

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Júlia Rodrigues Miranda  
Mariana Chavegatto da Cunha e Silva

**Planejamento de ações para o desenvolvimento e ampliação do projeto Nós Lemos  
Mulheres**

Florianópolis

2022

Júlia Rodrigues Miranda  
Mariana Chavegatto da Cunha e Silva

**Planejamento de ações para o desenvolvimento e ampliação do projeto Nós Lemos  
Mulheres**

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD  
7305 como requisito parcial para a obtenção do grau  
de Bacharel em Administração pela Universidade  
Federal de Santa Catarina.

Enfoque: Aplicado.

Área de concentração: Administração geral

Orientador(a): Profa. Dra. Andressa Sasaki

Vasques Pacheco

Florianópolis

2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Miranda, Júlia

Planejamento de ações para o desenvolvimento e ampliação do projeto Nós Lemos Mulheres / Júlia Miranda, Mariana Chavegatto ; orientadora, Andressa Sasaki Vasques Pacheco, 2022.

117 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -  
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sôcio  
Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2022.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Projeto Social. 3. Mulheres na literatura. 4. Plano de Ação. I. Chavegatto, Mariana. II. Sasaki Vasques Pacheco, Andressa. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. IV. Título.

Júlia Rodrigues Miranda  
Mariana Chavegatto da Cunha e Silva

**Planejamento de ações para o desenvolvimento e ampliação do projeto Nós Lemos  
Mulheres**

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 26 de fevereiro de 2022 .

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Ana Luiza Paraboni  
Coordenadora de Trabalho de Curso

**Avaliadores:**

---

Prof.<sup>a</sup>. Andressa Sasaki Vasques Pacheco, Dra.  
Orientadora  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof.<sup>a</sup>. Helena Kuerten de Salles Uglione, Dra.  
Avaliadora  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Gabriela Gonçalves Silveira Fiates, Dra.  
Avaliadora  
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedicamos esse trabalho a  
todos aqueles que  
contribuíram para o  
desenvolvimento desse projeto  
e nos auxiliaram em nossa  
jornada acadêmica.

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaríamos de agradecer a todos aqueles que contribuíram em nossa jornada, desde o início dos estudos até a elaboração e entrega deste trabalho de curso.

Nossos mais sinceros agradecimentos às nossas amigas Gabriela Nardini e Izabella Carminatti, nossas colegas organizadoras do projeto. Sem vocês, nada disso teria acontecido.

Agradecemos especialmente ao professor Marcos Bosquetti que tanto incentivou o projeto, desde quando ele era apenas uma ideia, e nos deu todo o suporte para que ele se tornasse algo real e que gera impacto na vida de tantas mulheres.

Agradecemos também à professora Andressa Sasaki, que nos apoiou desde o início da ideia e em todos os momentos de dúvidas e incertezas, nos mostrando sempre qual o melhor caminho a seguir.

“Tudo que você precisa fazer é mover as pessoas só um pouquinho para mudanças acontecerem”.

(Viola Davis, 2019)

## RESUMO

Este trabalho teve como objetivo diagnosticar e estabelecer ações que permitam o desenvolvimento e ampliação do projeto social Nós Lemos Mulheres para o ano de 2022. Além disso, as autoras estabeleceram três objetivos específicos que deram melhor detalhamento e direcionamento para realização do diagnóstico, priorização e criação de soluções que potencializem as forças e oportunidades, e também minimizem os impactos das fraquezas e ameaças encontradas. A pesquisa foi realizada por meio de uma abordagem qualitativa de caráter exploratório, utilizando a estratégia de pesquisa-ação, da análise documental e observação direta como técnicas de coleta e análise de dados. Após o detalhamento e aplicação das ações estruturou-se o programa de embaixadoras; definiu o escopo de atuação e formalizou a metodologia utilizada; e, por fim, estabeleceu ações, objetivos e métricas para as redes sociais, a fim de alcançar novos públicos.

**Palavras-chave:** Projeto Social, Mulheres na literatura, Plano de Ação.

## **ABSTRACT**

This work has aimed to diagnose and establish actions that allow the development and expansion of the social project Nós Lemos Mulheres for the year 2022. In addition, the authors established three specific objectives that gave a better detailing and direction to carry out the diagnosis, prioritization and creation of solutions that enhance strengths and opportunities, and also minimize the impacts of weaknesses and threats found. The research was carried out through an exploratory qualitative approach, using the action research strategy, document analysis and direct observation for data collection and analysis techniques. After detailing and implementing the actions, the ambassadors program was structured; defined the scope of action and formalized the methodology used; and, finally, established actions, objectives and metrics for social networks in order to reach new audiences.

**Keywords:** Social Project, Women's literature, Action plan.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - O ciclo PDCA.....	23
<b>Figura 2</b> - Os quadrantes da Matriz SWOT.....	24
<b>Figura 3</b> - Pirâmide de Maslow - Hierarquia das necessidades de Maslow.....	31
<b>Figura 4</b> - Os papéis permutáveis dos marketing tradicional e digital.....	36
<b>Figura 5</b> - Quantidade de usuários de redes sociais ao longo dos anos.....	37
<b>Figura 6</b> - Tempo médio diário gasto usando redes sociais.....	37
<b>Figura 7</b> - Plataformas e Tecnologias Digitais de Marketing (por Martha Gabriel).....	38
<b>Figura 8</b> - Persona comissárias.....	84
<b>Figura 9</b> - Fluxograma: recrutamento e seleção de embaixadoras.....	86
<b>Figura 10</b> - Manual da comissária Nós Lemos Mulheres.....	88
<b>Figura 11</b> - Persona passageiras.....	92
<b>Figura 12</b> - Aba “Dashboard”.....	98
<b>Figura 13</b> - Aba “Relatório de métricas de crescimento”.....	99
<b>Figura 14</b> - Aba “Planejamento de postagens” - planejamento.....	99
<b>Figura 15</b> - Aba “Planejamento de postagens” - coleta de resultados.....	100
<b>Figura 16</b> - Aba “Média de resultados por ações”.....	100

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Matriz GUT.....	26
<b>Quadro 2</b> - Método da ferramenta 5W2H.....	27
<b>Quadro 3</b> - Palavras-chave da ferramenta 5W2H.....	28
<b>Quadro 4</b> - Aplicação da Matriz SWOT: Nós Lemos Mulheres.....	50
<b>Quadro 5</b> - Desafios vs Soluções.....	54
<b>Quadro 6</b> - Aplicação da Matriz GUT: Nós Lemos Mulheres (1).....	54
<b>Quadro 7</b> - Aplicação da Matriz GUT: Nós Lemos Mulheres (2).....	55
<b>Quadro 8</b> - Plano de ação: Desenho e formalização da metodologia e processos padrões.....	57
<b>Quadro 9</b> - Plano de ação: Criação de Programa de Embaixadoras para expansão do projeto.....	58
<b>Quadro 10</b> - Plano de ação: Planejamento de Marketing Digital para o perfil do Instagram.....	58
<b>Quadro 11</b> - Processo: Captação de novas participantes.....	64
<b>Quadro 12</b> - Processo: Escolha/Curadoria dos livros.....	64
<b>Quadro 13</b> - Processo: Planejamento de novas VAMs.....	65
<b>Quadro 14</b> - Processo: Realização de encontros de leitura.....	66
<b>Quadro 15</b> - Processo: Feedback das VAMs.....	66
<b>Quadro 16</b> - Jornada das passageiras: etapa 1.....	67
<b>Quadro 17</b> - Jornada das passageiras: etapa 2.....	67
<b>Quadro 18</b> - Jornada das passageiras: etapa 3.....	68
<b>Quadro 19</b> - Jornada das passageiras: etapa 4.....	69
<b>Quadro 20</b> - Jornada das passageiras: etapa 5.....	71
<b>Quadro 21</b> - Jornada das comissárias: etapa 1.....	72
<b>Quadro 22</b> - Jornada das comissárias: etapa 2.....	74
<b>Quadro 23</b> - Jornada das comissárias: etapa 3.....	75
<b>Quadro 24</b> - Jornada das comissárias: etapa 4.....	76
<b>Quadro 25</b> - Jornada das comissárias: etapa 5.....	78

