pessoa tentando realizar o mesmo Job, que está desempregada há meses, tem pouca experiência na profissão, está com dívidas e quer encontrar qualquer tipo de trabalho para pagar as contas.

Possivelmente essas diferentes influências no contexto de cada pessoa farão que utilizem critérios diferentes para realizar e avaliar o Job de “conseguir emprego”.

Os contextos descobertos são importantes para:

1. Descoberta de critérios de sucesso contextuais: abordada no tópico mais adiante, Critérios de sucesso do Job.
2. Descoberta de oportunidades contextuais.
3. Descoberta de Jobs Emocionais contextuais.

4. Atuação em mercado mais específico: ao definir um Job com um contexto declarado você delimita a demanda e atende um contexto mais específico.
5. Segmentação.

Para descobrir esses contextos você pode realizar perguntas como:

- O que te motivou a [declaração do Job] agora (não antes e nem depois)? Ou, o que te motivou a [declaração do Job] naquele momento específico na última vez (não antes e nem depois)?
- Me conte mais sobre a situação, seus pensamentos e emoções sobre a última vez que você passou pelo processo de [declaração do Job].

E, depois, experimente aprofundar refazendo-as para as etapas específicas do Job.

Exemplos:

- O que te motivou a [chegar a um destino a tempo] naquele momento específico na última vez (não antes e nem depois)?
- Me conte mais sobre a situação, seus pensamentos e emoções sobre a última vez que você passou pelo processo de [planejar as paradas] ao [chegar a um destino a tempo].

Categorias

Apesar de ser impossível conhecer todas influências de um Job, abaixo há algumas categorias de influências que podem ajudar na descoberta de contextos:

- **Job Acima:** Com que finalidade a pessoa costuma realizar o Job e influencia a realização dele? Pode ser um Job Funcional ou um Job Emocional — Pessoal ou Social.
- **Job Relacionado:** Qual outro Job a pessoa costuma realizar antes, em paralelo ou após ao Job atual e influencia a realização dele?
- **Condições do realizador:** Quais as condições do realizador do Job?
 - **Cognição:** Quais pensamentos, raciocínio, valores, princípios, crenças, suposições ou memórias atuais influenciam a realização do Job?
 - **Emoções, sensações e humor:** Quais emoções, sensações ou humor influenciam a realização do Job?
 - **Estados fisiológicos:** Quais estados fisiológicos, como sede, fome e fadiga, influenciam a realização do Job?
 - **Consumo de substâncias:** Quais substâncias influenciam a realização do Job?
- **Condições do ambiente:** Quais as condições do ambiente, como clima, temperatura, cheiro, disposição de objetos ou elementos naturais?
- **Favorecido:** Para quem a pessoa está realizando o Job?
- **Companhia:** Com quem a pessoa está realizando o Job?

- **Experiência** com o Job: Qual a experiência da pessoa com o Job?
- **Restrição:** Sob quais restrições o Job está sendo realizado (recursos, saúde, autonomia, etc)?
- **Estilo de vida e Cultura:** Qual o estilo de vida da pessoa e quais culturas influenciam seus comportamentos, tradições e conhecimentos?
- **Momento:** Quando a pessoa está realizando o Job? Em que momento do dia, semana ou ano?
- **Eventos sociais e culturais:** Quais feriados, celebrações, encontros ou rituais influenciam a realização do Job?
- **Localização:** Onde o Job está sendo realizado? Qual região? Urbana? Rural?

Variações

Ao mapear uma influência, aproveite para mapear também suas variações ou opostos.

Exemplos de variações:

- “Desempregado”, leva a considerar a variação “Empregado”.
- “Experiente na profissão”, leva a considerar a variação “Inexperiente na profissão”.
- “Trabalho remoto”, leva a considerar a variação “Trabalho presencial”.

Exercício de exemplo

Ao estudarmos o Job “Conseguir emprego” podemos descobrir algumas influências que podem definir o contexto, por exemplo:

- desejo subir de nível de carreira
- desejo mudar de área
- desejo um horário de trabalho mais flexível
- estou desempregado
- estou trabalhando em uma empresa
- sou experiente na profissão que busco emprego
- sou novo na profissão que busco emprego
- quero trabalhar remotamente

Atores envolvidos no Job

Além de descobrir os Jobs Funcionais e de Consumo, e seus contextos, é importante descobrir também os atores envolvidos neles.

Há ao menos 7 classificações possíveis de atores:

- **Realizador:** quem realiza o Job.
- **Favorecido:** para quem o Job é realizado e quais pessoas, seres ou sistemas se beneficiam do resultado dele.
- **Ameaçado:** pessoas, seres ou sistemas podem acabar sofrendo consequências negativas quando este Job é executado com sucesso.
- **Decisor:** quem decide pela realização do Job.
- **Supervisor:** quem supervisiona e é responsável pelo resultado do Job.
- **Influenciador:** quem costuma influenciar a realização ou resultado do Job, ou influenciar a escolha da solução para realizá-lo.
- **Especialista:** quem tem conhecimento aprofundado sobre o Job, sem necessariamente realizá-lo diretamente.

Os **realizadores** e os **favorecidos** são os atores-chave, pois lidam diretamente com o Jobs, sabem na prática as necessidades relacionadas a eles e, especialmente, causam a demanda do Job e fazem o uso de soluções.

Contudo, é importante considerar os outros, especialmente os ameaçados. Precisamos tornar visíveis possíveis danos e saber como evitá-los ou minimizá-los.

Exemplo de atores

Job Funcional “Chegar a um destino a tempo”

Se eu mesmo estou dirigindo:

- **Realizador do Job Funcional:** eu.
- **Favorecido do Job Funcional:** eu.

Se estou utilizando um Uber:

- **Realizador do Job Funcional:** motorista do Uber.
- **Favorecido do Job Funcional:** eu.
- **Realizador do Job de Consumo “Pagar pelo serviço”:** eu.

Se estou em um carro autônomo:

- **Realizador do Job Funcional:** solução automatizada.
Motoristas humanos são desnecessários.
- **Favorecido do Job Funcional:** eu.

Job Funcional “Realizar uma cirurgia”

- **Realizador do Job Funcional:** Cirurgião.
- **Favorecido do Job Funcional:** Paciente.
- **Supervisor do Job Funcional:** Supervisor da Unidade ou Administrador do Hospital.
- **Influenciador do Job Funcional:** Médico do paciente, além do cônjuge ou familiar do paciente.
- **Influenciador do Job de Consumo “Comprar material para cirurgia”:** Equipe de Finanças, Enfermagem e Cirurgiões do Hospital.
- **Decisor do Job de Consumo “Comprar material para cirurgia”:** Supervisor da Unidade.
- **Realizador do Job de Consumo “Comprar material para cirurgia”:** Equipe de Enfermagem do Hospital.
- **Realizador do Job de Consumo “Preparar material para cirurgia”:** Equipe de enfermagem.
- **Realizador do Job de Consumo “Pagar pelos custos envolvidos na cirurgia”:** Paciente ou Plano de Saúde.

Exercício de exemplo

Para o exercício com o job “Conseguir emprego”, poderíamos descobrir diversos atores.

Job Funcional “Conseguir emprego”
<p>Executor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profissional • Recém-formado • Profissional em transição de carreira • Pessoas desempregadas • Profissional sênior <p>Favorecidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Candidato que consegue o emprego • Empresa que contrata o candidato • Familiares e amigos do candidato <p>Ameaçado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Outros candidatos que concorrem ao mesmo emprego e não são selecionados • Antigos funcionários da empresa que foram demitidos para dar lugar ao novo contratado

- Familiares e amigos de candidatos que não são selecionados
- Meio ambiente, que pode ser afetado pelas atividades da empresa que contratou o candidato

Decisor:

- Chefe imediato do candidato contratado
- Empresa que está contratando
- Comitê de contratação da empresa

Supervisor:

- Departamento de gestão de talentos da empresa
- Chefe imediato do candidato contratado
- Proprietário da empresa
- Comitê de contratação da empresa

Influenciador:

- Referências profissionais do candidato
- Amigos e familiares do candidato
- Outros funcionários da empresa
- Agências de emprego
- Recrutadores
- Conselheiros de carreira e orientadores profissionais
- Anúncios de emprego e meios de comunicação

Especialista:

- Recrutadores
- Consultores de carreira e orientadores profissionais
- Psicólogos organizacionais
- Especialistas em RH

Público para aprofundamento

Após descobrir os atores envolvidos, é possível saber o público que podemos selecionar para aprender mais sobre o Job:

- Pessoas que tomam ação para si mesmas relacionado ao Job (realizadores que são os próprios favorecidos).
- Pessoas que trabalham com o Job (realizadores) para outras pessoas (favorecidos).
- Pessoas favorecidas pelo Job e que não precisam realizá-lo (favorecidos).
- Pessoas prejudicadas pelo Job (ameaçado).
- Pessoas que influenciam a realização do Job e a escolha de soluções (influenciadores).
- Pessoas que supervisionam a realização do Job (supervisores).
- Pessoas que ensinam sobre o Job (especialistas): professores, consultores e mentores.
- Pessoas que estudam e discutem sobre o Job: comunidades, grupos e fóruns.

Parte 4: Mercado

Podemos encontrar diversas formas para definir mercado: tecnologias e produtos (ex: mercado de criptomoedas ou mercado de smartphones), áreas gerais (ex: mercado de fitness), dados demográficos (ex: mercado de pessoas acima de 30 anos ou pessoas casadas), dentre outras.

Cada uma trazendo seus próprios riscos quando não levado em conta o que as pessoas estão desejando realizar, o Job, e os contextos.

Vamos pensar em tecnologias e produtos, por exemplo. Eles **são meios instáveis de definir o mercado** ou estratégia de negócio.

Quando o foco está sobre eles, vemos demanda de “mercado” calculada como:

- unidades de um produto * preço por unidade
- unidades de assinatura por período * preço da assinatura
- unidades de produto em uma categoria * preço por unidade
- clientes com interesse em um produto
- porcentagem comprando produtos de uma empresa

Porém, produtos são apenas um meio para realizar Jobs. Eles não são o próprio mercado.

Como Clayton Christensen dizia, *“quando compramos um produto, nós essencialmente contratamos algo para realizar um Job”*.

Se você definir mercado apenas por produto, correrá o risco desse tipo de produto se tornar obsoleto. Ou seja, o “mercado”, neste tipo de definição, poderá desaparecer.

Produtos vêm e vão. A tecnologia muda.

Além disso, se você está para lançar um produto novo e sua definição de mercado está em torno dele ou de sua tecnologia, terá dificuldade em descobrir os critérios de sucesso das pessoas ao utilizarem o seu produto para alguma finalidade. Elas ainda não têm experiência com esse tipo de produto para articular seus critérios.

Definição de mercado

A alternativa é definir o mercado pelo Ator mais o Job Funcional que ele está desejando realizar. Eles são mais estáveis para trabalhar ao longo do tempo, independente de soluções.

Uma forma fácil de declarar esse mercado é usar o seguinte modelo:

[Ator] que deseja [declaração do Job Funcional]

Exemplos:

- [Entusiasta de música] que deseja [escutar música]
- [Profissional] que deseja [encontrar novo emprego]

Além disso, é possível informar algum contexto específico para a realização do Job Funcional, tornando o mercado mais restrito, porém aumentando a chance de satisfazer critérios de sucesso mais específicos.

