

Dicas para preenchimento dos campos dos mapas de empatia

Este é um material de apoio dos seguintes métodos do mapa de empatia:

- [mapa de empatia de 4 campos](#)
- [mapa de empatia de 6 campos únicos](#)
- [mapa de empatia de 6 campos combinados](#)
- [mapa de empatia da XPlane](#)

A seção “[Mapa de empatia - visão geral e variações](#)” traz um resumo de cada um desses métodos.

As dicas apresentadas a seguir abrangem todos os métodos de empatia descritos na flexM4i. Porém, cada método possui um subconjunto dos campos relacionados com as dicas. O quadro a seguir mostra quais campos estão presentes em quais métodos do mapa de empatia.

Embora alguns campos estejam combinados com outros em alguns templates, as dicas estão separadas. Você deve considerá-las em conjunto, quando for preencher um campo combinado.

Quadro 980: quadro de comparação dos campos dos mapas de empatia (os links direcionam para o tópico correspondente; os campos do template do mapa da XPlane [são analisados na descrição do método](#))

Campos	Tipos de mapas de empatia na flexM4i			
	4 campos	6 campos únicos	6 campos combinados	XPlane
Quem é?	parcial	parcial	parcial	completo
O que ela precisa fazer?				sim
O que ela fala?	sim	sim	sim combinado	sim
O que ela faz?	sim	sim		sim
O que ela vê?			sim	sim
O que ela escuta?			sim	sim
O que ela pensa?	sim	sim	sim combinado	sim combinado
O que ela sente?	sim	sim		
Dores		sim	sim	
Ganhos, desejos		sim	sim	

Vamos referenciar nos próximos tópicos a “ela”, ou seja, a persona, que pode representar uma cliente; uma usuária; ou uma stakeholder.

Campo: quem é?

A primeira questão que devemos responder é **para quem estamos desenvolvendo este mapa de empatia**. Normalmente é para a persona que desejamos entender e para quem estamos criando soluções (inovando); seja um novo produto ou serviço; um novo modelo de negócio; uma nova campanha de marketing; um novo canal de comunicação; etc.

Em alguns casos, temos mais de uma persona, que desejamos entender. Crie um mapa de empatia para cada pessoa.

- Quem é a pessoa que queremos entender?
- Qual a situação em que ela se encontra?
- Qual o seu papel na situação?

Campo: o que ela precisa fazer?

Esse campo deve identificar de uma forma ampla as necessidades do cliente.

- O que ela precisa fazer de diferente?
- Quais tarefas ela quer ou precisa que sejam realizadas (pelo produto, serviço etc.)? **É o [job-to-be-done](#) !!!!**
- Qual(is) decisão(ões) ela precisa tomar?
- Como saberemos se ela foi bem sucedida?

Como já discutimos no tópico “[Análise do mapa de empatia da XPlane](#)”, conseguir obter o job-to-be-done antes de explicitar as demais informações de empatia não é simples. Além disso, não tem “espaço” para se preencher os possíveis jobs. Está certo que a numeração do campo não determina uma sequência de obtenção. É quase um paradoxo ter de iniciar um mapa de empatia com um possível resultado da aplicação do mapa de empatia.

Uma solução de compromisso seria escrever uma frase ampla, que depois pode ser validada e detalhada. Mas mesmo assim, é difícil se iniciar com o resultado da análise de um mapa de empatia.

No exemplo do mapa de empatia mostrado no tópico “[Mapa de empatia de uma cliente de uma empresa de marmitas saudáveis](#)” este campo foi preenchido com a frase:

“A cliente precisa organizar a rotina de mercado/feira e cozinhar suas refeições”

Campo: o que ela fala?

Aqui podemos inserir tanto as informações que levantamos em entrevistas, em fontes secundárias (blogs, redes sociais etc.), como podemos imaginar baseado em insights do designer ou time de inovação.