<b>Quadro 26</b> - Jornada das comissárias: etapa 6.....	79
<b>Quadro 27</b> - Jornada das comissárias: etapa 7.....	81
<b>Quadro 28</b> - Jornada das comissárias: etapa 8.....	82
<b>Quadro 29</b> - Critérios de avaliação do programa de embaixadoras.....	86
<b>Quadro 30</b> - Cronograma de aplicação do programa de embaixadoras.....	89
<b>Quadro 31</b> - Cronograma detalhado de aplicação do programa de embaixadoras.....	90
<b>Quadro 32</b> - Comparativo entre perfis literários do Instagram.....	94
<b>Quadro 33</b> - Que tipo de conteúdo você gostaria que o projeto trouxesse mais na nossa página?.....	95
<b>Quadro 34</b> - Frequência de postagens semanais.....	101
<b>Quadro 35</b> - Especificação de Ações para o Instagram @noslemosmulheres.....	101

#### **LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 1</b> - Funil de indicações, taxa de adesão e continuidade.....	45
<b>Tabela 2</b> - Funil de inscrições, taxa de adesão e continuidade.....	45
<b>Tabela 3</b> - Participantes ativas por canal de inscrição.....	46
<b>Tabela 4</b> - Funil de inscrições Nós Lemos Mulheres.....	97
<b>Tabela 5</b> - Funil de vendas Nós Lemos Mulheres.....	97

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>16</b>
<b>1.1 Objetivos.....</b>	<b>18</b>
1.1.1 Objetivo Geral.....	18
1.1.2 Objetivos Específicos.....	18
<b>1.2 Justificativa.....</b>	<b>19</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1 Gestão de Projetos.....</b>	<b>20</b>
<b>2.2 Ferramentas de Gestão Empresarial.....</b>	<b>21</b>
2.2.1 Ciclo PDCA.....	22
2.2.3 Matriz SWOT.....	23
2.2.4 Matriz GUT.....	25
2.2.5 5W2H.....	26
<b>2.3 Indicadores de Desempenho Empresarial.....</b>	<b>28</b>
2.3.1 Indicadores de desempenho de projetos.....	29
<b>2.4 Marketing: Conceito e Objetivos.....</b>	<b>29</b>
<b>2.5 Estratégias de Marketing.....</b>	<b>32</b>
2.5.1 Definição da missão corporativa.....	32
2.5.2 Análise do ambiente interno e externo.....	33
2.5.3 Estabelecimento de objetivos e metas.....	33
2.5.6 Formulação das estratégias.....	34
2.5.7 Elaboração e implementação.....	34
2.5.8 Feedback e controle.....	35
<b>2.6 Marketing em Ambiente Digital.....</b>	<b>35</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>40</b>
<b>3.1 Características da Pesquisa.....</b>	<b>40</b>
<b>3.2 Objeto de Estudo.....</b>	<b>41</b>
<b>3.3 Procedimentos e Instrumentos de Coleta de Dados.....</b>	<b>41</b>

<b>3.4 Tratamento e Análise de Dados: como os dados serão tratados.....</b>	<b>42</b>
<b>4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>43</b>
<b>4.1 O Projeto: Nós Lemos Mulheres.....</b>	<b>43</b>
4.1.1 As VAMs.....	44
4.1.2 Missão, Visão e Valores.....	47
<b>4.2 Contextualização do Problema/Oportunidade.....</b>	<b>48</b>
<b>4.3 Análise SWOT.....</b>	<b>50</b>
4.3.1 Forças.....	51
4.3.2 Fraquezas.....	51
4.3.3 Ameaças.....	52
4.3.4 Oportunidades.....	53
<b>4.4 Matriz GUT.....</b>	<b>53</b>
<b>5 PROPOSTAS DE AÇÕES.....</b>	<b>57</b>
<b>5.1 Desenho e Formalização da Metodologia e Processos Padrões.....</b>	<b>57</b>
<b>5.2 Criação de Programa de Embaixadoras para Expansão do Projeto.....</b>	<b>58</b>
<b>5.3 Planejamento de Marketing Digital para o Perfil do Instagram.....</b>	<b>58</b>
<b>6 APLICAÇÃO DAS AÇÕES.....</b>	<b>60</b>
<b>6.1 Desenho e Formalização da Metodologia e Processos Padrões.....</b>	<b>60</b>
6.1.1 Nomenclaturas (glossário).....	60
6.1.2 Metodologia VAM.....	61
6.1.3 Papéis das integrantes do projeto.....	62
6.1.4 Mapeamento e descrição de rotinas e processos padrões.....	63
6.1.5 Jornada das participantes.....	67
6.1.6 Jornada das comissárias.....	72
<b>6.2 Criação de Programa de Embaixadoras para Expansão do Projeto.....</b>	<b>82</b>
6.2.1 Descrição dos objetivos do programa.....	83
6.2.2 Definição do perfil ideal de embaixadoras do projeto.....	83
6.2.3 Desenho do processo de captação de seleção de embaixadoras.....	85

6.2.4	Definição de critérios de avaliação das candidatas.....	86
6.2.5	Elaboração de roteiro para entrevistas com candidatas.....	87
6.2.6	Criação de manual de embaixadoras com orientações de gestão das VAMs.....	87
6.2.7	Elaboração de cronograma de aplicação do programa.....	89
<b>6.3</b>	<b>Planejamento de Marketing Digital para o Perfil do Instagram.....</b>	<b>91</b>
6.3.1	Entrevistas com participantes e criação da persona.....	91
6.3.1.1	Diferenciando a persona das Participantes e das Comissárias.....	94
6.3.2	Benchmarking com páginas do instagram com o mesmo público-alvo.....	94
6.3.3	Definição dos objetivos e métricas de acompanhamento.....	96
6.3.4	Criação de planilha para acompanhamento de resultados.....	98
6.3.5	Planejamento de postagens para os próximos 3 meses.....	99
6.3.6	Acompanhamento e análise de resultados.....	103
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>104</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>105</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>109</b>
	APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista para participantes das VAMs .....	109
	APÊNDICE B - Roteiro de entrevista para o programa de Embaixadoras NLM.....	111

## 1. INTRODUÇÃO

Para muitos estudiosos, o hábito da leitura é considerado um dos principais meios para se obter conhecimento e entendimento do mundo e, por isso, tal hábito é tão valorizado por países como Índia, Tailândia, China e Filipinas - países estes que são reconhecidos pelo seu alto investimento em educação, e que estão hoje na lista dos países que possuem a população com maior hábito de leitura, com uma média de pessoas dedicando 10,7 horas, 9,4 horas, 8 horas e 7,6 horas semanais com a leitura, respectivamente, segundo uma pesquisa da Market Research World (ROSANO, 2016). Já no Brasil, o cenário é um tanto diferente: segundo a pesquisa Retratos da Leitura no Brasil, realizada pelo Instituto Pró-livro (2020), o brasileiro lê, em média, 5 livros por ano - e destes, apenas 2,43 são lidos inteiros. Apesar de ser um indicador que representa um país que lê pouco, há também dados positivos e recentes sobre o mercado literário no Brasil, que podem estar apontando um novo rumo para o hábito de leitura dos brasileiros, segundo uma matéria publicada pela notícias Terra (2021): no início da pandemia da Covid-19, a indústria literária sofreu com altos prejuízos por conta da logística e livrarias físicas que tiveram que permanecer fechadas por conta da quarentena. Porém, ao longo da pandemia, as pessoas descobriram a leitura como uma das formas de enfrentar a crise pandêmica, resultando em um aumento de 33% na quantidade de livros vendidos de 2020 para 2021, e de 31% em receita. Quando se fala em livros digitais, esse o crescimento chegou a ser de 89%.