Exemplos:

- [Entusiasta de música] que deseja [escutar música enquanto corre na rua]
- [Profissional] que deseja [encontrar novo emprego para trocar de área de atuação]

Você pode definir o mercado tanto pelo **realizador** quanto pelo **favorecido**, quando o favorecido ainda não possui soluções que o tornem capaz dele mesmo realizar o Job.

Dependendo da sua estratégia, você pode:

- Focar no **realizador**. Estratégia que pode ser mais acionável no curto prazo.

- Focar no **favorecido**. Estratégia que pode ser mais duradoura e estável a longo prazo, removendo a necessidade dos realizadores, porém às vezes pouco acionável para o momento.

Por exemplo, o job “Realizar uma cirurgia” tem como favorecido um paciente, porém tem como realizador um cirurgião. Definir o mercado pelo favorecido nesse caso pode ser pouco acionável no momento atual, já que não há uma tecnologia geral que realize a cirurgia do paciente em qualquer caso de forma precisa e segura. Ou, se existe, não fiquei sabendo até o momento. Ao mesmo tempo, é importante acompanhar a evolução de tecnologias que tenham potencial de viabilizar isso para assim que possível definir o mercado pelo favorecido.

Para os jobs “Medir nível de insulina” ou “Medir pressão arterial”, se o mercado continuasse a ser definido apenas com profissionais de saúde, talvez não teríamos aparelhos que atualmente já permitem a nós mesmos realizarmos o job, mesmo com alguma limitação.

Curiosidade

Em algumas situações você desejará ou deverá atender a mais de um Job e Ator, ou seja, múltiplos mercados.

Isso acontece em casos de plataformas que possuem vários atores interagindo, por exemplo, marketplace. Ou em casos de atender diversos Jobs na mesma plataforma, por exemplo, redes sociais, aparelho de smartphone, etc.

Evolução do mercado

O mercado pode evoluir ao menos de duas formas:

1. Remover a necessidade de **realizadores** humanos do Job. Conforme o avanço da tecnologia é possível que soluções automatizadas realizem o Job ou parte dele sem interferência, ou dependência humana. Exemplo, para o job “Chegar a um destino a tempo”, carros autônomos podem realizar a etapa “Dirigir até o destino”.
2. Ou permitir que os **favorecidos** não precisem deles mesmos realizarem o Job. Exemplo, para o job “Chegar a um destino a tempo”, ao utilizar Uber, o favorecido não precisa “Preparar o veículo”, “Dirigir até o destino” e “Estacionar o veículo”.

CrITÉrios para escolha de mercado

Existem alguns critérios que ajudam na escolha de mercado:

- **Alinhamento com a organização:** escolha Jobs alinhados com os princípios e estratégia da organização.
- **Capacidades de negócio:** avalie para quais Jobs a empresa consegue entregar valor com as capacidades atuais de negócio: conhecimento, habilidade, tecnologia e condições financeiras.
- **Nível de Abstração do Job:** identifique os Jobs Funcionais em um espectro de abstração, do mais abrangente ao mais restrito. Escolha um nível onde permita inovação e, ao mesmo tempo, seja acionável nas capacidades e intenção de negócio. No próximo tópico, comentarei como encontrar o nível de abstração ideal.
- **Atores dispostos a pagar:** identifique o quanto os Atores Realizadores e Favorecidos estão dispostos a pagar para ter mais sucesso na realização do Job.
- **Demanda do Job:** avaliar a quantidade aproximada de realizadores do Job.
- **Frequência do Job:** avaliar a frequência de realização de cada Job.
- **Esforço ao realizar o Job:** avaliar o nível de esforço para realizar o Job com sucesso.
- **Confiança em realizar o Job:** avaliar o nível de confiança das pessoas na realização de cada Job.

Os critérios de Frequência, Esforço e Confiança podem ter uma correlação entre si:

- Esforço alto e a falta de confiança podem reduzir a frequência de realização do Job.
- Se o esforço for alto para uma pessoa inexperiente, a confiança pode ser baixa até que se ganhe habilidades e experiência na realização do Job.
- Esforço baixo pode aumentar a frequência de realização do Job.
- Confiança alta, mesmo que com um esforço alto, pode aumentar a frequência de realização do Job.

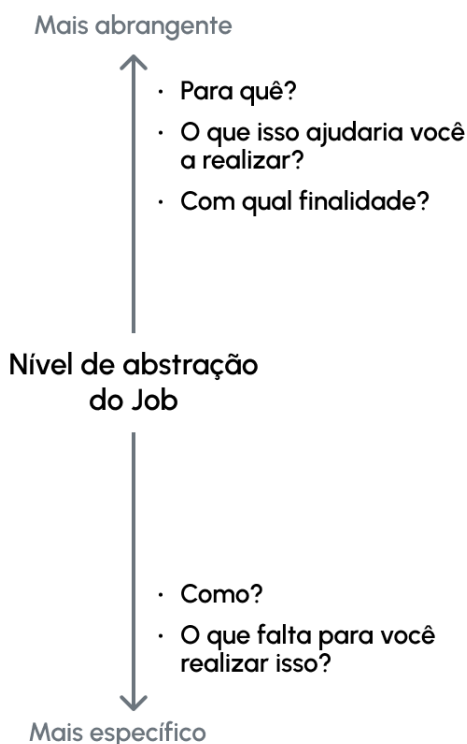
Assim, um Job de baixa frequência de realização ainda pode ser um bom mercado se isso for devido ao alto esforço ou baixa confiança, e caso você possa criar soluções que diminuam esse esforço exigido e/ou aumentem a confiança para realizar o Job.

Nível de abstração do Job

“Se você fosse focar seus esforços de inovação em torno de aspirações e esperanças improváveis, você nunca seria capaz de prever sucesso.”

— Mike Boysen

A recomendação para descobrir o nível de abstração ideal do Job é subir na escala de abstração até chegar a um nível onde o nível acima já não seja mais acionável. Ou seja, não dê um norte em como atuar, não esteja dentro das capacidades de negócio e nem esteja alinhado com a intenção da organização.



Para subir e descer o nível de abstração, utilize essas perguntas:

- **Descobrir Jobs mais abrangentes:** “Para quê?”, “O que isso ajudaria você a realizar?” e “Com qual finalidade?”.
- **Descobrir Jobs mais específicos:** “Como?” e “O que falta para você realizar isso?”.

Quanto mais subir na escala de abstração, mais risco de envolver um Job aspiracional e perder a oportunidade de um Job Funcional acionável. Quanto mais descer, mais riscos de envolver um Job com soluções específicas e atuar em uma demanda passageira e tecnologia que logo poderá se tornar obsoleta.

Por isso, discuta e experimente um nível que pareça adequado.

No texto *Defining the Customer’s Core Functional Job-to-be-Done*, Tony Ulwick diz que “a definição correta do Job To Be Done funcional básico é um pré-requisito para um sucesso previsível. Definir isso errado é um grande problema e acertar isso não é tão fácil. Definir o Job de forma muito restrita limitará a descoberta de oportunidades de crescimento. Definir o Job de forma muito ampla resultará em insights não acionáveis.”

“Se um fabricante de caldeiras de fogão perguntasse a seus usuários ‘que Job você contratou esse produto pra realizar’, é provável que eles lhe dissessem que contrataram para ‘ferver água’. Isso pode estar correto, mas a água fervente é apenas um passo no Job que o cliente está tentando fazer — que é ‘preparar uma bebida quente para consumo’. Se o fabricante do aquecedor de fogão define o Job de forma muito restrita, então corre o risco de um concorrente (como Nespresso ou Keurig) vir com uma solução que faz todo o Job em uma única plataforma”.

— Defining the Customer’s Core Functional Job-to-be-Done

Exemplo de Jobs em nível de abstração

Do mais restrito ao mais abrangente

Se começarmos por um Job muito específico, como “Furar a parede para pendurar um quadro”, podemos descobrir Jobs mais abrangentes:

– Para quê “furar a parede para pendurar um quadro”? O que isso ajudaria você a realizar?

- Para “Pendurar quadro com fotos da família na parede”

Para quê? O que isso ajudaria você a realizar?

- “Visualizar momentos da família pelos cômodos da casa”

Para quê? O que isso ajudaria você a realizar?

- “Reviver memórias da família”

Para quê? O que isso ajudaria você a realizar?

- “Perceber a presença da família em casa”

Para quê? O que isso ajudaria você a realizar?

- “Sentir-me pertencido”

Do mais abrangente ao mais restrito:

Se começarmos pelo Job muito abrangente, como “Sentir-me pertencido”, podemos descobrir Jobs mais específicos:

– Como deseja “sentir-se pertencido”? O que está evitando você “sentir-se percebido”?

- “Perceber a presença da família em casa”

Como? O que falta para você realizar isso?

- “Reviver memórias da família”

Como? O que falta para você realizar isso?

- “Visualizar momentos da família pelos cômodos da casa”

Como? O que falta para você realizar isso?

- “Pendurar quadro com fotos da família na parede”

Como? O que falta para você realizar isso?

- “Furar a parede para pendurar um quadro”

Jobs Emocionais e Atores Envolvidos

Após definir o mercado, e por isso o Ator Principal e o Job Funcional Principal, identifique também os Jobs Emocionais relacionados a eles e os demais atores envolvidos no Job Funcional Principal: outros realizadores, favorecidos, supervisores, decisores, influenciadores e especialistas.

Dessa forma você terá oportunidade de criar uma conexão com as emoções do público envolvido na realização do Job Funcional.

Exercício de exemplo

Caso nossa escolha de Ator Principal fosse “Profissional” e de Job Funcional Principal fosse “Conseguir emprego”, poderíamos identificar Jobs emocionais como:

- Ser percebido como uma pessoa informada na minha área profissional.
- Ser percebido como uma referência na minha área profissional.
- Evitar me sentir ansioso.
- Evitar me sentir frustrado com o que espero da empresa.

E descobrir outros atores como:

- Outros Realizadores: consultorias.
- Favorecido: profissionais.
- Influenciador: esposa(o), colega de trabalho atual, amigo.
- Supervisor: mentor, coach, psicólogo, esposa(o).

Jobs Relacionados: Ajudar o público a realizar mais Jobs

Identifique outros Jobs que as pessoas estão tentando realizar antes, em paralelo ou depois do Job Funcional Principal.

Estes Jobs são chamados de Jobs Relacionados, podem ser tanto Jobs Funcionais quanto Jobs de Consumo.

A organização pode identificar os Jobs Relacionados para ajudar as pessoas realizarem mais Jobs em uma mesma plataforma e expandir o negócio.

Porém, é importante escolher Jobs Relacionados que estejam próximos do tema do Job Funcional Principal, pois assim será mais provável que:

- A empresa consiga lidar com o Job com os recursos já existentes.
- Esteja nas expectativas e estratégias de negócio e da marca.

Uma característica dos Jobs Relacionados é serem realizados independentemente do Job Funcional Principal. Ou seja, não dependem da execução dele e nem são uma etapa para a realização do mesmo. Apesar disso, algumas pessoas do público podem realizar em conjunto.