- O que ela diz com relação à marca?
- O que ela diz para outras pessoas que procuram uma solução semelhante à que a empresa oferece atualmente ou pretende desenvolver?
- Quais as citações e palavras que ela falou durante a entrevista?
- O que ela costuma e gosta de falar?
- O que ela, seus colegas de trabalho, familiares, ou pessoas que a influenciam, dizem sobre ela, sua profissão, sobre o produto ou serviço contratado, etc.?
- Quais são suas atividades rotineiras, que poderiam ser melhoradas por uma inovação?
- Quais suas críticas em relação aos produtos da concorrência?

Campo: o que ela faz?

As informações deste campo são normalmente obtidas por meio de observações.

- Quais as ações e comportamentos dela você notou? Seja no seu dia a dia; seja nas atividades realizadas para as quais se pretende desenvolver uma solução; seja com os produtos e serviços da concorrência ou mesmo com os da sua empresa (se existirem).
- Como ela costuma agir em situações extremas?
- Quais são os hobbies?

Campo: o que ela vê?

As informações deste campo são normalmente obtidas por meio de observações e entrevistas. Neste campo cada informação pode estar (não necessariamente) associada a um julgamento pessoal da pessoa se o que ela observa está relacionado com práticas boas ou ruins.

- O que ela vê no seu meio profissional?
- Quais observações ela possui sobre o mercado relacionado com a inovação?
- O que ela vê nos marketplaces que ela costuma visitar / utilizar?
- Como é o mundo em que ela vive?
- O que ela vê no seu ambiente e na situação de seus amigos e familiares?
- O que as pessoas que a rodeiam fazem?
- O que ela vê os outros falando e fazendo?
- O que ela está lendo e assistindo?
- Como são os amigos dela?
- Quais as ofertas que ela recebe?
- O que está em alta no cotidiano dela?

Campo: o que ela escuta?

As informações deste campo são normalmente obtidas por meio de observações e entrevistas. Em alguns casos é difícil diferenciar entre escuta/ouve e vê/observa. Neste campo cada informação pode estar (não necessariamente) associada a um julgamento pessoal da pessoa sobre o nível de qualidade do que ela ouve?

- Quais pessoas e ideais a influenciam?
- Em quem ela acredita e escuta com frequência?
- O que as pessoas importantes de sua vida dizem?
- O que ela escuta de amigos e de colegas?
- Quais as atitudes das suas marcas preferidas?
- Quem são seus ídolos?
- Quais são as suas redes sociais preferidas?
- Quais os canais que ela mais escuta?
- Como os canais de mídia influenciam?

Campo: o que ela pensa?

O que ela **pensa** está no campo do **racional**. Não é fácil extrair. Exige muito treino. Tente se colocar no lugar da pessoa, mas ao mesmo tempo **evite colocar suas próprias opiniões e pensamentos**.

Enquanto ela fala sobre o seu dia a dia, sobre a percepção das pessoas que a influenciam, sobre o produto ou serviço que você está avaliando, sobre a situação que você quer melhorar, sobre os problemas e, eventualmente, sobre o que ela possivelmente está **pensando**, tente sintetizar em frases o que ocupa os **pensamentos** dela.

Se as pessoas que são caracterizadas pela “persona” forem abertas, é possível que o campo “pensa” possua redundâncias com o campo “fala”.

Procure fazer as seguintes questões para a cliente / usuária na entrevista ou para complementar a informações obtidas por uma entrevista ou pela observação realizadas anteriormente:

- Conte como você <realiza alguma coisa com o ou sem o produto>?
- Conte sobre a última vez que você <fez alguma coisa>?
- Como você decide <fazer algo>? Se você pudesse mudar uma (duas, três etc.) coisas na situação / no produto / no serviço, o que você faria?

Veja que essas questões podem resultar em informações de outros campos. Procure abstrair para extrair os pensamentos. São seus insights como designer ou inovador(a). Perguntas de confirmação, depois de você formular um pensamento, podem ser feitas, mas depende de como é a sua relação de confiança com a cliente e como ela poderia reagir.