Foi neste contexto que surgiu o projeto Nós Lemos Mulheres - uma iniciativa desenvolvida por 4 (quatro) estudantes do curso de Administração, que busca promover a leitura de livros escritos por mulheres para a sociedade. Essas estudantes, durante a sua jornada na graduação, perceberam que grande parte das referências bibliográficas utilizadas, principalmente na área de administração e empreendedorismo, eram escritas por homens.

Infelizmente, a presença feminina no mercado literário ainda é pequena. Por muito tempo, as mulheres foram designadas para serem responsáveis apenas pelo lar e, aquelas que praticavam atividades intelectuais eram julgadas como se estivessem cometendo uma séria transgressão. Por isso, até pouco tempo, havia casos de mulheres que utilizam pseudônimos como forma de se proteger e conseguir vender seus livros,

sem o estigma de serem mulheres - como o caso da autora que escreveu a série de livros Harry Potter e as irmãs que escreveram o Morro dos Ventos Uivantes, grandes sucessos do mercado literário. Isso pode ser comprovado analisando as principais premiações do meio: o prêmio Nobel de Literatura, que existe desde 1901, só foi concedido a 14 mulheres em sua história; a Flip, Festa Literária de Paraty, já teve 16 edições e entre os escritores convidados, o número de homens é significativamente maior ao de mulheres; a Academia Brasileira de Letras tem 40 membros, mas apenas cinco mulheres e a primeira a ocupar um dos postos, Rachel de Queiroz, só conquistou a cadeira 80 anos depois da criação da instituição; nos 60 anos do Jabuti, principal premiação brasileira da área, só 19,9% dos 84 vencedores na categoria romance foram mulheres. Segundo a pesquisa Estudos em Literatura Brasileira Contemporânea, vinculado à Universidade de Brasília (UnB), citada por Costa (2017), mais de 70% dos livros publicados por grandes editoras brasileiras, entre 1965 e 2014, foram escritos por homens.

Desta forma, o Nós Lemos Mulheres (NLM) surgiu com o intuito de estimular a leitura e o autodesenvolvimento dos participantes dos grupos de leitura oriundos do projeto através da Metodologia de Cumbuca - desenvolvida pelo Vicente Falconi em seu livro "O Verdadeiro Poder". A metodologia consiste em unir um pequeno grupo de pessoas, dos quais irão iniciar a leitura de um livro que será o foco das discussões acerca do tema, durante os encontros previamente estruturados, cujo objetivo do encontro é entender o ponto de vista e interpretação de cada um dos membros do grupo, a fim de tornar o hábito de leitura e o desenvolvimento do grupo algo prazeroso e eficiente a ambas as partes. A principal característica da metodologia é que possui uma técnica que pode ser muito eficiente, visto que incentiva o estudo em grupos pequenos, com encontros rápidos e periódicos, e obriga que todos estejam preparados para liderar a sessão. E a principal saída que estimula o autodesenvolvimento do grupo ao final de cada sessão é: um resumo daquilo que foi discutido; uma organização das lições aprendidas; uma lista de ações a executar.

Atualmente no mercado, nota-se pouca aderência de iniciativas que buscam promover a leitura de livros escritos por autoras. O mais conhecido (e divulgado) é o projeto "Leia Mulheres", que surgiu de uma iniciativa realizada em 2014 (#leiamulheres2014) que visava promover a leitura de mais escritoras. Hoje, o projeto já conquistou mais de 70 mil seguidores em seu perfil do instagram, e possui clubes de

leitura em diversas cidades do país - onde, em cada cidade, existe um clube com encontros presenciais, guiados por mediadoras. No entanto, a forma como a leitura e discussões de livros é direcionada é feita de maneira diferente da que o Nós Lemos Mulheres visa promover. Apesar do alcance do projeto “Leia Mulheres”, nota-se o espaço no mercado e a importância de mais iniciativas que busquem promover a igualdade de gênero na indústria literária. Evidencia-se, então, a necessidade de pensar em novas estratégias para ampliação e gestão do projeto “Nós Lemos Mulheres”.

Conforme descrito pelo Project Management Institute (PMI), o gerenciamento de projetos pode ser explicado como um conjunto de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas aplicados às atividades de um projeto para atingir o seu objetivo. Ainda, a gestão de projetos é definida por algumas etapas principais: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento. Para o projeto Nós Lemos Mulheres, será aplicada a metodologia do Ciclo PDCA, criado na década de 20 por Walter Andrew Shewart. A metodologia, com foco na definição de estratégias por meio de análises situacionais e criação de hipóteses, busca controlar processos e buscar resultados eficazes nas atividades, objetivando a melhoria contínua (AGOSTINETTO, 2006).

Diante deste cenário, o presente trabalho responderá à seguinte pergunta de pesquisa: “como desenvolver e ampliar o projeto Nós Lemos Mulheres?”.

## **1.1. Objetivos**

### **1.1.1. Objetivo Geral**

O trabalho terá como objetivo geral definir estratégias para desenvolver e ampliar o projeto Nós Lemos Mulheres

### **1.1.2. Objetivos Específicos**

- a) Descrever e diagnosticar o projeto Nós lemos Mulheres frente aos atuais desafios;
- b) Definir metas e objetivos para crescimento do projeto para o ano de 2022;
- c) Propor ações para alcançar os objetivos e metas definidos.

## **1.2. Justificativa**

O presente trabalho visa analisar o atual cenário que o Nós Lemos Mulheres enfrenta, tendo como principal objetivo traçar ações que promovam o desenvolvimento e ampliação do projeto, dando-lhe maior visibilidade no mercado. Este estudo será de extrema relevância para os pesquisadores, visto que estes fazem parte da fundação e organização do projeto e se beneficiarão com os resultados obtidos. Não somente, como também coloca em prática os conhecimentos adquiridos ao longo da graduação no curso de Administração na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Outro fator relevante, e talvez de maior peso entre as justificativas para elaboração dessa pesquisa é que o projeto de estudo busca combater 2 problemas enfrentados atualmente pelo mercado literário no Brasil: o primeiro, é referente ao baixo hábito de leitura dos brasileiros quando comparado à outros países; o segundo, é relacionado ao baixo consumo e reconhecimento de livros escritos por mulheres no mundo literário.

Ainda há muito a ser feito para que o Nós Lemos Mulheres consiga cumprir seu propósito de aumentar a valorização de autoras mulheres e impactar o mercado literário. Por isso, a presente pesquisa será em forma de pesquisa-ação, onde serão planejadas e traçadas estratégias para o objeto de estudo e aplicá-las, com o intuito de fazer com que ele tome proporções maiores e alcance seu propósito.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo, serão apresentados os conteúdos teóricos utilizados para nortear os pesquisadores do presente trabalho sobre o tema estudado, por meio da apresentação de conceitos que os auxiliarão na análise do problema e sugestões de ações e melhorias referentes à: gestão de projetos, ferramentas de gestão empresarial, indicadores de desempenho empresarial, conceito de marketing, estratégias de marketing e marketing em ambiente digital.

### **2.1. Gestão de Projetos**

Segundo o PMBOK, o conceito de projeto é “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. Sendo assim, um projeto compreende um conjunto de esforços e ações envolvidas visando atingir um objetivo específico, que deve ser bem definido. É importante ressaltar alguns pontos desse conceito. O primeiro, é a natureza “temporária” do projeto. Como já foi dito, o projeto deve ser criado com um fim e objetivo específico, porém isso não quer dizer que ele deva ser de curta duração. O importante é que todos os envolvidos na execução tenham clareza sobre as especificidades, como as ações e cronograma programado, para que o objetivo seja atingido. Outro ponto importante a ser ressaltado sobre o conceito, é que o resultado do projeto pode ser de natureza econômica, social ou ambiental e que, em maioria, os resultados são duradouros e sem tempo determinado (PMBOK Guide, 2017).