Mais acima, nas perguntas que listei para descobrir os Jobs Funcionais, perceberá que algumas levavam à descoberta de Jobs Relacionados:

- O que mais você realizou fora do [nome da solução] para alcançar o objetivo final?
- O que mais você desejava realizar ao usar [nome da solução]?

Agora, listarei mais perguntas para auxiliar nesta descoberta.

Perguntas sobre Jobs Relacionados ao Job Funcional Principal

- Além de [declaração do Job Funcional Principal], o que mais você está realizando em conjunto ou ao usar o [nome do produto]?
- O que mais você desejava realizar ao usar [nome do produto]?

Perguntas sobre a finalidade de realizar o Job Funcional Principal

- Por qual motivo você desejava [declaração do Job Funcional Principal]?
- O que você estava tentando realizar como objetivo final após alcançar [declaração do Job Funcional Principal]?

Perguntas o que mais a pessoa fez para alcançar o Job mais amplo (objetivo final)

- O que você precisou realizar para alcançar o objetivo final além de [declaração do Job Funcional Principal]?
- O que mais você realizou fora do [nome do produto] para alcançar o objetivo final?

Exemplo 1

Job Funcional Principal:

- Investir dinheiro.

Jobs Relacionados:

— Além de “Investir dinheiro”, o que mais você está fazendo em conjunto?

- Repassar a riqueza para os membros da família.
- Armazenar documentos financeiros importantes.
- Planejar para aposentadoria.

— Para quê você quer “Investir dinheiro”?

- Aumentar a riqueza.
- Reduzir a carga tributária.

— O que você está fazendo para “Aumentar a riqueza” além de “Investir dinheiro”?

- Reduzir gastos no estilo de vida.
- Mudar de profissão.

Exemplo 2

Job Funcional Principal:

- Escutar música

Jobs Relacionados:

— Além de “Escutar música”, o que mais você está fazendo em conjunto?

- Aprender a letra da música.
- Conhecer a história da música.
- Encontrar novas bandas.

— Para quê você quer “Escutar música”?

- Focar na execução de tarefas.

— O que você está fazendo para “Focar na execução de tarefas” além de “Escutar música”?

- Tomar bebida que energiza.
- Evitar comunicação com as pessoas.

Exercício de exemplo

No caso do LinkedIn, além do Job “Conseguir emprego”, algumas pessoas podem realizar esses Jobs Relacionados:

- Participar de mentoria [para conseguir emprego].
- Procurar profissionais [referência na minha área].
- Cancelar compromissos [para participar de processo seletivo].
- Minimizar gastos [enquanto estou desempregado].
- Pedir demissão do emprego atual [para iniciar no novo emprego].
- Mudar de região de moradia [para o novo local de trabalho].
- Aprender sobre meios de transporte [para o novo local de trabalho].
- Atualizar familiares sobre os processos seletivos.
- Identificar áreas de especialização para aprimorar.
- Refletir sobre motivações de carreira.
- Aprender uma nova habilidade que possa ser útil na carreira.

Parte 5: Mapa do Job

“Um bom Mapa do Job descreve o que o cliente está tentando realizar, não como ele está realizando isso (ou a solução que estão usando)”

— Mike Boysen.

O Mapa do Job desembrulha o Job para identificar as etapas e os critérios do Job que são relativas a elas, oferecendo um norte sobre o que deve ser atendido.

Inicialmente o Mapa do Job é realizado para o Job Funcional Principal.

É comum iniciar a estruturação desse mapa com o grupo interno da empresa. Esse rascunho permite formular, esclarecer hipóteses e guiar futuras entrevistas. Se o grupo não tem experiência com o Job que deseja mapear, inicie entrevistando 2 a 3 realizadores do Job.

Não assumo que essa primeira versão esteja perfeita ou não possa ser melhorada. Pelo contrário. Assuma que é incompleta.

E, assim que possível, faça entrevistas de aprofundamento com mais realizadores do Job, usando o rascunho como guia para perguntas, até tornar o mapa estável. Ou seja, até perceber que não há novas informações e mudanças acontecendo no mapa.

Curiosidade

Este mapa se diferencia de mapa de processo, jornada do cliente ou “*service blueprint*”, pois estes artefatos focam no processo de compra, contratação ou interação com uma solução. Eles costumam mapear os Jobs de Consumo e não os Jobs Funcionais.

Etapas do Job

Um Job normalmente possui um processo otimizado para sua realização. Você precisará descobrir quais são as etapas para concluir esse processo.

Em geral, cada Job possui meta-etapas padrão, facilitando a descoberta posterior das etapas específicas.

Lembra daquelas classificações que comentei no tópico sobre Jobs Funcionais (Jobs de Projeto, Jobs Contínuos, Jobs de Ação e Jobs de Resultado)? É aqui que elas terão utilidade.

Meta-etapas padrão

Os Jobs Funcionais de Projeto possuem cinco meta-etapas padrão em seu processo:

- Definir e **P**lanejar
- Preparar e **R**ealizar
- Avaliar e **A**justar
- Concluir e **A**rrumar
- Documentar e **C**ompartilhar
- Acompanhar efeitos posteriores

Já os Jobs Funcionais Contínuos costumam ter apenas três meta-etapas padrões:

- Definir e **P**lanejar
- Preparar e **R**ealizar
- Avaliar e **A**justar

Isso acontece, pois após Definir quais são as condições aceitáveis, Planejar, Preparar e Realizar, esse tipo de Job se mantém continuamente Avaliando e Ajustando, e não possui uma conclusão.

Darei exemplo sobre isso mais abaixo ao falar sobre as etapas específicas.

Etapas específicas

Para cada uma das meta-etapas é possível descobrir etapas específicas necessárias para a realização do Job com sucesso. Cada uma dessas etapas também serão um Job em um nível restrito e seguirão os mesmos princípios padrão. Exemplo, a etapa “Aplicar para vagas de emprego” do Job “Conseguir emprego” também é um Job em si.

Jay Haynes diz que *“as etapas do Job contam a história do que o cliente precisa realizar para concluir o Job”*.

Para iniciar a descoberta das etapas de um Job, você pode pedir para a pessoa descrever tudo que passou na mente dela e o processo que ela seguiu na última vez que executou o Job. E logo adiante, tentar aprofundar nas meta-etapas onde não ficaram muito explícitas as possíveis etapas e surgiram dúvidas.

Jobs Funcionais de Projeto

Perguntas para descobrir as etapas específicas de Jobs Funcionais de Projeto:

- O que deve ser **definido e planejado** para executar o Job?
- Depois de definido e preparado o que for necessário, o que precisa ser **preparado e realizado** para executar o Job?
- O que deve ser **avaliado e ajustado** para ter sucesso enquanto executa o Job?
- O que deve ser **concluído e arrumado** para realizar o Job com sucesso?
- O que deve ser **documentado e compartilhado**?

- Quais efeitos posteriores devem ser **acompanhados** após a conclusão do Job?

Caso seja um Job Funcional de Ação, aquele sobre “fazer” algo e está no controle da pessoa, uma das etapas específicas da meta-etapa “Preparar e Realizar” costuma ser a própria declaração do Job. Por exemplo, no Job “Agendar um voo”, uma das etapas específicas na meta-etapa “Preparar e Realizar” seria declarada como “Agendar um voo”.

Já no caso de um Job Funcional de Resultado, aquele sobre “conseguir” ou “obter” um resultado fora do controle da pessoa, possivelmente a meta-etapa “Preparar e Realizar” não terá uma etapa específica com a declaração do Job. Por exemplo, no Job “Conseguir emprego”, as etapas específicas na meta-etapa “Preparar e Realizar” poderiam ser algo como “Candidatar para vagas de emprego” e “Participar de processo seletivo”. Conseguir emprego não é uma etapa, mas um resultado.

Jobs Funcionais Contínuos

Perguntas para descobrir as etapas específicas de Jobs Funcionais Contínuos:

- O que deve ser **definido e planejado** para [declaração do Job]?
- O que deve ser **preparado e realizado** para [declaração do Job]?
- O que deve ser **avaliado e ajustado** para ter sucesso enquanto tenta [declaração do Job]?

Ações comuns para declarar Etapas Específicas

Apesar de já ter apresentado uma lista de verbos comuns no tópico Princípios padrão para utilizar nas etapas específicas, abaixo agruparei algumas daquelas ações dentro de cada meta-etapa para facilitar o uso:

- **Definir e Planejar:** Procurar, Localizar, Saber, Obter, Entender, Identificar, Descobrir, Definir, Decidir, Determinar.
- **Preparar e Realizar:** Selecionar, Preparar, Arranjar, Planejar, Confirmar, Realizar, Executar, Aplicar, Efetuar, Coordenar, Negociar, Combinar.
- **Avaliar e Ajustar:** Avaliar, Verificar, Monitorar, Detectar, Revisar, Ajustar, Atualizar, Adaptar, Corrigir, Manter.
- **Concluir e Arrumar:** Concluir, Finalizar, Encerrar, Guardar, Fechar, Armazenar, Organizar.
- **Documentar e Compartilhar:** Registrar, Documentar, Compartilhar, Notificar, Avisar.
- **Acompanhar:** Acompanhar, Monitorar, Observar, Agendar.

Exemplo de declarações arriscadas

Declaração:

- “*Verificar o monitor*”

Risco:

- Está associada a um procedimento com solução: “monitor”.

Declaração alternativa:

- “*Verificar os sinais vitais do paciente*”

Declaração:

- “*Ligar para o fornecedor para fazer um pedido*”

Risco:

- Está associada a um procedimento com solução: “ligar para o fornecedor”.

Declaração alternativa:

- “*Fazer um pedido*”

Exercício de exemplo

Abaixo listei algumas possíveis etapas específicas do Job “Conseguir emprego” que estou usando para o exercício ao longo do livro.

1. Definir e Planejar	2. Preparar e Realizar
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o mercado de trabalho • Escolha o trabalho que melhor se adapta às suas habilidades • Escolher o tipo de trabalho que adapta às minhas habilidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Procurar vagas de trabalho • Aplicar para vagas de emprego • Participar de processo seletivo



3. Avaliar e Ajustar	4. Concluir e Arrumar
<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhar candidaturas • Avaliar as ofertas de emprego • Avaliar o mercado de trabalho • Adaptar estratégia de procura de emprego 	<ul style="list-style-type: none"> • Aceitar oferta • Negociar salário • Realizar contrato de trabalho com a empresa



5. Documentar e Compartilhar	6. Acompanhar
<ul style="list-style-type: none"> • Documentar processo de procura de emprego. 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorar meu desempenho de trabalho • Manter-me atualizado sobre o mercado de trabalho • Manter minha rede profissional

Critérios de sucesso do Job

Para avaliar o sucesso da realização de um Job é necessário sabermos quais são os critérios utilizados para avaliá-lo.

Cada critério de sucesso também é um Job em si em um nível muito mais restrito. Ele existe em função de um Job em determinada etapa.

Após encontrar uma lista de potenciais critérios, é necessário aplicar os princípios padrão.