Como resultado deste processo, procure responder você mesmo (designer) as seguintes questões para anotar no campo “o que ela pensa”:

- Quais pensamentos podem embasar o que ela está dizendo?
- Quais pensamentos podem motivar o que ela faz ou o seu comportamento?
- Esses pensamentos correspondem às suas falas e ações?
- Quais são os pensamentos que surgem perante o que ela vê e ouve?
- O que isso diz sobre as opiniões e crenças dela?
- O que realmente importa para ela (suas preocupações, expectativas e aspirações)?
- Esses pensamentos são sobre ela ou sobre outras pessoas?
- Quais são algumas ideias importantes que ela pensa e não diz?

É difícil separar o que ela pensa (racional) do que ela sente (emocional). Por essa razão alguns templates unificam esses dois tipos de informação em um só campo. Mesmo pessoas com formação em psicologia possuem dificuldades em extrair essas informações. Depende da propensão da cliente ao diálogo aberto e franco. Devido à dificuldade de se levantar o que ela pensa e sente, alguns templates associam o que ela pensa/sente a dores e ganhos. Ou seja, o designer registra no template diretamente dores e ganhos, que também são influenciados por outros tipos de informação (fala, faz, vê e escuta).

Campo: o que ela sente?

O que ela **sente** está no campo do **emocional**. É mais difícil de extrair do que “o que ela pensa”. Exige muito treino. Tente se colocar no lugar da cliente, mas ao mesmo tempo **evite colocar suas próprias opiniões e sentimentos**.

Enquanto ela fala sobre o seu dia a dia, sobre a percepção das pessoas que a influenciam, sobre o produto ou serviço que você está avaliando, sobre a situação que você quer melhorar, sobre os problemas e, eventualmente, sobre o que ela possivelmente está **sentindo**, tente sintetizar em frases quais os sentimentos dela.

É normal que os **sentimentos sejam expressos com adjetivos curtos**. No entanto, tenha uma anotação separada (no [diário de campo](#)), se possível, sobre qual detalhe da situação a qual esses sentimentos se referem.

- *Exemplos de **sentimentos positivos**: impressionada, surpreso, feliz, calma, criativa, energizada, recompensada.*
- *Exemplos de **sentimentos negativos**: cansada, desconfiada, medo, ansiosa, triste, chocada, frustrada, com raiva,*

Procure fazer as seguintes questões durante a entrevista na fase de entendimento ou, posteriormente, para complementar a informações obtidas por uma entrevista ou pela observação:

- O que motiva você a <fazer alguma coisa com ou sem o produto>?
- Uma forma de se obter um sentimento é criar uma situação fictícia e perguntar como ela se sentiria naquela situação.

Procure abstrair para extrair os sentimentos. São seus insights como designer ou inovador(a). Perguntas de confirmação, depois de você formular um sentimento, podem ser feitas, mas depende de como é a sua relação de confiança com a cliente e como ela poderia reagir.

Como resultado deste processo, procure responder você mesmo (designer) as seguintes questões para anotar no campo “o que ele/ela sente”:

- Quais emoções ela pode estar sentindo sobre determinada ação ou situação?
- Como o ambiente (do uso do produto ou serviço) afeta as emoções da cliente, e como ela lida com essas emoções?
- Qual a importância dessas emoções e como elas podem afetar a situação-problema, a decisão de compra ou uso de um produto/ serviço?
- Quais sentimentos podem embasar o que ela está fazendo?
- Quais sentimentos podem motivar o que ela faz ou o seu comportamento?
- Esses sentimentos correspondem às suas falas e ações?
- Quais são os sentimentos que surgem perante o que ela vê e ouve?
- O que isso diz sobre as opiniões e crenças dela?
- O que realmente importa para ela (suas preocupações, expectativas e aspirações)?
- Esses sentimentos são sobre ela ou sobre outras pessoas?
- Como ela se sente em relação à vida?
- Quais as maiores preocupações atuais? Por quê?
- Quais são alguns sonhos?