Gerenciar um projeto, como também afirma o PMBOK, significa aplicar conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades do projeto, visando a facilitação do seu desenvolvimento e conclusão dos seus objetivos, levando em consideração seus requisitos. E, para facilitar a gestão e compreensão do projeto, foram criadas 5 (cinco) categorias padrão para subdividir os processos que compõem o projeto. São elas: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle, e, por fim, o Fechamento (PMBOK, 2017). Cada uma dessas categorias compreendem objetivos, ferramentas, atividades e qualificações específicas. E, para que haja um bom desenvolvimento do projeto, é necessário que o Gerente do Projeto conheça, domine,

diferencie e saiba o momento da aplicação de cada uma (DUFFY, 2006).

O gerenciamento do projeto tem como principal objetivo fazer com que este seja concluído com sucesso, ou seja, ao finalizá-lo, deve-se ter alcançado seu objetivo específico, tendo respeitado todos os requisitos que foram definidos, satisfazendo também o prazo, custos e a qualidade do resultado final. Para realizar um projeto, precisa-se compreender tudo o que ele envolve e, neste sentido, foram criadas 9 áreas de conhecimento (*Knowledge Areas*). São elas: Gerenciamento de escopo do projeto (*scope*), Gerenciamento do tempo (*schedule*) e dos custos (*costs*) do projeto, Gerenciamento de qualidade do projeto (*quality*), Gerenciamento de recursos humanos do projeto (*people*), Gerenciamento das comunicações do projeto (*communication*), Gerenciamento de riscos do projeto (*risks*), Gerenciamento de aquisições e parcerias do projeto (*procurement*), Gerenciamento das partes interessadas do projeto (*stakeholders*) e Gerenciamento da integração do projeto (*integration*). É importante que o gerente do projeto conheça-as bem, e busque aprimorá-las constantemente para que a gestão, execução e obtenção dos resultados dos projetos seja cada vez mais intuitiva e facilitada (CAVALCANTI, 2016).

Aprimorar e aplicar essas áreas de conhecimento, permitem realizar um bom gerenciamento do projeto, o que gera inúmeros benefícios, como: a clareza de propósito e escopo, facilidade de medição e acompanhamento, motivação da equipe, redução dos impactos negativos das interferências, controle dos riscos, entre outros. (KEELING, 2006)

## **2.2. Ferramentas de Gestão Empresarial**

Para uma gestão eficiente de empresas e projetos, os empreendedores contam com uma série de ferramentas para auxiliá-los: trata-se de técnicas, softwares e metodologias que os auxiliam nas tomadas de decisão estratégicas. Tais ferramentas podem ser aplicadas em negócios de portes e segmentos diferentes, para gerar maior controle sobre os processos (SÓLIDES, 2021).

A seguir, serão apresentadas as ferramentas: Ciclo PDCA, Matriz SWOT, Matriz GUT e 5W2H.

### **2.2.1. Ciclo PDCA**

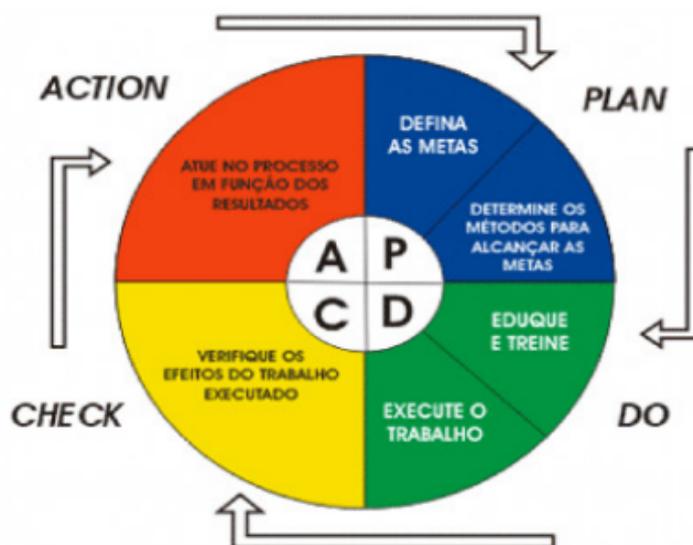
O Ciclo PDCA é um método de gestão criado por Walter A. Shewhart e amplamente divulgado por Willian E. Deming, em sua obra “Qualidade: a revolução da administração”, que visa controlar e aprimorar os processos, através da melhoria contínua dos mesmos, obtendo resultados cada vez melhores (AGOSTINETTO, 2006).

O método, conforme citado por Agostinetti (2006), é composto por 4 (quatro) etapas para se atingir os objetivos. São elas:

- A. Planejamento (Plan) - essa etapa consiste na elaboração de metas e de um plano de ação com estratégias para se atingir o objetivo final, levando em consideração as restrições e diretrizes da empresa;
- B. Execução (Do) - após o detalhamento das ações, é necessário treinar e preparar o time para que estejam capacitados e já começar a real execução do que foi proposto;
- C. Controle (Check) - esta etapa consiste no acompanhamento e comparação entre realidade *vs* planejamento. Esse acompanhamento deve ocorrer desde a fase de execução e, após um período determinado, a equipe e gestores devem fazer essa comparação para que saibam se as ações estão sendo efetivas e fazer os ajustes necessários para que o objetivo final seja alcançado. Além disso, é muito importante não só identificar os erros, mas também suas “raízes” e causas, para que possam ser tratados, minimizados e evitados posteriormente;
- D. Ação (Action) - após as correções e novas ações traçadas, deve-se novamente executar essas ações e, assim, reiniciar o ciclo.

A representação das etapas mencionadas podem ser visualizadas na figura 1.

Figura 1: O ciclo PDCA



Fonte: Livro Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia, Campos (1996, p. 266)

Conforme já comentado na descrição do Ciclo PDCA, e também representado na figura 1, uma das etapas de aplicação do método é o planejamento e definição de metas. Para isso, primeiramente, torna-se necessário diagnosticar o ambiente que deseja-se otimizar com o intuito de entender fatores internos e externos que possam afetar ou auxiliar algum ponto em específico, para posterior elaboração de hipóteses que darão o devido direcionamento às ações que deverão ser executadas. Neste sentido, existem outras ferramentas que poderão ser aplicadas nesta etapa, sendo uma delas a Matriz SWOT, que será abordada em seguida.

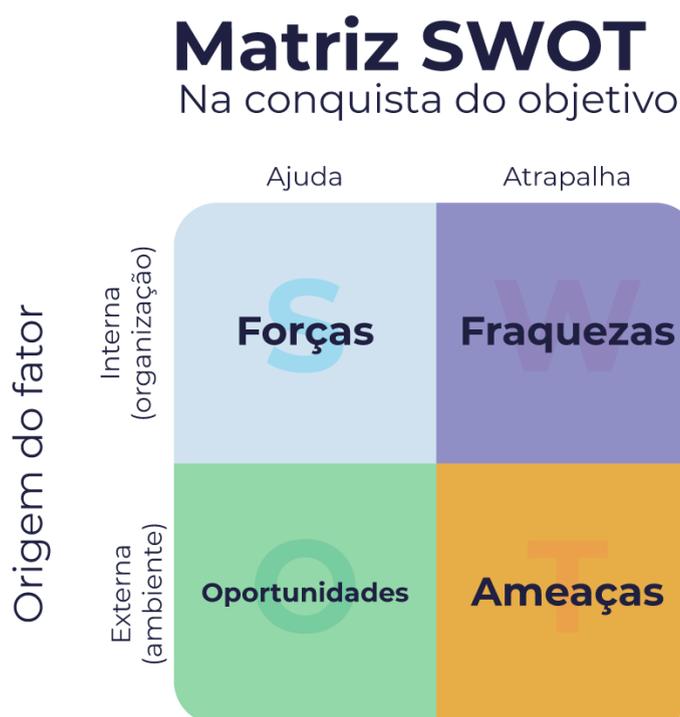
### 2.2.2. Matriz SWOT

A Matriz SWOT é uma ferramenta criada por Kenneth Andrews e Rinald Cristensen, ambos professores da Harvard Business School e aplicada por diversos acadêmicos. Trata-se de uma ferramenta utilizada para realizar análise do ambiente interno e externo, e os possíveis cenários relacionados à organização. Ela é muito utilizada para a gestão e o planejamento estratégico para posicionar ou verificar a situação e a posição estratégica da empresa no ambiente em que atua (DAYCHOUW, 2007).