Inicie a descoberta com as perguntas a seguir:

- **Impedimento:** O que te impede de *[Etapa específica ou Job]* com mais frequência e o que costuma fazer a respeito? (Esta pergunta pode ajudar a entender as principais barreiras que a pessoa enfrenta e as necessidades que ela tem para superá-las.)
- **Aspectos:** Quais são os principais aspectos que você valoriza ao *[Etapa específica ou Job]* e o que você gostaria de melhorar no processo? (Esta pergunta pode ajudar a entender os principais critérios de sucesso da pessoa e as áreas que ela gostaria de melhorar.)
- **Desafios:** Quais são os principais desafios que você já enfrentou ao *[Etapa específica ou Job]* e como você lidou com eles? (Esta pergunta pode ajudar a entender as estratégias que a pessoa tem utilizado para superar os desafios e as áreas em que ela pode precisar de mais ajuda.)
- **Errado:** O que poderia dar errado, ser frustrante ou inconveniente ao *[Etapa específica ou Job]*? (Esta pergunta pode ajudar a entender as preocupações da pessoa e os potenciais riscos e desvantagens que ela pode perceber.)

- **Ideal:** Em um mundo ideal, quais seriam os benefícios que superariam suas expectativas ao *[Etapa específica ou Job]*? (Esta pergunta pode ajudar a entender as expectativas da pessoa em relação aos benefícios e as áreas em que ela pode valorizar mais.)
- **Mudança:** O que você gostaria de mudar na maneira de *[Etapa específica ou Job]*? (Esta pergunta pode ajudar a entender os aspectos específicos que a pessoa gostaria de melhorar e as possíveis soluções que ela tem em mente.)

Se você já possui transcrição de entrevistas anteriores sobre o tema, procure por variáveis relacionadas a essas perguntas.

Outras perguntas

Aqui estão mais perguntas para ajudar na descoberta:

- Conte qual foi sua **melhor** experiência ao tentar [Etapa específica ou Job] e o que foi diferente?
- Conte qual foi sua **pior** experiência ao tentar [Etapa específica ou Job] e o que foi diferente?
- Quais seriam os **desafios específicos** em cada contexto descoberto?
- Quais **dificuldades ou inconvenientes** você experimenta por ter que depender de várias formas e soluções ao tentar [Etapa específica ou Job] de forma completa?
- Qual é **a primeira coisa** que você faz ao tentar [Etapa específica ou Job]? E o que você faz em seguida? Qual o motivo?
- Pensando na última vez que esta etapa **não saiu como o esperado**, o que aconteceu? Como você se adaptou para resolver? Exemplo: Pensando na última vez que teve que [redefinir a rota] e não saiu como o esperado, o que aconteceu? Como você se adaptou para resolver?
- Como você realizou esta etapa **da última vez** que tentou [Etapa específica ou Job]? Exemplo: Como você [planejou as paradas] da última vez que tentou [chegar a tempo em algum local]?

Exercício de exemplo

Para o exercício de exemplo, realizarei algumas dessas perguntas para a etapa “Participar de processo seletivo” do Job “Conseguir emprego”. Se desejar, experimente algumas perguntas com outras etapas, além de refazer a rodada para os contextos descobertos.

— O que poderia dar errado, ser frustrante ou inconveniente ao [participar de processo seletivo] enquanto está tentando [conseguir emprego]?

Possíveis respostas:

- O tempo usado no processo poderia atrapalhar meu trabalho atual.
- O cuidado com meus filhos toma muito tempo e eu não conseguir participar de alguma reunião ou fazer alguma tarefa do processo.
- Não saber os passos do processo.
- Não saber quanto tempo o processo dura.
- Ficar sem dinheiro enquanto participo do processo e estou desempregado.

— No mundo ideal, quais seriam os benefícios que superariam as expectativas ao [participar de processo seletivo] enquanto está tentando [conseguir emprego]?

Possíveis respostas:

- Participar do processo remotamente.
- Não participar de muitas conversas com recrutadores.
- Gastar o mínimo de tempo possível no processo.
- Não precisar realizar um caso de trabalho.
- Se precisar realizar um caso de trabalho, saber se serei remunerado por isso.

- Saber quanto tempo tenho para pagar contas com minha reserva atual.

Essas respostas ainda precisam da aplicação dos princípios padrão para se tornarem critérios de sucesso. Abaixo colocarei a resposta original do lado esquerdo e as declarações dos critérios de sucesso ao lado direito, após aplicação dos princípios padrão:

Resposta	Declaração do critério de sucesso
O tempo usado no processo poderia atrapalhar meu trabalho atual	Evitar que o processo seletivo atrapalhe meu trabalho atual
O cuidado com meus filhos toma muito tempo e eu não conseguir participar de alguma reunião ou fazer alguma tarefa do processo	Evitar que o cuidado com meus filhos conflite com compromissos do processo
Ficar sem dinheiro enquanto participo do processo e estou desempregado	Evitar que eu fique sem dinheiro enquanto o processo não termina
Gastar o mínimo de tempo possível no processo	Reduzir a duração do processo
Participar do processo remotamente	Evitar que eu precise participar do processo presencialmente
Não saber os passos do processo	Saber os passos do processo
Não saber quanto tempo o processo dura	Saber a duração do processo
Não participar de muitas conversas com recrutadores	Reduzir quantidade de conversas com recrutadores
Não precisar realizar um caso de trabalho	Evitar que eu precise realizar um caso de trabalho
Se precisar realizar um caso de	Saber se serei remunerado por caso de

trabalho, saber se serei remunerado por isso	trabalho que precise realizar
Saber quanto tempo tenho para pagar contas com minha reserva atual	Saber quanto tempo tenho para pagar contas com minha reserva atual

Atenção

O primeiro critério de sucesso “Evitar que o processo seletivo atrapalhe meu trabalho atual” ainda é ambíguo. O que é “atrapalhar”? Ter compromisso no mesmo horário? Ficar preocupado e não conseguir concentrar? Ser descoberto pela empresa atual e tomar advertência?

Esse critério deveria ser melhor estudado, em vez de mantido assim, para entender o que poderia atrapalhar o trabalho atual e assim descobrir critérios mais específicos.

Validação das declarações de Job, Etapas e Critérios de Sucesso

Sugiro validar a declaração que fez através do preenchimento de um modelo inspirado em uma proposta que o consultor Mike Boysen fez no artigo [A Better Way to Use Job Stories](#). O modelo é chamado de **Job Story**, tópico abordado mais adiante.

Se alguma declaração de Job, Etapa ou Critério de sucesso soar estranha ao usar o modelo, ou não se integrar fluidamente no modelo, possivelmente é uma indicação que precisa ser refinada.

Modelo:

*Como [ator realizador ou favorecido do Job]
que precisa [etapa específica do Job] para/enquanto estiver a/após [Job]
[contexto]
quero uma solução que torne mais fácil, mais preciso e demande menos
investimento (tempo, dinheiro, habilidades, atenção, pessoas e soluções
combinadas): [critérios de sucesso].*

Adaptações:

- Se você não determinou o ator realizador ou favorecido do Job, substitua temporariamente por “uma pessoa” ou “uma empresa”.
- Se você deseja validar o Job sem focar em uma etapa específica, adapte para: *Como um [ator realizador ou favorecido do Job] + que deseja [Job] + [contexto]*

- Escolha a melhor palavra ou expressão para encaixar entre a etapa e o Job: “para”, “enquanto estiver a” ou “após”.

Exemplo de uso do modelo:

Como [entusiasta de música]

que precisa [preparar o que é necessário] para [escutar música] [enquanto estou na rua]

quero uma solução que torne mais fácil, mais preciso e demande menos investimento (tempo, dinheiro, habilidades, atenção, pessoas e soluções combinadas)

- *[descobrir músicas semelhantes às músicas que ouço]*

Exercício de exemplo

Para validar as descobertas do Job “Conseguir emprego”, podemos preencher o modelo:

Como [profissional]

que precisa [participar de processo seletivo] para [conseguir emprego]

quero uma solução que torne mais fácil, rápido e preciso:

- Evitar que o processo seletivo atrapalhe meu trabalho atual
- Evitar que o cuidado com meus filhos conflite com compromissos do processo
- Evitar que eu fique sem dinheiro enquanto o processo não termina
- Reduzir a duração do processo
- Evitar que eu precise participar do processo presencialmente
- Saber os passos do processo
- Saber a duração do processo
- Reduzir quantidade de conversas com recrutadores
- Evitar que eu precise realizar um caso de trabalho
- Saber se serei remunerado por caso de trabalho que precise realizar
- Saber quanto tempo tenho para pagar contas com minha reserva atual

Voz do público

Assim que possível, adicione citações do público que se relaciona com os critérios de sucesso.

Elas permitem contar uma história marcante utilizando contexto e palavras das próprias pessoas.

Sem isso, é difícil criar uma conexão emocional com o tema e ter um entendimento prático. Os artefatos não se tornam memoráveis e logo são deixados de lado, sem utilização.

Você pode colocar as citações abaixo de cada critério de sucesso.

Ou abaixo de cada etapa específica.

Soluções Concorrentes e Soluções Próprias

Após ter mapeado o Job, Etapas e Critérios de sucesso, descubra quais soluções são usadas atualmente para resolver uma etapa específica, uma meta-etapa ou o próprio Job.

Você pode usar perguntas como:

- Na última vez que você estava na mesma situação e queria satisfazer o mesmo propósito, o que você usou?
- Na última vez que você estava na mesma situação e queria [declaração do Job ou etapa], o que você usou?

Esta é a parte mais instável e temporária do mapa, que demanda revisões mais frequentes. Afinal, soluções mudam e passam.

Registre essas soluções abaixo da etapa mais apropriada, separando o que são soluções concorrentes e o que são soluções próprias.

Concorrência é definida como qualquer solução (mental, física, virtual, processual ou metodológica) que concorra no momento de realizar cada etapa do Job.

Para cada competidor do tipo produto-serviço de mercado, descubra quais podem ser uma oportunidade para integração tecnológica, parceria ou aquisição. Ou apenas inspiração.

Avalie as etapas sem soluções, assim como etapas onde as soluções não resolvam por completo ou satisfatoriamente os critérios de sucesso.

Exercício de exemplo

Para o Job “Conseguir emprego”, podemos explorar algumas soluções concorrentes (mental, física, virtual, processual ou metodológica) na etapa específica de “Participar de processo seletivo”:

- Google Careers, Indeed, Gupy
- Zoom, Google Meet
- Indicação de amigos e ex-colegas de trabalho
- E-mail ou mensagem de WhatsApp com recrutadores

E algumas soluções próprias do LinkedIn para essa etapa:

- Apply — Opção para aplicação nas vagas, redirecionando para o site da vaga em si.
- Easy Apply — Opção para aplicação instantânea e facilitada nas vagas.

Após essa exploração, é possível avaliar onde a solução própria não atende os critérios de sucesso declarados na etapa e o tipo de soluções concorrentes que existem para inspirar desenvolvimento de funcionalidades ou integrar na solução.

Parte 6: Estratégia

Avaliação e Priorização dos critérios de sucesso

Com o Mapa do Job feito, é hora de definir a estratégia em como atender aos critérios de sucesso relacionados ao Job e evoluir o produto.

O primeiro passo para isso é avaliar a Importância de cada critério de sucesso e o Esforço para satisfazer cada um de acordo com o público do Job.

O resultado disso será a priorização dos critérios de sucesso.