É difícil separar o que ela pensa (racional) do que ela sente (emocional). Por essa razão alguns templates unificam esses dois tipos de informação em um só campo. Mesmo pessoas com formação em psicologia possuem dificuldades em extrair essas informações. Depende da propensão da cliente ao diálogo aberto e franco. Devido à dificuldade de se levantar o que ela pensa e sente, alguns templates associam o que ela pensa/sente a dores e ganhos. Ou seja, o designer registra no template diretamente dores e ganhos, que também são influenciados por outros tipos de informação (fala, faz, vê e escuta).

Como diferenciar entre o que ela “pensa” e “sente”?

- **pensa representa o racional:** tente perceber a tensão entre como “as coisas são” e como ela “gostaria que fossem”
- **sente representa o emocional:** tente se colocar no lugar do usuário e pergunte para ele/ela quais os sentimentos. Mas nem sempre o usuário vai expressá-los. A maioria dos usuários não conversa sobre sentimentos.

Às vezes, é difícil decidir se uma frase deve ser colocada nos campos “sente” ou “pensa”. Realmente não é simples, tanto que alguns templates de mapa de empatia possuem um espaço único para se inserir as frases que representam “sente / pensa”. Então, coloque no campo com o qual você se sentir mais confortável ou pensar que é o mais apropriado (rs!). Não se preocupe muito com essa diferenciação, pois o importante é considerá-los no estabelecimento da empatia.

Campo: quais são as dores/problemas?

As dores ou problemas podem abranger limitações, medos, insatisfações, frustrações, resultados indesejados, obstáculos e riscos advindos:

- da situação atual na vida pessoal ou profissional;
- dos relacionamentos com outras pessoas e empresas;
- da sua baixa autoestima pessoal e social;
- da realização das atividades de uma forma geral; e
- do uso das soluções (produtos e serviços) atuais da sua empresa ou de seus concorrentes.

Como extrair as dores / problemas?

Extraia as dores / problemas a partir das informações de campos “fala, faz, vê, ouve, pensa e sente”, ou mesmo durante a fase de entendimento (entrevistas e observações). Você pode extrair diretamente com base em uma frase da cliente, ou da interpretação / insights do time de inovação ao analisar as informações de entendimento.

A cliente / usuária pode expressar queixas e dores de forma mais direta. Você e sua equipe precisam analisar e aplicar o seu olhar de designer para avaliar se elas são reais ou somente um “achismo” da usuária ou mesmo uma reclamação para atingir uma pessoa.

A todo o momento você pode estar obtendo informações e insights sobre dores / problemas. Por isso, mantenha um [diário de campo](#) e anote sempre tudo. Mesmo que não exista o campo “dores/problemas” no template selecionado, anote sempre que surgirem, pois em outro artefato (ferramenta) você terá a oportunidade para registrar essas informações.

Questões que apoiam o levantamento de dores / problemas

- Quais são as maiores dores ou problemas (limitações, medos, insatisfações, frustrações, resultados indesejados, obstáculos e riscos) que tiram o sono da nossa cliente?
- Como ela define o que é demorado, com custo elevado, ou que demanda muito esforço para realizar?
- Quais seriam as dores dela ao utilizar as nossas soluções (caso já existam)?
- Quais os problemas que a impedem de atingir os seus objetivos?
- Como ela enxerga o que é um problema com relação a tempo, custos e esforço? Eles estão presentes na vida dela?
- Qual a métrica para se medir as dores (para priorização) e como podemos contribuir para eliminá-las?
- Quais as possíveis alternativas para diminuir ou eliminar as dores do que ela faz em termos de tempo, esforço e capital?
- Quais os principais riscos que ela teme (financeiro, técnico, social ou emocional)?
- A gestão de risco é suficiente para ela conviver com problemas em potencial ou devemos mudar a proposta de valor?
- Caso ela já conheça a nossa marca e use as nossas soluções, quais são os maiores problemas, limitações, funções que ela sente falta, baixo desempenho, erros e defeitos das nossas soluções (produtos e serviços)?