Geralmente, a análise SWOT é utilizada na parte de diagnóstico, previamente à elaboração do planejamento, como dito anteriormente. Ela irá embasar as estratégias e

ações tomadas pelos gestores. Isso se dá através da análise segundo quatro variáveis: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), fatores internos à organização; Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças), fatores externos, ou seja, fora do controle da organização. Para buscar a competitividade no longo prazo, os pontos fortes da organização devem estar alinhados com os fatores críticos de sucesso, de forma a satisfazer as oportunidades de mercado. (RODRIGUES, 2005).

Figura 2: Os quadrantes da Matriz SWOT



Fonte: Blog Euax Consultoria - Tudo sobre a Matriz SWOT, 2020

Para analisar os fatores internos à organização, os gestores devem verificar: suas equipes e competências de marketing, financeiras, de fabricação/produção, estrutural/organizacional (organograma, divisão de tarefas, etc). Como resultado dessa análise, os gestores conseguirão ter uma visão clara dos fatores que limitam e impactam o alcance das suas metas e objetivos, chamados de fraquezas; e o que os aproxima dos seus objetivos, considerados suas forças. (SILVEIRA, 2001)

Já para analisar os fatores externos à organização, é necessário envolver os fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ecológicos e legais. Esses são

fatores dos quais os gestores da organização tem pouca ou nenhuma influência e é por isso que eles devem ser mapeados e acompanhados, para que a empresa seja capaz de aproveitar as oportunidades oferecidas, de forma a potencializar seus resultados; e se antecipar para que consiga minimizar as ameaças ao seu negócio. (FERRELL e HARTLINE, 2009)

Como fatores críticos para o sucesso da aplicação da ferramenta, pode-se citar: a importância da inclusão de toda a equipe; a necessidade de, após analisar, criar planos e ações aplicáveis; e a importância da revisão periódica. A importância do envolvimento de toda a equipe ou, pelo menos, representantes de todas as áreas e níveis operacionais, se dá pela necessidade de considerar todos os fatores, desde os operacionais, até a mais alta gestão, para que, assim, seja possível identificar e mapear todos os gaps e pontos-forte relacionados à organização. É válido destacar que a matriz SWOT é um compilado de todos os fatores identificados. Para tratá-los, aproveitá-los e otimizá-los, é necessário criar ações e aplicá-las, seguindo o ciclo PDCA. Por fim, é importante ressaltar que a matriz deve ser revista periodicamente, visto que todos os fatores envolvidos na análise estão em mudanças constantes.(LAMENHA, PATRÍCIO, 2014)

Como, em geral, a análise da matriz SWOT gera a identificação e mapeamento de diversas causas e ações, é necessário que haja a priorização levando em consideração sua urgência e gravidade, por exemplo. Para isso, uma das ferramentas muito utilizadas na empresa é a Matriz GUT, que será apresentada a seguir.

### **2.2.3. Matriz GUT**

A Matriz GUT foi desenvolvida por Charles H. Kepner e Benjamin B. Tregoe na década de 80, tendo, como principal objetivo, orientar decisões mais complexas por meio da priorização de atividades a serem executadas. Para isso, a matriz é construída através de 3 (três) parâmetros: Gravidade, Urgência e Tendência, e, para cada parâmetro, é atribuída uma pontuação em uma escala de 1 a 5, permitindo classificar em ordem decrescente de pontos os problemas a serem abordados na resolução do problema ou otimização do processo (BASTOS, 2014)(DAYCHOUW, 2007).

Segundo Daychouw (2007), os parâmetros que envolvem a Matriz GUT podem ser descritos da seguinte forma:

- Gravidade: diz respeito ao impacto que o problema trará no longo prazo caso não seja resolvido.
- Urgência: tem relação com o tempo necessário para resolver uma determinada situação. Bastos (2014) complementa: quanto maior a urgência, menor o prazo disponível para resolver o problema.
- Tendência: referente ao potencial de crescimento ou agravamento do problema, caso ele não seja solucionado.

Quadro 1: Matriz GUT

<b>MATRIZ GUT</b>				
<b>Ptos</b>	<b>G</b>	<b>U</b>	<b>T</b>	<b>G x U x T</b>
	<b>Gravidade</b> Consequências se nada for feito.	<b>Urgência</b> Prazo para tomada de decisão.	<b>Tendência</b> Proporção do problema no futuro.	
<b>5</b>	Os prejuízos ou dificuldade são extremamente graves.	É necessária uma ação imediata.	Se nada for feito, o agravamento da situação será imediato.	5 x 5 x 5 <b>125</b>
<b>4</b>	Muito graves.	Com alguma urgência.	Vai piorar em curto prazo.	4 x 4 x 4 <b>64</b>
<b>3</b>	Graves.	O mais cedo possível.	Vai piorar em médio prazo.	3 x 3 x 3 <b>27</b>
<b>2</b>	Pouco graves.	Pode esperar um pouco.	Vai piorar em longo prazo.	2 x 2 x 2 <b>8</b>
<b>1</b>	Sem gravidade.	Não tem pressa.	Não vai piorar ou pode até melhorar.	1 x 1 x 1 <b>1</b>

Fonte: Daychouw (2007)

Após a priorização das atividades, é necessário descrevê-las e traçar planos de ação completos para que seja possível executá-las. Para isso, uma das ferramentas utilizadas é a 5W2H, que será a próxima a ser apresentada.

#### **2.2.4. 5W2H**

A ferramenta 5W2H foi criada por profissionais da indústria automobilística do Japão para complementar e auxiliar a utilização do ciclo PDCA, principalmente na fase de planejamento (SILVA, 2013). O autor Polacinski, em seu artigo “Implantação dos 5Ss e proposição de um SGQ para uma indústria de erva-mate” (2012), descreve a

ferramenta como “um conjunto de planos de ação para atividades pré-estabelecidas, que facilita o mapeamento e a clareza na construção e comunicação, através das 7 (sete) questões básicas: o que (what), quem (who), quando (when), onde (where), por que (why), como (how) e quanto custa (how much)”. Essa ferramenta é muito utilizada para que se possa mapear processos e estabelecer de procedimentos associados a indicadores (MARSHALL JUNIOR, 2010)

No quadro 2, será apresentado o método da ferramenta 5W2H, composto pelas 7 (sete) questões mencionadas por Polacinski (2012) e os principais pontos que devem ser respondidos por cada uma delas.

Quadro 2: Método da ferramenta 5W2H

<b>MÉTODO DA FERRAMENTA 5W2H</b>			
5W	<i>What?</i>	O que?	Que ação será executada?
	<i>Who?</i>	Quem?	Quem irá executar/participar da ação?
	<i>Where?</i>	Onde?	Onde será executada a ação?
	<i>When?</i>	Quando?	Quando a ação será executada?
	<i>Why?</i>	Por quê?	Por que a ação será executada?
2H	<i>How?</i>	Como?	Como será executada a ação?
	<i>How much?</i>	Quanto custa?	Quanto custa para executar a ação?

Fonte: Meira (2003)

No quadro 3, são apresentadas as palavras-chave que representam as questões do método.