Na abordagem ODI de Jobs To Be Done essa descoberta é comumente feita através de uma enquete (survey) na qual há a lista de critérios de sucesso, com campos para o respondente avaliar a Importância e Esforço de cada um.

Veja um exemplo de parte de uma enquete para avaliar a etapa “Definir o mercado de atuação” do Job “Inovar no mercado”:

Definir o mercado de atuação

Como você avaliaria a importância e a facilidade para satisfazer as necessidades abaixo quando deseja definir o mercado de atuação afim de inovar no mercado? *

	Importante?	Fácil?
Saber como definir o mercado	▼	▼
Saber qual mercado está mais alinhado com o negócio atual	▼	▼
Entender os mercados	▼	▼
Escolher o mercado de atuação	▼	▼
Descobrir o tamanho do mercado	▼	▼

Após o recebimento das respostas, é calculada uma pontuação de oportunidade para cada critério de sucesso.

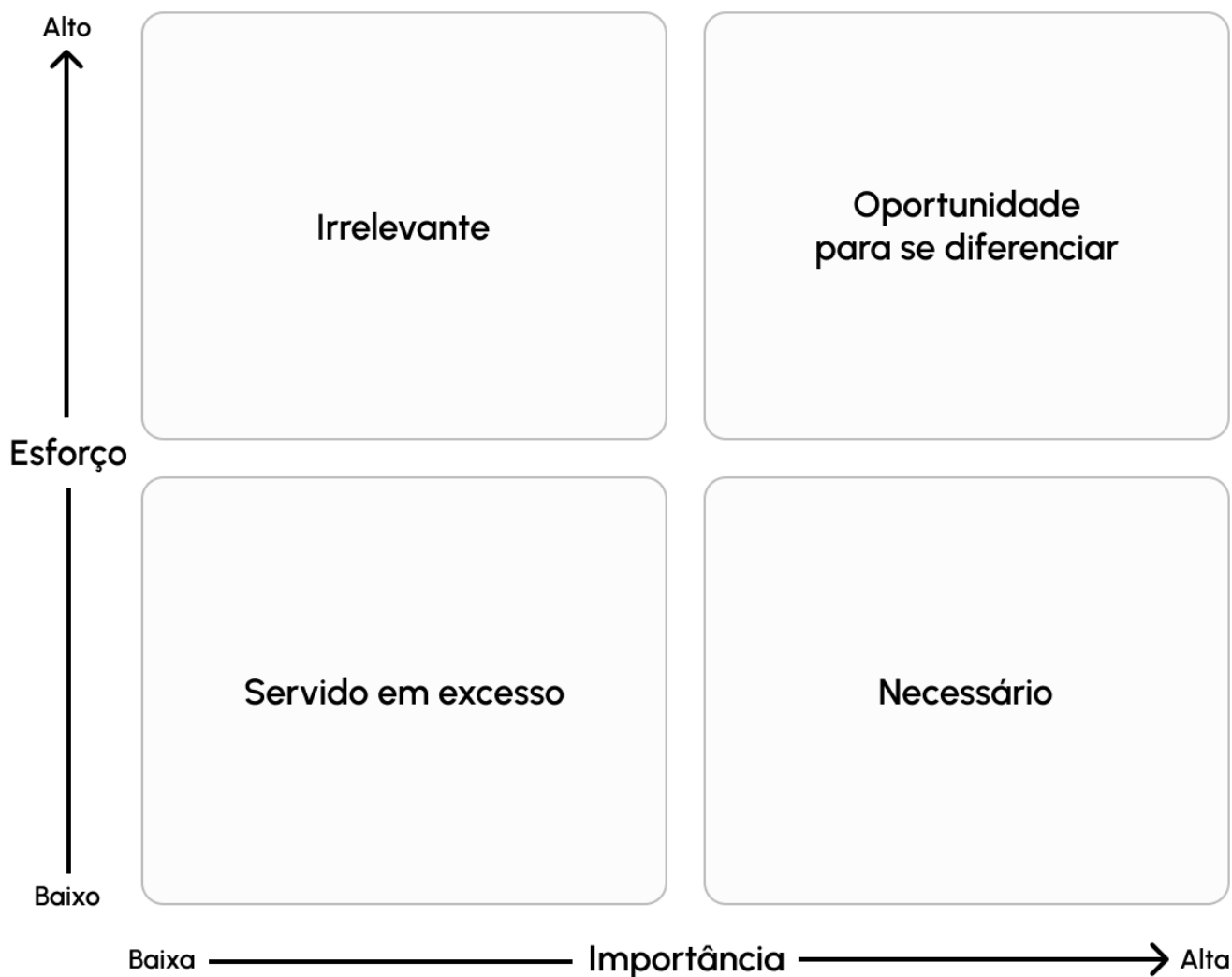
No texto Como descobrir e priorizar oportunidades do Job Map? aprofundo mais sobre a enquete e os cálculos. Sugiro a leitura e experimentação com a enquete após praticar o processo simplificado deste livro.

Neste momento, irei compartilhar uma forma que favorece a simplicidade acima de precisão para avaliar os critérios de sucesso.

A intenção é facilitar a execução do processo e gerar fortes suposições para serem confirmadas assim que possível, tanto através de aprofundamento com o público quanto com prototipação.

Matriz de Importância e Esforço

Para avaliar os critérios de sucesso, você pode utilizar a matriz de Importância e Esforço abaixo. Posicione cada um dos critérios no local que considere mais apropriado.



Na matriz há quatro categorias:

- **Irrelevante** (baixa importância e alto esforço): nada deveria ser feito nessa categoria. Se algum aumento de desempenho for desejado, deveria adicionar ZERO custo e ZERO impacto de desempenho em qualquer outro lugar.
- **Servido em excesso** (baixa importância e baixo esforço): avaliar se ao reduzir desempenho também seria possível reduzir custo ou melhorar desempenho em outras partes.
- **Necessário** (alta importância e baixo esforço): continuar atendendo com o mesmo desempenho. Só aumentar o desempenho se o custo for ZERO.
- **Oportunidade para se diferenciar** (alta importância e alto esforço): aumentar desempenho, mesmo que aumente custo. Tornar mais fácil, rápido e preciso.

Essa matriz foi adaptada do livro “The Statue in the Stone” do autor Scott Burleson.

Para avaliar o nível de importância, considere esses sub-fatores:

- **impacto**: nível de impacto no resultado do Job. Efeito ou consequência esperada do critério de sucesso.
- **risco**: nível de probabilidade de algo negativo acontecer ou o potencial de perda ou dano caso o critério de sucesso não seja satisfeito.

Quanto mais alto o impacto e o risco, possivelmente maior a importância .

Para avaliar o nível de esforço, considere esses sub-fatores:

- **investimento**: tempo, dinheiro, habilidades, atenção, pessoas e soluções combinadas para satisfazer o critério.

- **acuracidade:** precisão ao satisfazer o critério de sucesso. A porcentagem de vezes em que uma solução foi precisa e atendeu com sucesso.

Quanto maior o investimento e menor a acuracidade, possivelmente maior o esforço.

Segmentação

Dentro do mercado definido, é possível descobrir segmentações para atender de forma personalizada e diferenciar seu produto.

Algumas empresas utilizam personas como representação de segmentações, um artefato de design que quando bem utilizado e seguindo princípios do próprio criador, Alan Cooper, combina informações importantes.

No texto, Defending Personas, Cooper diz que “na Cooper [sua antiga empresa de consultoria], fazíamos nossa pesquisa de campo e, em seguida, sintetizávamos personas como uma ferramenta para entender e comunicar os objetivos, motivações e estados finais desejados de nossos usuários do mundo real”.

Essas informações sintetizadas potencialmente se aproximam do que chamamos de Jobs. Porém, sem um mapeamento estruturado, aplicação de princípios padrão ou critérios de sucesso.

Cooper continua, “Na Microsoft, eles inventaram personas para defender os recursos que os engenheiros criaram em suas torres de marfim. Na Cooper, sabíamos que estreitar o foco era a chave para um bom design, então restringíamos fortemente o número de personas que usávamos. Na Microsoft, eles tinham centenas de personas, uma para cada recurso que desejavam infligir a seus usuários”.

E o desafio maior, é que muitas empresas adaptam personas para focar apenas em dados demográficos. Muitas vezes fabricando esses dados artisticamente, gerando vieses desnecessários e perigosos, que não impactam a realização dos Jobs ou a forma das pessoas pensarem ou agirem.

A pesquisadora e autora Indi Young tem uma opinião crítica sobre dados demográficos de forma geral. Em um tweet ela diz que “*Ao descrever personas, os dados demográficos frequentemente servem como barreiras de distração para a compreensão do pensamento que está acontecendo. Encorajo fortemente as equipes a substituir esses atributos de nível superficial por descrições de processos de pensamento*”. No texto Describing Personas (*Descrevendo Personas*) ela aprofunda sobre esse tema e cita alguns casos que ela considera como exceção.

Na abordagem ODI, a descoberta de segmentos é realizada após o resultado da enquete que comentei no tópico anterior. Após praticar o processo deste livro, recomendo a leitura do artigo Como descobrir e priorizar oportunidades do Job Map?.

No método explicado no artigo, é realizada uma análise de fatores (*factor analysis*) para reduzir a uma menor quantidade de fatores que representam a maior parte da variação nas respostas de Importância e Esforço dos critérios de sucesso.

Logo depois, é realizada uma análise de agrupamentos (*cluster analysis*) para agrupar conjuntos de dados em grupos (*clusters*) que possuem respostas mais aproximadas. Cada grupo representa um possível segmento.

Em seguida, há uma avaliação das variáveis que permitem entender melhor os segmentos, especialmente atores e contextos envolvidos naquele grupo.

Após essa etapa, é necessário avaliar os critérios de sucesso por segmento para descobrir como os critérios de cada segmento se posicionam em importância e esforço.

Dinâmica para iniciar uma discussão

Aqui neste livro abordarei outra forma. A intenção é simplificar para apenas iniciar uma discussão sobre possíveis segmentações.

Avalie uma combinação de atores e contextos mapeados nesses fatores:

- **impacto:** o nível de impacto que o contexto tem sobre o Job. Pode classificar como baixo, médio, alto.
- **frequência:** avaliar a frequência de realização do Job no contexto específico. Pode classificar como baixa, média, alta.
- **demanda:** volume de pessoas que executam esse Job. Pode classificar como baixa, média, alta.
- **esforço:** nível de esforço demandado para realizar o Job com sucesso nesse contexto.

Encontre as combinações com maior impacto, frequência, demanda e esforço. Após isso, selecione até 3 combinações.

Agora, refaça a avaliação dos critérios de sucesso na matriz, porém desta vez considerando cada combinação de ator e contexto selecionados. Ou seja, você terá uma nova matriz preenchida para cada uma delas.

Após a atividade, descubra quais critérios de sucesso tiveram seu posicionamento mais diferenciado entre as matrizes, incluindo também a diferença com a matriz que não utilizou contexto mapeada no tópico avaliação dos critérios de sucesso.

Você pode descobrir que a variação do posicionamento de alguns critérios nas matrizes são totalmente dependentes de uma combinação de ator e contexto específicos. Ou, talvez a mesma variação do posicionamento dos critérios se

repitam em um grupo determinado de contextos, sugerindo a existência de um contexto maior entre eles com influências semelhantes sobre os critérios. Nesse caso, tente determinar qual seria esse contexto maior.