- Como ela compara os problemas e limitações das nossas soluções (produtos e serviços) com os dos concorrentes?
- Quais são as principais dificuldades e desafios que ela enfrenta?
- Ela entende como realizar suas tarefas?
- Ela possui alguma dificuldade em realizar suas tarefas (jobs)?
- Quais são os erros comuns que ela comete durante a operação das nossas soluções?
- Ela possui alguma preocupação social em perder o status, confiança, poder ou outra experiência social negativa?
- Quais seriam as maiores barreiras da cliente adquirir a solução que pretendemos desenvolver (custos, investimento, riscos e custo de propriedade menores; mais funcionalidades; maior qualidade; estética mais avançada; garantia e confiabilidade; facilidade de uso; assistência técnica e atendimento rápidos e de qualidade; mais serviços associados; maior destaque social; experiência mais interessante e prazerosa; etc.)? Defina os critérios e escala de avaliação. Essas características poderiam estar associadas à realização insatisfatória do job-to-be-done.

Algumas questões anteriores podem ser redundantes.
Algumas dependem de um entendimento mais detalhado do job-to-be-done.
Consulte o tópico "[Os ganhos e dores não se esgotam com o mapa de empatia](#)", na seção principal sobre o [mapa de empatia](#).

Campo: quais são os ganhos/necessidades?

Os ganhos / necessidades e desejos são características humanas emocionais ou físicas. Elas ajudam o time a definir seu desafio de design ou uma oportunidade de inovação.

Definições

Primeiramente vamos discutir o que são ganhos, que é um jargão atual, que se tornou popular com a metodologia de design da proposição de valor (Osterwalder et al., 2014).

Ganhos são os **benefícios**, melhorias ou vantagens que os usuários desejam obter para realizar uma atividade / trabalho (job) por meio do uso do produto, serviço ou experiência. Os ganhos representam as melhorias desejadas ou **os resultados positivos** que os usuários esperam alcançar.

Segundo nosso glossário, a [necessidade do cliente](#) é uma descrição, nas palavras do cliente, dos **benefícios que ele espera obter** do produto ou serviço (Griffin & Hauser, 1993; Timoshenko & Hauser, 2019).

Apesar da diferença apontada no quadro anterior, devido à semelhança das duas definições, **ganhos e necessidade são considerados sinônimos** no contexto da proposição de valor. Neste contexto, podemos **também utilizar o termo oportunidades** como sinônimo de ganhos. Oportunidades de satisfazer as necessidades funcionais, emocionais, psicológicas ou sociais na realização de uma atividade e/ou experiência com o produto ou serviço. Alguns templates do mapa de empatia usam "ganhos" e outros que usam "necessidades" em oposição a "dores".

O conceito de necessidade tornou-se popular na época da qualidade, veja que a primeira referência é de 1993, mas ainda é atual, veja a referência de 2019. Essas definições indicam que a necessidade deve ser descrita “**nas palavras do cliente**”. Isso porque depois, a necessidade pode ser desdobrada (deploy) em [requisitos](#). Também é comum que se substitua o termo necessidade, neste contexto, por desejo, requisito do cliente ou qualidade desejada, que seriam desdobrados em características (features), requisitos do produto ou qualidade planejada. Associado a esse raciocínio está a aplicação da ferramenta, [QFD - quality function deployment](#) - desdobramento da função qualidade.

Já os ganhos não precisam necessariamente ser expressos “nas palavras do cliente”. São descritos pelos designers / time de inovação a partir das informações de entendimento. Os ganhos podem resultar de insights de quem os levantou. Nesses casos, os ganhos descritos precisam ser validados pelos(as) clientes.

*Podemos dizer que os **ganhos são características positivas, que queremos alavancar e obter na definição da proposição de valor**. Às vezes, a definição de uma necessidade é o oposto de um problema.*

Por exemplo, se hoje você tem um problema de enfrentar uma fila para fazer o pagamento em um supermercado, você pode expressar a necessidade de conseguir pagar sem ter de esperar tanto tempo.

A necessidade desse exemplo expressa um pensamento. Pode ser que na listagem das dores, a perspectiva negativa (ter de ficar muito tempo na fila de pagamento) seja explicitada.