**Quadro 3:** Palavras-chave da ferramenta 5W2H

<b>Pergunta</b>	<b>Palavra-chave</b>
O que?	Etapas
Por quê?	Justificativa
Quando?	Tempo
Onde?	Local
Quem?	Responsabilidade
Como?	Método
Quanto custa?	Custo

Fonte: adaptado de Candeloro (2008)

Trazendo as questões da forma como foram apresentadas nos quadros 2 e 3, a ferramenta possibilita identificar, segmentar e estruturar, as ações de um projeto de forma clara e organizada. Por isso, sua principal aplicação gerencial é em equipes de projetos que buscam a facilidade de compreensão e acompanhamento, através da definição de responsabilidades, objetivos, prazos e recursos necessários. (GOMES, 2018)

### **2.3. Indicadores de Desempenho Empresarial**

Peter Drucker, considerado o pai da administração moderna, afirma que “tudo o que pode ser medido, pode ser melhorado”. Nesse sentido, indicadores de desempenho empresarial foram criados para auxiliar os tomadores de decisão a fazerem as avaliações de suas empresas e unidades empresariais, aplicando e redirecionando seus recursos e investimentos de forma estratégica e a partir de avaliações concretas e embasadas, não apenas por intuição. (FISCHMANN; ZILBER, 1999).

Os autores Kaplan e Norton (1997) reforçam a importância do acompanhamento de indicadores ao afirmarem que “se o desempenho não está sendo medido, ele não está sendo gerenciado”. Em geral, os indicadores são utilizados para informar aos gestores e à empresa como um todo sobre a situação, atual e futura, em relação às metas internas e ao mercado. Além disso, considerando o cenário atual, cada vez mais dinâmico e

turbulento, a sobrevivência das empresas depende da rápida adaptação e o fortalecimento das ações para o atingimento dos seus objetivos. A avaliação de desempenho empresarial, os auxilia a tomar ações preventivas e embasadas e fazer uma gestão mais efetiva e eficaz, direcionando esforços e recursos, para alcançar as metas de longo prazo. (MCGEE; PRUSAK, 1994)

Há diversos indicadores para todas as áreas e enfoques da gestão. Em seguida, serão citados exemplos de indicadores para avaliação de desempenho de projetos e de ações de Marketing - um dos enfoques do presente trabalho.

### **2.3.1. Indicadores de desempenho de projetos**

É importante ter em mente a diferença entre indicadores de desempenho do projeto e da gestão do projeto. O primeiro diz respeito à execução do projeto e do andamento deste em comparação ao programado e ao objetivo final. Já o segundo, diz respeito à forma de gestão do projeto em si. Os dois não estão necessariamente interligados, ou seja, pode haver um projeto bem gerido, mas que não está sendo bem desempenhado; assim como pode haver um projeto que está tendo um ótimo desempenho, mas não está tendo uma boa gestão (DE WITT, 1988).

Falando especificamente sobre indicadores de desempenho do projeto, os principais indicadores são: grau de atendimento ao prazo (G.A.Pr.), grau de atendimento ao escopo (G.A.Es.), grau de atendimento ao orçamento (G.A.Or.), grau de atendimento aos objetivos dos clientes (G.A.Cl.) e grau de atendimento aos objetivos dos stakeholders (G.A.St.). Estes indicadores estão intrinsecamente ligados às áreas de conhecimento (*Knowledge Areas*) dos projetos - mencionadas anteriormente neste trabalho em “gestão de projetos”. Para efetuar análises efetivas dos resultados, deve-se fazer correlações entre eles (BARBOZA FILHO; DE CARVALHO; RAMOS, 2009).

## **2.4. Marketing: Conceito e Objetivos**

Não se sabe, exatamente, quando surgiu o Marketing. De acordo com Marcelo Boschi, coordenador de marketing estratégico da ESPM Rio, a palavra foi registrada pela primeira vez em um livro americano em 1922, sendo esta uma herança da

Revolução Industrial - porém, sabe-se que esta é uma prática é realizada desde a Antiguidade, mesmo que não da maneira como é feita atualmente (IODICE, 2020).

Segundo Kotler e Keller (2012), o Marketing envolve identificar e satisfazer as necessidades humanas e sociais. Ainda, o conceito pode ser definido sob perspectivas diferentes, como sociais e gerenciais - sendo esta segunda perspectiva descrita, muitas vezes, como a arte de vender. Neste sentido, temos a questão trazida por Peter Drucker, citada por Kotler e Keller (2012, p. 4), o qual afirma que “[...] o objetivo do marketing é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou o serviço possa se adequar a ele e se vender sozinho”. Também é importante frisar aqui que a venda abordada por Peter Drucker não necessariamente está relacionada ao objetivo de lucrar, mas sim a promoção e aquisição de determinado produto/serviço que pode ou não ter um preço de aquisição.

Em 2017, a American Marketing Association (ou Associação Americana de Marketing, em português) definiu Marketing como “a atividade, o conjunto de conhecimentos e os processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade como um todo”. Temos também uma sucinta definição de Kotler, citada por Gabriel (2010), a qual afirma que “Marketing é a atividade humana dirigida para fazer as necessidades e desejos por meio da troca”. Neste sentido, temos alguns pontos amplamente discutidos por profissionais da área quanto ao seu real significado: a troca e a entrega de valor entre empresas e consumidores.

A “troca”, segundo Gabriel (2010), é um processo de transação realizado naturalmente entre duas partes que atuam por vontade própria e, por isso, existe o ganho mútuo entre as partes envolvidas. A “entrega de valor” trata-se, conforme afirmam Kotler e Keller (2012, p.9), da “relação entre a somatória dos benefícios tangíveis e intangíveis proporcionados pelo produto e a somatória dos custos financeiros e emocionais envolvidos na aquisição deste produto”. Neste sentido, conforme trazem os autores, o Marketing assume um papel importante na estratégia empresarial para gerar troca e entregar valor. Para isso, é necessário colocar seu público-alvo no centro e levar em consideração suas necessidades e desejos de consumo para poder satisfazê-lo (GABRIEL, 2010).

As necessidades, segundo Gabriel (2010, p.29), “referem-se às exigências

humanas básicas”. Neste sentido, Abraham Maslow, em seu artigo "A teoria da motivação humana" (1943) propôs uma pirâmide conhecida como Hierarquia das necessidades de Maslow, onde cinco categorias de necessidades dentro dos seres humanos foram dispostas de forma hierárquica, conforme representado na figura 3.

Figura 3: Pirâmide de Maslow - Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Opinion Box, 2018

Em seu artigo, Maslow também aborda que a motivação das pessoas está ligada às suas necessidades e, por isso, para motivá-las, é preciso entender em qual nível hierárquico da pirâmide (figura 3) ela se encontra. Os autores Kotler e Keller (2012, p. 8) colocam ainda que:

Necessidades são os requisitos básicos do ser humano, como aqueles por ar, comida, água, roupas e abrigo. Os seres humanos também sentem forte necessidade de recreação, instrução e diversão. Essas necessidades tornam-se desejos quando direcionadas a objetos específicos que possam satisfazê-las. [...] Demandas são desejos por produtos específicos sustentados pela capacidade de comprá-los.

Dessa forma, pode-se fazer uma relação entre a necessidade, a motivação e o desejo dos consumidores. A necessidade pode nem sempre estar tão clara para algumas pessoas, no sentido de que alguns clientes podem não estar totalmente ciente que possuem determinadas necessidades. Por isso, segundo Kotler e Keller (2012), pode-se distingui-las em outros 5 aspectos: necessidades declaradas, necessidades reais;

necessidades não declaradas; necessidades de “algo mais”; necessidades secretas. Cabe ao profissional de marketing pesquisar a fundo, auxiliar seus clientes a descobrirem o que querem e, com isso, comunicar-se adequadamente com o mercado, de forma a comunicar o valor daquilo que a empresa oferta (KOTLER E KELLER, 2012).

Dito isso, tem-se a seguir algumas das principais estratégias que dão início ao planejamento das ações de Marketing.

## **2.5. ESTRATÉGIAS DE MARKETING**

Após a compreensão do conceito de marketing e seus principais objetivos, pode-se começar a falar na definição de estratégias e planos de Marketing que, segundo Kotler e Keller (2012), são os principais ingredientes do processo de administração da área. Estes também são conceitos fundamentais para o planejamento de determinadas ações que serão realizadas futuramente no objeto de pesquisa do presente trabalho, visto que seu principal meio de propagação está nas redes sociais.