Cada combinação de ator e contexto, contendo posicionamento de critérios de sucesso diferenciados, indicará um potencial segmento.

Selecione de 2 a 3 combinações para atender, considerando os critérios de sucesso que se diferenciaram, para personalização de solução e comunicação com esse público.

Como passo final, escute mais pessoas do público que experienciam os contextos selecionados para a atividade de segmentação para confirmar, refinar e descobrir mais informações.

Convide realizadores do Job para o exercício

Se possível, convide 3 realizadores experientes do Job em um determinado contexto ao executar a atividade de preencher as matrizes para cada contexto. Sugira que cada um deles preencha sua própria matriz do contexto que faz parte. Depois, avalie os padrões do posicionamento de critérios de sucesso entre as matrizes.

Para simplificar, use contextos que explicitem mais facilmente os padrões entre esse pequeno grupo convidado.

Caso não perceba padrões, isso pode acontecer pelo menos por dois motivos:

- outras influências mais determinantes do que aquelas que você descreveu como contexto

- tamanho da amostra insuficiente para perceber os padrões. A sugestão de convidar 3 pessoas não é sobre significância estatística, mas uma tentativa de descoberta rápida de padrões no contexto.

Se isso acontecer, experimente outros contextos.

Exercício de exemplo

Para o exemplo do Job “conseguir emprego”, aqui estariam alguns possíveis segmentos:

- Jovens recém-formados sem experiência anterior no mercado de trabalho
- Trabalhadores desempregados com longa experiência profissional
- Profissionais com habilidades técnicas específicas em demanda no mercado
- Trabalhadores com dificuldades de locomoção ou disponibilidade de horários restrita
- Trabalhadores que precisam de flexibilidade de horários para cuidar de filhos ou parentes idosos
- Profissionais em busca de um salário melhor ou oportunidades de crescimento profissional
- Pessoas em busca de emprego em uma nova cidade ou país

Job Story

Em um tópico anterior, Validação das declarações de Job, etapas e critérios de sucesso, apresentei o modelo de uma Job Story.

Além da utilidade para validação, ela é um artefato que resume o ator, Job, contexto e critérios de sucesso que desejará focar para explorar soluções com relação a um Job.

Características de uma Job Story:

- Valida se a declaração do job, etapas e critérios de sucesso fazem sentido quando lidos juntos nesse modelo.
- Orienta a criação de soluções com os critérios de sucesso mas não determina solução. Diferente de como “User Story” é utilizada.
- Informa o Job, ator, critérios de sucesso a atender, e como medir o desempenho deles de maneira geral.

Para relembrar, este é o modelo de uma Job Story:

*Como [ator realizador ou favorecido do Job]
que precisa [etapa específica do Job] para/enquanto estiver a/após [Job]
[contexto]
quero uma solução que torne mais fácil, mais preciso e demande menos
investimento (tempo, dinheiro, habilidades, atenção, pessoas e soluções
combinadas): [critérios de sucesso].*

Exemplo 1:

*Como [motorista de Uber]
que precisa [planejar as paradas]
para [chegar a um destino a tempo] [quando o cliente está com pressa]
quero uma solução que torne mais fácil, mais preciso e demande menos
investimento (tempo, dinheiro, habilidades, atenção, pessoas e soluções
combinadas):*

- *determinar a sequência ideal para fazer as paradas;*
- *determinar a quantidade de tempo adicional para fazer as paradas;*
- *determinar se há estacionamento disponível nas paradas*

Exemplo 2:

*Como [entusiasta de música]
que precisa [organizar minhas músicas] para [escutar música] [enquanto
estou na rua]
quero uma solução que torne mais fácil, mais preciso e demande menos
investimento (tempo, dinheiro, habilidades, atenção, pessoas e soluções
combinadas):*

- *descobrir músicas semelhantes às músicas que ouço*
- *determinar se tenho músicas suficientes para o período que estarei na rua*

Job Story com Jobs Relacionados

Se você definiu Jobs Relacionados que deseja atuar, pode experimentar adicioná-los na Job Story também:

*Como [ator realizador ou favorecido do Job] +
que precisa [etapa do Job] para/enquanto estiver a/após [Job] + [contexto]
e também deseja [Job Relacionado]
quero uma solução que torne mais fácil, mais preciso e demande menos
investimento (tempo, dinheiro, habilidades, atenção, pessoas e soluções
combinadas): [critérios de sucesso].*

Exemplo:

*Como [motorista de Uber]
que precisa [planejar as paradas]
para [chegar a um destino a tempo] [quando o cliente está com pressa]
e também deseja [calibrar o pneu do carro]
quero uma solução que torne mais fácil, mais preciso e demande menos
investimento (tempo, dinheiro, habilidades, atenção, pessoas e soluções
combinadas): X, Y e Z.*

Exercício de exemplo

Para o exemplo do Job “conseguir emprego”, selecionei alguns critérios para escrever essa Job Story:

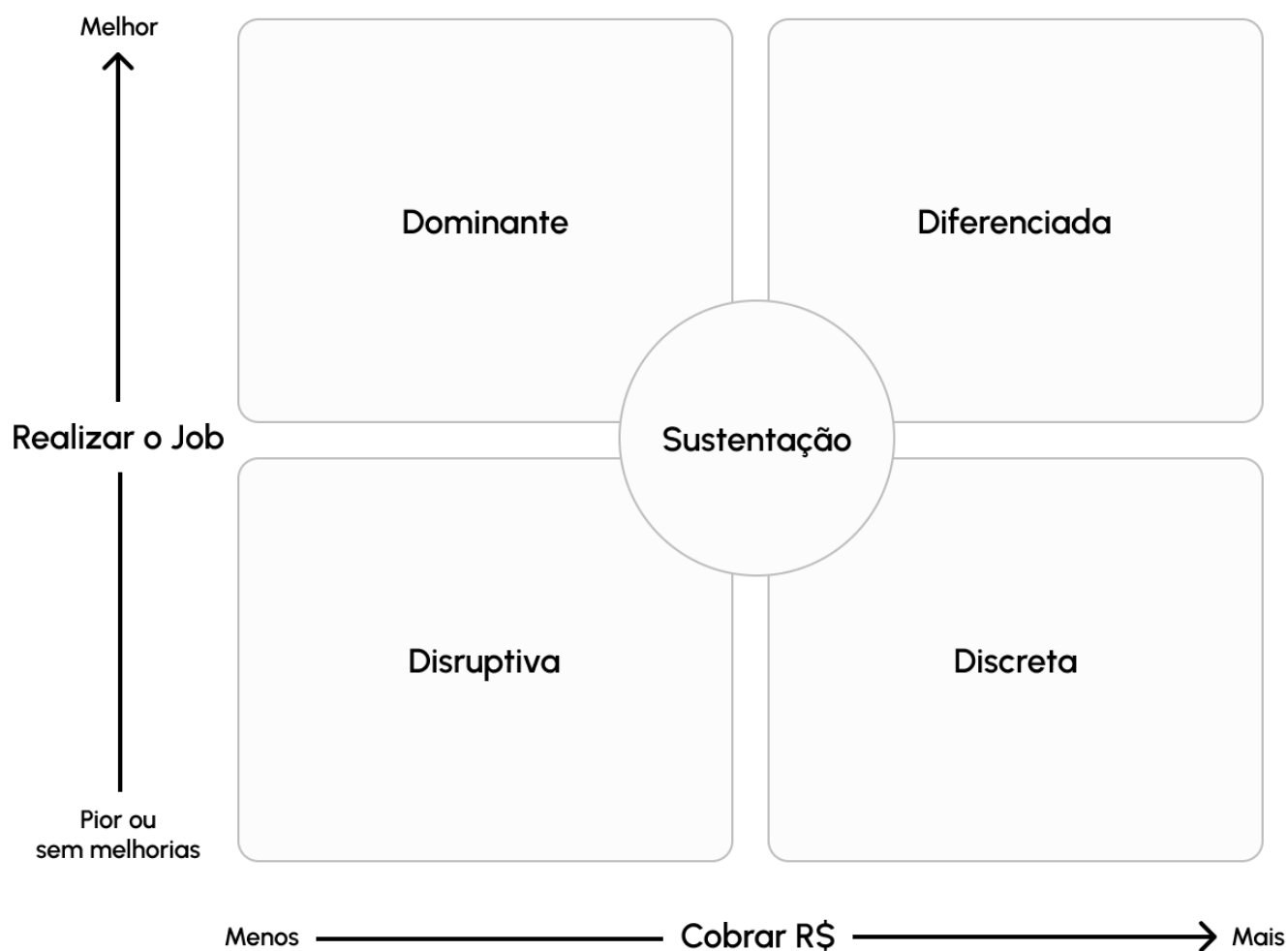
Como [profissional]

*que precisa [participar de processo seletivo] para [conseguir emprego]
quero uma solução que torne mais fácil, mais preciso e demande menos
investimento (tempo, dinheiro, habilidades, pessoas e soluções
combinadas):*

- Reduzir a duração do processo
- Evitar que eu precise participar do processo presencialmente
- Saber os passos do processo
- Saber a duração do processo
- Reduzir quantidade de conversas com recrutadores
- Saber se serei remunerado por caso de trabalho que precise realizar

Estratégia de inovação

Sob a lente de Jobs To Be Done, na abordagem ODI, há ao menos cinco tipos de estratégias possíveis conforme a Matriz de Estratégia de Crescimento da Strategyn:



- Estratégia diferenciada: servir consumidores mal atendidos. Cobrar mais por isso e realizar o Job de forma melhor. Ex: Uber Black, iPhone.

- Estratégia **dominante**: servir todo tipo de consumidor, mal e bem atendidos. Cobrar menos por isso e realizar o Job de forma melhor. Ex: UberX, Netflix, maior conveniência e mais barato.
- Estratégia de **sustentação**: continuar servindo consumidores atuais sem melhorar a realização do Job ou o preço.
- Estratégia **discreta**: atender consumidores com opções restritas. Cobrar mais e realizar o Job pior ou sem melhorias do que atualmente. Ex: Alimentos e caixa eletrônico em aeroportos; empréstimo a pessoas endividadas.
- Estratégia **disruptiva**: atender consumidores servidos em excesso e não-consumidores. Cobrar menos por isso e realizar o Job pior ou sem melhoria do que já realiza. Ex: Uber Pool.

Uma mesma empresa pode utilizar várias estratégias simultaneamente, cada uma para um produto ou para um segmento, como no exemplo da Uber, citada nas estratégias acima.

Discuta com as pessoas da organização e defina os tipos de estratégias que usarão para suas soluções, considerando não apenas a avaliação geral dos critérios de sucesso, mas também os segmentos avaliados.

Assim como, os Jobs Funcionais e os Jobs de Consumo que as soluções exigem ao satisfazer os Jobs Funcionais.

Exemplo

Até pouco tempo atrás, quando desejávamos um desenho de algo, seja qual fosse o estilo, provavelmente contrataríamos um artista para isso.

Eu declararia esse Job como “Desenhar algo com base em uma instrução”.

Essa situação tem mudado com o avanço de tecnologias de inteligência artificial.