Tipos de necessidades / ganhos

As necessidades podem ser classificadas em: de desempenho, excitantes, obrigatórias, indiferentes ou reversas (básicas).

Leia mais sobre a definição desses tipos de necessidades, que se tornam requisitos ou **características de um produto** e/ou serviço, na [seção do modelo de Kano](#).

Osterwalder et al. (2014) citaram os seguintes tipos de ganhos:

- necessários (required): são os ganhos, sem os quais a solução não irá funcionar;
- esperados (expected): são os ganhos básicos que os/as clientes esperam de uma solução;
- desejados (desired): são os ganhos que vão além dos esperados, os/as clientes adorariam se a solução apresentasse esses ganhos;
- inesperados (unexpected): são ganhos que vão além dos esperados e desejados e que surpreenderiam os/as clientes.

No quadro a seguir, comparamos as duas classificações de necessidades e ganhos

Quadro 926: comparação das classificações de necessidades e de ganhos

Classificação de necessidades e requisitos segundo Kano	Classificação de ganhos segundo Osterwalder et al. (2014)
de desempenho	desejados
excitantes	inesperados
obrigatórias	necessários
indiferentes	
reversas (básicas)	esperados (básicos)

Como extrair os ganhos / necessidades?

Extraia os ganhos / necessidades a partir das informações de campos “fala, faz, vê, ouve, pensa e sente”, ou mesmo durante a fase de entendimento (entrevistas e observações). Você pode extrair diretamente com base em uma frase dela, ou da interpretação / insights do time de inovação ao analisar as informações de entendimento.

Uma outra fonte de necessidades são as contradições entre duas informações, como uma desconexão entre o que ela diz e faz.

É comum que a cliente / usuária fale alguma necessidade que ela já tenha em mente. Você e sua equipe precisam analisar se é uma necessidade real, ou seja, se resolver essa necessidade vai trazer valor ao produto / serviço a ser desenvolvido.

A todo o momento você pode estar obtendo informações e insights sobre ganhos / necessidades. Por isso, mantenha um [diário de campo](#) e anote sempre tudo. Mesmo que não exista o campo “ganhos / necessidades” no template selecionado, anote sempre que surgirem, pois em outro artefato (ferramenta) você terá a oportunidade para registrar essas informações.

Questões que apoiam o levantamento de ganhos / necessidades

- Quais são suas vontades, necessidades, esperanças e sonhos?
- Quais seriam os ganhos da experiência da cliente ao utilizar as nossas soluções (caso já existam)?
- O que ela precisa para se sentir melhor, facilitar a sua vida e atingir os seus objetivos?
- O que a deixaria satisfeita?
- O que seria necessário para eliminar as dores?
- Qual a métrica para se medir os ganhos (para priorização) e como podemos contribuir para que ele/ela possa atingir o sucesso nas suas atividades?
- Quais as possíveis alternativas para diminuir os custos (e assim aumentar os ganhos) do que ela faz em termos de tempo, esforço e capital?

- Quais as possíveis alternativas para aumentar o desempenho do que ela faz em termos de tempo, produtividade, aplicação de capital, resultados e lucros?
- Quais características de outras soluções são mais apreciadas pelas clientes?
- Quais seriam as características de uma solução que facilitam o atingimento dos pensamentos e sonhos positivos?
- O que poderia aumentar a probabilidade da cliente adquirir a solução (produtos e serviços) que pretendemos desenvolver (custos, investimento, riscos e custo de propriedade menores; mais funcionalidades; maior qualidade; estética mais avançada; garantia e confiabilidade; facilidade de uso; assistência técnica e atendimento rápidos e de qualidade; mais serviços associados; maior destaque social; experiência mais interessante e prazerosa; etc.)? Defina os critérios e escala de avaliação. Essas características poderiam estar associadas à realização satisfatória do job-to-be-done.

Algumas questões anteriores podem ser redundantes.

Algumas dependem de um entendimento mais detalhado do job-to-be-done; Leia o tópico "[Os ganhos e dores não se esgotam com o mapa de empatia](#)", na seção principal sobre o [mapa de empatia](#).