Conforme abordado anteriormente, o Marketing tem o objetivo de entender, criar, entregar e manter o valor para o cliente. Para isso, segundo Kotler e Keller (2012), alguns primeiros passos tornam-se necessários para criação de uma estratégia bem sucedida: a definição da missão corporativa, a análise do ambiente externo e interno, o estabelecimento de objetivos e metas, a formulação das estratégias, a elaboração e implementação das estratégias e, por último, o feedback e controle. A seguir, serão descritos cada um desses passos.

### **2.5.1. Definição da missão corporativa.**

A missão corporativa é definida de acordo com o que a organização entrega para o mercado e, devem ser compartilhadas com seus stakeholders (KOTLER E KELLER, 2012). Existem algumas perguntas clássicas elaboradas por Peter Drucker, citadas por Kotler e Keller (2012, p. 40) que podem auxiliar na definição da missão organizacional: Qual é o nosso negócio? Quem é o cliente? O que tem valor para o cliente? Qual será o nosso negócio? Como deveria ser o nosso negócio?

Ao responder às perguntas anteriores, constroem-se a declaração da missão. Kotler e Keller (2012) abordam ainda que uma boa declaração deve: 1) concentrar-se em um número limitado de metas; 2) dar ênfase nas principais políticas e valores da empresa; 3) definir as principais esferas competitivas dentro das quais a empresa pretende operar; 4) possuir visão de longo prazo; e 5) serem curtas, memoráveis e significativas quanto possível.

### **2.5.2. Análise do ambiente interno e externo**

A análise do ambiente externo e interno podem ser avaliadas de acordo com fatores como forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa através de uma Matriz SWOT. As forças e fraquezas representam aspectos internos da organização, enquanto as oportunidades e ameaças representam os aspectos externos (KOTLER E KELLER, 2012).

Realizar o mapeamento dos pontos mencionados auxilia as empresas a entenderem e determinar o que elas fazem de melhor e também o que precisam melhorar. Após a construção da matriz, ao vincular as forças com as oportunidades, e as fraquezas com as ameaças, têm-se um foco estratégico a ser seguido - que dará o direcionamento para o planejamento de ações que irão compor a estratégia (FERRELL; HARTLINE, 2012).

### **2.5.3. Estabelecimento de objetivos e metas**

Segundo Ferrell e Hartline (2012, p. 44), os objetivos e metas são definidos como “[...] declarações formais dos resultados desejados e esperados do plano de marketing”, sendo que as metas são declarações amplas e simples daquilo que se deseja alcançar com as ações de marketing. Kotler e Keller (2012, p. 51) trazem ainda que “[...] metas são objetivos específicos no que se refere a proporção e prazo.”

Metas e objetivos bem definidos dão um direcionamento claro para onde as organizações desejam chegar, e também definem que métricas deverão ser mensuradas ao longo da estratégia para entender se a organização está ou não indo na direção certa, mantendo a avaliação e controle das ações (FERRELL; HARTLINE, 2012).

#### **2.5.4. Formulação das estratégias**

Na formulação das estratégias, leva-se em consideração todos os pontos mencionados nos tópicos anteriores, como os objetivos organizacionais gerais (o que a empresa tem a oferecer para o mercado e o onde ela quer chegar), a análise de fatores internos e externos (de forma a entender de forma mais clara como a empresa está situada em relação a aspectos externos e internos para identificação de melhorias e oportunidades) e o estabelecimento de metas e objetivos que darão rumo às estratégias.

Para Ferrell e Hartline (2012, p. 45), “[...] a estratégia de Marketing refere-se à forma em que a empresa irá administrar suas relações com seus clientes para obter vantagem competitiva”. Kotler e Keller (2012, p. 53) complementam ainda que “para atingir suas metas, todos os negócios devem preparar estratégias, as quais consistem em uma estratégia de marketing compatível com uma estratégia de tecnologia e uma estratégia de busca de recursos”.

#### **2.5.5. Elaboração e implementação**

A etapa de implementação das estratégias consiste em descrever a forma como as ações serão executadas e, caso não esteja adequado e devidamente descrito, o sucesso da estratégia estará em risco. Desse modo, segundo Ferrell e Hartline (2012), nesta etapa deve-se responder às questões trazidas no 5W2H, como:

- a) Quais são, especificamente, as atividades de marketing que serão realizadas?
- b) Como essas atividades serão realizadas?
- c) Quando essas atividades serão realizadas?
- d) Quem será responsável pela realização de tais atividades?
- e) Como serão monitoradas as atividades?
- f) Qual será o custo/investimento dessas atividades?

Observa-se então que o sucesso da estratégia está, também, diretamente ligado a como se dará a gestão do plano de ação. A má gestão dos recursos, sejam eles recursos humanos ou monetários, podem trazer sérios prejuízos à organização.

### **2.5.6. Feedback e controle**

A última etapa de um planejamento de Marketing está relacionada ao monitoramento do desempenho das estratégias. Fazendo uma gestão eficiente dos dados, é possível identificar o quão próxima e/ou longe a organização está de alcançar seus objetivos e, caso necessário, aplicar ações corretivas ainda à tempo (FERRELL; HARTLINE, 2012).

Devido à série de transformações que ocorrem no ambiente, Kotler e Keller (2012, p.55) defendem que “a chave para a saúde organizacional é a disposição para examinar o ambiente em transformação e adotar novos objetivos e comportamentos”. Neste sentido, cabe ao profissional de marketing estar atento também às mudanças que ocorrem no ambiente durante a aplicação das estratégias, tendo flexibilidade para adequar o plano a ele sempre que necessário.

## **2.6. MARKETING EM AMBIENTE DIGITAL**

Com a ascensão dos meios digitais, surge um termo bastante utilizado nas estratégias de marketing empresarial: o Marketing em ambiente digital. Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), nos últimos anos, houveram grandes avanços tecnológicos, que têm afetado diretamente as práticas de Marketing de maneira global e, portanto, as organizações devem atentar-se quanto a essas mudanças.

Acreditamos que a convergência tecnológica acabará levando à convergência entre o marketing digital e o marketing tradicional. Em um mundo altamente tecnológico, as pessoas anseiam por um envolvimento profundo. Quanto mais sociais somos, mais queremos coisas feitas sob medida para nós. (KOTLER, KARTAJAYA, SETIAWAN, 2017, p. 11).

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) abordam que, através da internet, as pessoas podem conectar-se com outras ao redor do mundo, assim como as organizações, tornando seu alcance muito maior do que era há tempos atrás. Desse modo, é nítido que o comportamento e a experiência do consumidor também estão em constante transformação. Ainda segundo os autores, vale ressaltar que as novas práticas de marketing voltadas ao ambiente digital não devem substituir o marketing tradicional,

mas sim que ambas devem coexistir, e possuem seus papéis específicos no que se refere a jornada dos consumidores.

O papel mais importante do marketing digital é promover a ação e a defesa da marca. Como o marketing digital é mais controlável do que o marketing tradicional, seu foco é promover resultados, ao passo que o foco do marketing tradicional é iniciar a interação com os clientes. (KOTLER, KARTAJAYA, SETIAWAN, 2017, p. 37).