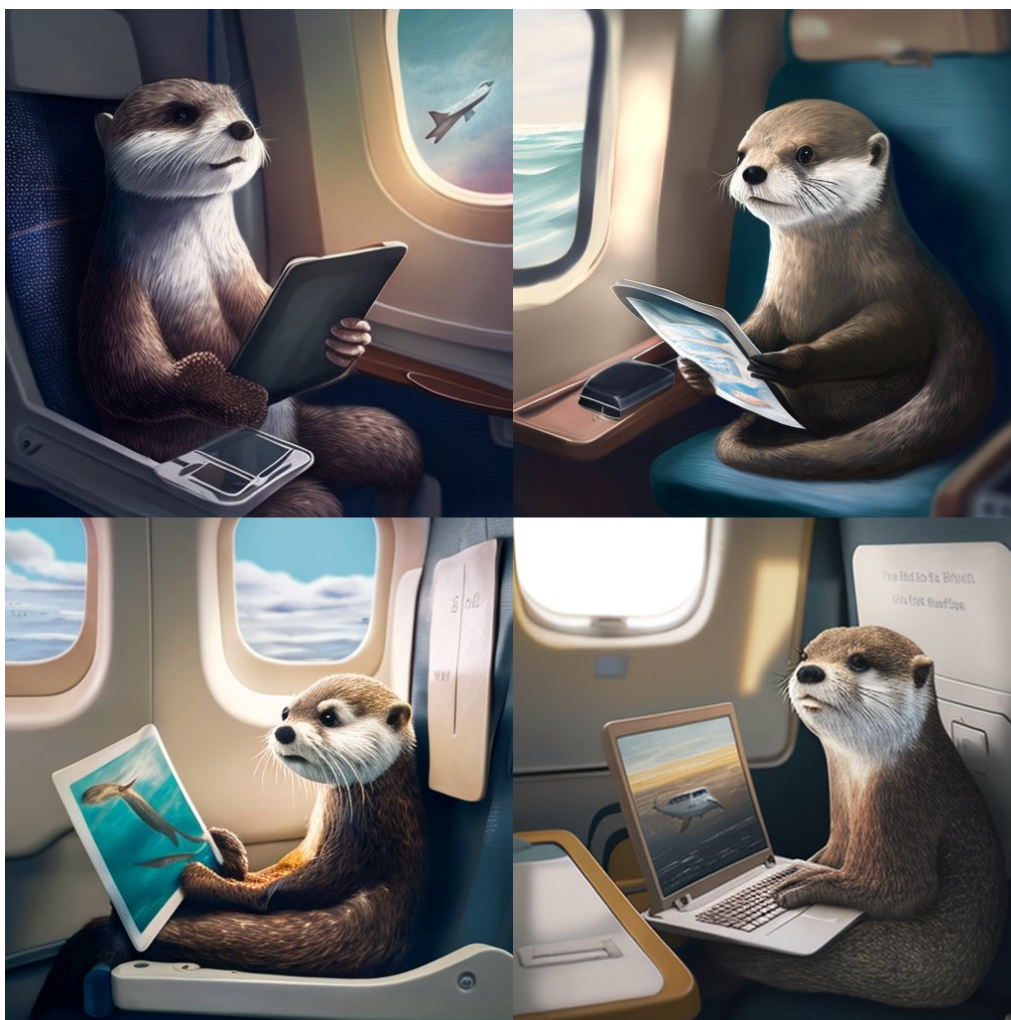
Me deparei com um tweet de novembro/2022, enquanto escrevia este livro, no qual uma pessoa demonstrou como uma ferramenta de inteligência artificial melhorou o resultado da realização do Job em um período de apenas 1 mês.

A pessoa deu a instrução para a ferramenta desenhar uma “lontra em um avião usando wi-fi” e em um primeiro momento esse foi o resultado:



Não seria isso que esperaríamos se o mesmo trabalho fosse feito por uma artista. A lontra está no ar. Os elementos não estão bem conectados para formar o contexto da instrução.

Após 1 mês, ela repetiu a instrução e obteve este resultado:



É nítida a evolução da tecnologia. O desenho já está contextual com melhorias significativas.

Este é um exemplo de estratégia que poderíamos classificar como disruptiva no momento. O Job não é realizado melhor do que uma artista é capaz com todas as nuances e detalhes possíveis. Porém, é mais barato ou tem o potencial de ser muito mais barato, além de mais rápido, e atende até mesmo pessoas que antes nem se dariam o trabalho de contratar serviços de artistas para desenhar inúmeras coisas que lhes vinham à mente.

Com o tempo, a estratégia pode se tornar dominante. A solução talvez tenha potencial de atender melhor aos critérios de sucesso desse Job Funcional e Jobs de Consumo, dependendo da demanda e contexto.

Definição de solução e Prototipação

Com as Jobs Stories, que revelam ator, Job, contexto e critérios de sucesso, você tem um guia para a definição da solução e criação de protótipos.

Se desejar aprofundar, consulte também esses conteúdos que contribuem para o processo de descoberta de soluções e prototipação:

- [Um roteiro prático para Product Discovery & Validação de ideias](#)
- [Modelo de dinâmica para ideação de produto ou serviço](#)
- [Design Sprint](#)
- [Lightning Decision Jam — Solve Problems Without Discussion](#)

Jobs de Consumo Principais: otimização da experiência do usuário

Após a definição da solução que desenvolverá ou baseado na solução já existente, descubra os Jobs de Consumo mais importantes para sua estratégia e produto.

Pode ser importante realizar o Mapa do Job para cada Job de Consumo escolhido e descobrir os critérios de sucesso relacionadas a cada um.

Você pode começar pela pergunta:

- **Preocupação:** O que te preocuparia caso precisasse mudar hoje a solução (mental, física, virtual, processual ou metodológica) que usa para [Job Funcional]?

E adaptar as perguntas que vimos anteriormente para focar na solução:

- **Impedimento:** O que te impede de [Job de consumo] com mais frequência e o que costuma fazer a respeito?
- **Aspectos:** Quais são os principais aspectos que você valoriza ao [Job de consumo] e o que você gostaria de melhorar no processo?
- **Desafios:** Quais são os principais desafios que você já enfrentou ao [Job de consumo] e como você lidou com eles?
- **Errado:** O que poderia dar errado, ser frustrante ou inconveniente ao [Job de consumo]?
- **Ideal:** Em um mundo ideal, quais seriam os benefícios que superariam suas expectativas ao [Job de consumo]?
- **Mudança:** O que você gostaria de mudar na maneira de [Job de consumo]?

Exercício de exemplo

No caso do exemplo com o LinkedIn, poderíamos desejar atender e mapear esses Jobs de Consumo:

- [Configurar] o LinkedIn.
- [Interagir] com o LinkedIn.
- [Pagar] pela assinatura do “LinkedIn Premium”.
- [Pagar] pelo serviço “Sales Navigator”.

Observe que esses Jobs estão ligados a uma solução existente, o LinkedIn.

Posicionamento

Você pode desejar definir o posicionamento estratégico para a solução que irá criar ou já possui.

Comece escolhendo o segmento que irá atender e priorize os critérios de sucesso deste segmento.

O posicionamento reforça os critérios de sucesso que as pessoas já utilizam e que podem ser satisfeitos com sua solução, fazendo uma associação com o que o público já tem em mente.

Com a abordagem de Jobs To Be Done que seguimos até aqui, o posicionamento estratégico é fruto de um processo estruturado de descoberta e decisão deliberada.

- **Ator e Contexto:** o grupo de pessoas que está disposto a pagar o suficiente para satisfazer os critérios de sucessos que possuem com relação a um Job e que a empresa consiga atender.
- **Crítérios de sucesso:** critérios de sucesso priorizados que direcionam a solução para criar valor para o segmento e para a empresa.
- **Atributos de uma solução:** atributos que permitam satisfazer os critérios priorizados e elevem a vantagem competitiva. Considere como atributos da solução: características, materiais, funcionalidades, serviços e preços.
- **Referência de desempenho:** soluções alternativas que as pessoas utilizam e que, até então, são referências de desempenho para os critérios priorizados.

Modelo de posicionamento

Para facilitar a definição e escrita do posicionamento estratégico, você pode escolher uma etapa ou um critério de sucesso principal e experimentar esse modelo:

*A/o [atributo] da/do [solução]
ajuda [ator] que deseja [Job] + [contexto]
a [etapa ou critério de sucesso] de forma mais fácil, rápida e precisa
do que [concorrente referência].*

Exemplo para o Job: “Chegar a um destino a tempo”:

*A [análise de trânsito em tempo real] do [Google Maps]
ajuda [motorista] que deseja [chegar a um destino a tempo] [ao transitar
por grandes centros]
a [definir nova rota] de forma mais fácil, rápida e precisa
do que [notícias de trânsito no rádio].*

Avaliação de desempenho da solução

Outro desafio que as empresas enfrentam é concordarem sobre como medir o desempenho de uma solução.

Utilizando esse processo temos em mão componentes importantes para resolver esse problema. Sabemos quais critérios de sucesso satisfazer.

E sabemos quais métricas medir:

- **Esforço:** diminuir a dificuldade para satisfazer ao critério de sucesso.
- **Investimento:** diminuir o investimento (*tempo, dinheiro, habilidades, atenção, pessoas e soluções combinadas*) para satisfazer ao critério de sucesso. Escolha um ou dois recursos mais evidentes para esse critério.
- **Acuracidade:** aumentar a precisão ao satisfazer o critério de sucesso. Aumentar a chance do resultado ser preciso em todas as vezes que a solução for utilizada.
- **Métrica do critério de sucesso:** é possível descobrir e medir a métrica particular de um determinado critério de sucesso. Por exemplo, no critério de sucesso "Evitar que a encomenda atrase" há a métrica implícita de "tempo de entrega".

A partir disso, podemos comparar o desempenho das soluções.

Evolução da solução: Roadmap orientado por Job

A evolução da solução pode acontecer em diversos níveis baseada no mapeamento dos Jobs. Dessa forma, é possível evitar “roadmap” de produto baseado em uma lista de funcionalidades ou produtos futuros e acabar se comprometendo com soluções precocemente. Elas são transitórias e relativas a um contexto que costuma sofrer alterações ao longo do tempo. O comprometimento com soluções costuma fazer mais sentido para um próximo ciclo a curto prazo.

O mapeamento dos Jobs são estáveis e por isso menos arriscados como guia para evoluir a solução a médio-longo prazo.

Você pode evoluir a solução atendendo a:

- **Critérios de sucesso específicos** do Job Funcional Principal considerando o que foi mapeado como “necessário” e “oportunidade para se diferenciar” na matriz de Importância e Esforço.
- Uma **meta-etapa ou etapa específica inteira** do Job Funcional Principal na mesma solução.
- Mais **meta-etapas ou etapas específicas** do Job Funcional Principal na mesma solução.
- **Todas as etapas** do Job Funcional Principal na mesma solução.
- **Mais atores** do Job Funcional Principal na mesma solução.
- **Jobs Relacionados** na mesma solução.
- Mais **Jobs de Consumo**.

Sua empresa não precisará necessariamente desenvolver cada solução para evoluir a solução. Lembre-se que os competidores podem ser uma oportunidade para integração tecnológica, parceria ou aquisição.

A cada ciclo — 3 meses, 6 meses ou 1 ano, dependendo da dinâmica do mercado, reavalie o desempenho das soluções existentes para satisfazer aos critérios de sucesso.

É possível que novos critérios de sucesso se tornaram oportunos ao longo dos ciclos.

Times: Propósito e Delimitação

Os Jobs também podem orientar a delimitação de times e papéis da empresa e favorecer um fluxo de valor conectado diretamente ao público, tais como:

Tipo de Job	Times e papéis orientados pelo Job
Jobs Funcionais	Organização com um Job Funcional mais abrangente e <u>Times de Produto</u> com Jobs Funcionais mais restritos.
Jobs Emocionais e Jobs de Consumo	Comunicação, experiência do usuário e interface do usuário.
Jobs de Consumo	Parceiros e prestadores de serviços.
Jobs Financeiros	Time de Finanças.
Jobs Relacionados	Time de Novos Negócios.

O propósito desses times ou da organização podem ser declarados usando um Job com esse modelo:

Ajudar [Ator] a [Job] [opcional: contexto da organização]

Exemplo de uso do modelo:

— “Ajudar [profissional] a [conseguir emprego]”.

Para organizações com fins lucrativos, é possível adicionar um contexto de [Restrição] ao modelo:

— “Ajudar [profissional] a [conseguir emprego] [desde que a organização se mantenha lucrativa]”.

Times de Produto

Além dos times de produto poderem ser orientados por Jobs Funcionais, é possível deles terem subtimes orientados pelas meta-etapas de seus Jobs Funcionais.

Exemplo, um subtime para a meta-etapa “Definir e Planejar”, outro para “Preparar e Realizar”, e assim por diante.

Estes subtimes consequentemente se tornam responsáveis pelas etapas específicas e critérios de sucesso da meta-etapa escolhida.

Exemplo, no Job “Conseguir emprego”, o time responsável pela meta-etapa “Preparar e Realizar” seria responsável pelas etapas específicas dessa meta-etapa, “Aplicar para vagas de emprego” e “Participar de processo seletivo”, e pelos critérios de sucesso dessas etapas.

Curiosidades

Um Job também é uma solução

Apesar de recomendar para que se evite soluções ao mapear e declarar Jobs, Etapas e Critérios de sucesso, lembre-se que solução é um meio para resolver ou administrar um problema, necessidade ou situação.

Sendo assim, um Job mais restrito é solução, ou parte dela, para um Job acima. Ao perguntarmos o que desejamos alcançar ao realizar um Job, descobrimos outro Job mais amplo.

O cuidado maior em todo esse processo de mapeamento é evitar envolver produtos e tecnologias específicas, pois potencialmente logo deixarão de existir e tornarão o mercado muito mais restrito.

Contudo, nada impede de utilizar produtos e tecnologias na declaração de Jobs, Etapas e Critérios de sucesso desde que de forma intencional, cuidadosa e estratégica, levando em conta os riscos.

Necessidades do público ou Critérios de Sucesso

É comum encontrar pessoas nas empresas com dificuldade em concordar sobre a definição do que é uma “necessidade” do ponto de vista do público.

Algumas podem utilizar esse termo de forma vaga, podendo significar várias coisas como solução, requisito, especificação, aspiração, etc. Não têm uma compreensão compartilhada, não sabem como identificá-las, quais princípios são utilizados e nem como medir o desempenho da solução contra elas.

Nesse cenário chamam quase qualquer coisa de “necessidade”, diminuindo a utilidade do conceito e perdendo a confiança no mesmo.

Por isso, alguns autores optam por usar outros nomes que tenham princípios explícitos e diminuem ambiguidade.

Tony Ulwick costuma chamar de “desired outcome” (resultado esperado) e define-o como métrica que os clientes usam para medir o sucesso ao realizar um Job.

Scott Burleson prefere chamar de “error statement” (declaração de erro) e define-o como critério que as pessoas utilizam para escolher entre opções de produto. Para realizar o Job perfeitamente, há uma lista de imperfeições a se resolver. E para resolver as imperfeições, é necessário minimizar os erros.

Ao longo do tempo continuei a experimentar usar o nome “necessidade”. Afinal, o critério de sucesso é uma necessidade do público ao realizar o Job.

Eu acreditava que ao oferecer uma definição sobre o que é uma necessidade e os princípios a seguir, evitaria os problemas comentados.

Porém, aos poucos fui percebendo que o nome “critérios de sucesso” era mais explícito sobre o seu significado e poderia causar menos dúvidas. São critérios utilizados para avaliar se um Job foi realizado com sucesso.

Quantidades de itens em um Mapa do Job (Job Map)

- Cada Job Funcional costuma ter de 5 a 16 etapas específicas de acordo com a thrv, ou de 6 a 12 de acordo com Scott Burleson no livro The Statue in the

Stone: Decoding Customer Motivation with the 48 Laws of Jobs-to-be-Done Philosophy. E, ainda de acordo com Scott, 20 seria o máximo recomendado.

- Cada etapa de um Job costuma ter 5 a 10 critérios de sucesso.
- Cada Job Funcional Principal costuma ter de 25 a 75 declarações de outros Jobs que o realizador do Job está tentando realizar também.
- Não é incomum encontrar de 5 a 20 Jobs Relacionados na cabeça de um usuário final.
- Não é incomum encontrar de 5 a 25 Jobs Emocionais.

Conclusão

Você chegou ao fim deste livro! Espero que com as ferramentas apresentadas você se sinta inspirado(a) a experimentar e aplicar esse processo de Jobs To Be Done em seus projetos.

Compartilhe comigo seus casos, dúvidas ou mesmo sua perspectiva e feedback sobre o livro.

Caso deseje mentoria ou apoio para a condução do processo, entre em contato pelo SkutaLab.com, um laboratório de estratégia de inovação.

Se desejar, se conecte comigo pelo LinkedIn no link do meu perfil:
<https://www.linkedin.com/in/renatocaliari/>

Recomendação de livros

Se você tem interesse em conhecer mais profundamente sobre a teoria, abordagens ou algum tópico específico, recomendo a leitura dos seguintes livros, dando ênfase ao primeiro livro da lista:

- [The Statue in the Stone: Decoding Customer Motivation with the 48 Laws of Jobs-to-be-Done Philosophy](#) — Scott Burleson
- [Competing Against Luck The Story of Innovation and Customer Choice](#) — Clayton Christensen, Taddy Hall, Karen Dillon, David S. Duncan
- [The Jobs To Be Done Playbook: Align Your Markets, Organization, and Strategy Around Customer Needs](#) — Jim Kalbach
- [Jobs to be Done: Theory to Practice](#) — Anthony W. Ulwick
- [Demand-Side Sales 101: Stop Selling and Help Your Customers Make Progress](#) — Bob Moesta e Greg Engle
- [WHEN COFFEE & KALE COMPETE](#) — Alan Klement

Observação: os links acima são de afiliado da Amazon. Você não tem nenhum custo adicional caso compre através deles e, ao mesmo tempo, contribui para eu continuar criando conteúdo já que a Amazon paga uma pequena comissão por cada compra.

Agradecimentos

Eu não poderia deixar de agradecer à Laís Lara, minha parceira de vida, de projetos e do SkutaLab.com.

Ao longo dos anos ela se dispôs e tolerou me escutar falar repetidamente sobre o assunto, participou de discussões comigo e me trouxe várias questões.

Sua perspectiva de uma pessoa da área de UX e Produto, com conhecimento em diversas outras áreas, e sua curiosidade aguçada, me mantiveram animado no percurso, além de me permitirem aprender mais e descobrir o que eu poderia refinar. Ela é uma referência e inspiração para mim não só nessas áreas, mas em diversos aspectos.

Além disso, ela foi a revisora de todo o conteúdo para a versão beta do livro, questionando vários pontos e sugerindo alterações e alternativas em como explicar algo que foram críticos para a evolução do livro. Ela também deu direcionamentos fundamentais para a formatação do livro, tornando-o mais agradável de ler. Foi uma enorme transformação desde o meu rascunho até a primeira versão.

Agradeço às empresas que permitiram eu aplicar e praticar parte do conhecimento e processo de JTBD e às que abriram suas portas para eu palestrar sobre o assunto.

Agradeço às pessoas que me incentivaram ou apoiaram em meu início prático e rudimentar de JTBD em organizações anos atrás. Ajudaram na discussão sobre o assunto. Apoiaram meu trabalho no gerenciamento de produto na época. Ou estavam experimentando algo com JTBD e compartilhando comigo.

Pessoas com as quais tive o prazer de criar laços de amizade.

Em ordem alfabética: Alberto Baek, Bernardo Silva, Bernardo Srulzon, Daniel Paredes, Eduardo Matos, Isabela Lima, Miguel Mêndola, Murylo Schulttais, Nelson Vasconcelos e Pedro Naif. Para mim são referências na área de produto em geral. Cada uma dessas pessoas com um conjunto particular de habilidades e conhecimento.

Agradeço também às pessoas que leram e colaboraram de alguma forma para a evolução da versão beta deste livro, desde pequenas correções ortográficas até questionamentos, sugestões de formatação ou sugestões no conteúdo.

Em ordem alfabética:

- Andre Ganske
- Bruno Rossener
- Caio Calderari
- Carolina Tonin
- Daniel Paredes
- Daniel Wildt
- Desiree Pereira
- Fabio Oliveira
- Guilherme Fonseca
- Marcelo Vieira
- Matthaeus Carvalho
- Murylo Schulttais
- Rafael Frota
- Ricardo Inoue
- Thais Almeida Lopes
- Vinicius Alves

Caso tenha contribuído e não viu seu nome na lista, por falha minha, entre em contato.

Referências

Abaixo estão algumas referências por tópicos.

Jobs de Consumo:

- [Not All Jobs-to-be-Done Are Treated Alike](#)
- [HOW TO USE JOBS-TO-BE-DONE](#)
- [The Jobs-to-be-Done Canvas](#)
- [A Step-By-Step Guide to Using Clay Christensen's Competing Against Luck and Jobs Theory to Launch Great Products](#)
- [The 3 Types of Jobs-To-Be-Done Your Customers Have](#)
- [A new look at the Buyer Journey — as a consumption chain Job-to-be-Done](#)

Jobs Relacionados:

- [Grow Past The Core: Target Related Jobs-To-Be-Done](#)
- [The “Related Job-to-be-Done” Dilemma](#)

Perguntas para descobrir etapas:

- [A Framework of Questions for Jobs-to-be-Done Interviews](#) *de Mike Boysen.*
- [How To Get Results From Jobs-to-be-Done Interviews](#) *de Mike Boysen.*

Contextos relacionados ao Job:

- [How To Get Results From Jobs-to-be-Done Interviews](#)
- Livro “The Statue in the Stone: Decoding Customer Motivation with the 48 Laws of Jobs-to-be-Done Philosophy” — Página 73.

Critérios de Sucesso:

- [A Framework of Questions for Jobs-to-be-Done Interviews](#) *de Mike Boysen*

Matriz de importância e esforço:

- Inspiração e adaptação do Livro “The Statue in the Stone: Decoding Customer Motivation with the 48 Laws of Jobs-to-be-Done Philosophy” — Página 202.