Figura 4: Os papéis permutáveis dos marketing tradicional e digital



Fonte: Livro Marketing 4.0: do tradicional ao digital, 2010

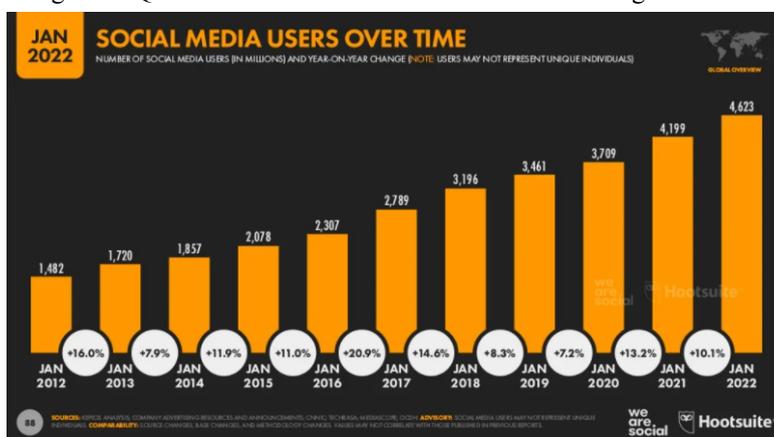
Em meio ao ambiente digital, encontra-se uma grande disseminação de plataformas de redes sociais que permitem que as pessoas estejam online o tempo todo e interagindo entre si, possibilitadas pela Web 2.0 - termo cunhado por Tim O'Reilly e citado por Gabriel (2010), que posiciona a web como uma plataforma de participação onde as pessoas podem tanto consumir conteúdos, quanto também inserir seus próprios conteúdos. Com isso, surgem também diversos mecanismos de buscas que, atualmente, são diariamente utilizados em todo o mundo para pessoas encontrarem aquilo que procuram.

No cenário digital, há também uma grande evolução na mensuração dos resultados das ações realizadas: em mídias tradicionais, pode ser de mais difícil acesso, sendo necessário contatar agentes externos para ter noção da quantidade de pessoas alcançadas com determinadas ações, mas em mídias digitais isso é feito de forma nativa e em tempo real através do rastreamento dos usuários. Dessa forma, torna-se muito mais fácil entender o comportamento dos usuários e entender como satisfazê-los - o que também pode ser um perigo, visto que o acesso a esses dados pode ser utilizado como

forma de manipulação (GABRIEL, 2010).

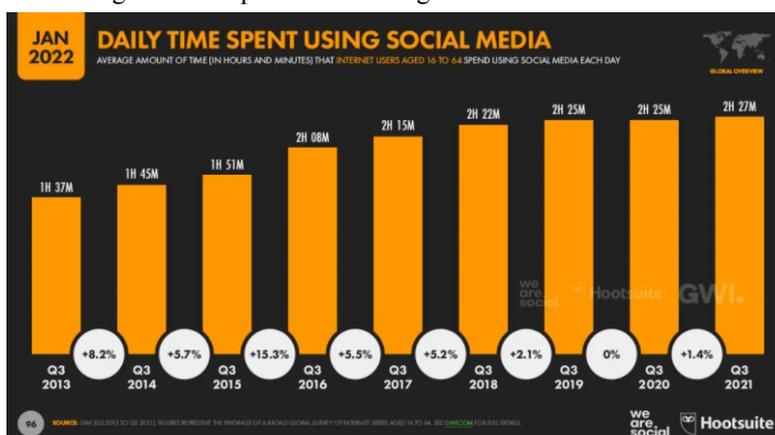
Sobre as plataformas digitais de redes sociais, Gabriel (2010, p.193) afirma que essas “são uma das formas de comunicação que mais crescem e difundem-se globalmente”. E isso pode ser confirmado nas figuras 5 e 6, retiradas do relatório Digital Global Overview Report 2022, pesquisa realizada anualmente pelas empresas We Are Social e Hootsuite em parceria. Na figura 5, nota-se que o número de usuários que passam a aderir às redes sociais têm crescido de forma exponencial nos últimos anos. Na figura 6, observa-se o aumento que o tempo médio diário gasto pelos usuários de redes sociais no mundo todo obteve neste tempo.

Figura 5: Quantidade de usuários de redes sociais ao longo dos anos.



Fonte: Digital Global Overview Report 2022

Figura 6: Tempo médio diário gasto usando redes sociais.



Fonte: Digital Global Overview Report 2022

Dessa forma, a presença das marcas nas redes sociais também tem crescido de forma exponencial com o objetivo de estar cada vez mais presente na rotina do seu público e se relacionando com ele. Dentro disso, temos também um importante conceito dentro do uso das redes sociais na estratégia de Marketing: o Capital social (GABRIEL, 2010). Segundo Recuero (2009), os principais valores construídos neste ambiente são: visibilidade, reputação, popularidade e autoridade.

Além das plataformas digitais de redes sociais, existe uma série de outras plataformas e tecnologias que podem ser oriundas de estratégias de marketing digital, conforme traz a figura 7.

Figura 7: Plataformas e Tecnologias Digitais de Marketing (por Martha Gabriel)



Fonte: Gabriel (2010)

Páginas digitais, como sites e blogs tem sido uma das principais tecnologias para aqueles que trabalham com estratégias de conteúdo e conseguem ranquear suas páginas nas buscas do Google. Enquanto os sites e blog servem como canal de entrada para uma pessoa encontrar uma empresa/produto através de buscas no Google ou por um anúncio que ela tenha visto, as redes sociais e email são canais fortes para manter o relacionamento com essa pessoa. Isso significa que, no final, todas essas ferramentas e

tecnologias devem estar interligadas por uma estratégia onde elas conversam umas com as outras.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Nesta seção, estão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados a fim de responder à pergunta de pesquisa e atingir os objetivos propostos. A pesquisa pode ser definida como um procedimento racional e sistemático, que visa responder aos problemas propostos (GIL, 2002). Ainda de acordo com o autor, ela desenvolve-se mediante os conhecimentos disponíveis e utilização de técnicas, métodos, e outros procedimentos científicos, ao longo de um processo com diversas etapas que vão desde a formulação do problema, até a apresentação dos resultados.

Dito isso, este capítulo foi subdividido em Características da Pesquisa, onde estarão descritas a abordagem de pesquisa, finalidade, natureza e procedimentos; Procedimentos e instrumentos de coleta de dados; e, por fim, como será feito o tratamento dos dados coletados.

#### **3.1. Características da Pesquisa**

Segundo Gil (2002), a classificação de algo se dá mediante critérios e, tratando-se de pesquisas, estas costumam ser realizadas de acordo com seus objetivos gerais. Neste sentido, a pesquisa será caracterizada conforme sua abordagem, natureza, finalidade e procedimentos técnicos a serem utilizados.

O presente trabalho segue a abordagem de cunho quantitativo, que Gerhardt e Silveira (2009, p.33) a definem como uma abordagem que “[...] tem suas raízes no pensamento positivista lógico, tende a enfatizar o raciocínio dedutivo, as regras da lógica e os atributos mensuráveis da experiência humana”. A pesquisa se propôs a coletar e analisar uma série de dados que foram transformados em informações para criação de novas estratégias para o desenvolvimento do projeto Nós Lemos Mulheres. Também é de cunho qualitativo, devido à busca por dados primários que foram coletados por meio de entrevistas com as participantes do projeto. Segundo Minayo (2006, apud MINAYO, 2010, p.22) “[...] a abordagem qualitativa se aprofunda no mundo dos significados. Esse nível de realidade não é visível, precisa ser exposto e interpretado em primeira instância, pelos próprios pesquisados.”

Quanto à natureza da pesquisa, esta pode ser classificada como aplicada. Gil (2002) afirma que a pesquisa aplicada orienta-se na solução de problemas específicos ao gerar conhecimentos para aplicação prática.

No que se refere ao objetivo da pesquisa, tendo em vista os objetivos do trabalho, foi utilizado o método descritivo. De acordo com Malhotra (2006), as pesquisas descritivas são aquelas que ajudam a resolver problemas específicos de marketing, buscando compreender o ambiente das organizações. Nelas, o pesquisador deve saber exatamente o que deve buscar, e responde a perguntas como quem, o quê, quanto, quando e onde, expondo características de determinada população ou fenômeno (VERGARA, 1997).

Por fim, tendo em vista os objetivos gerais e específicos do trabalho, o procedimento da pesquisa seguiu na forma de pesquisa-ação, que define-se como (Thiollent, 1985, p. 14):

"...um tipo de pesquisa com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo."

Neste caso, as autoras deste trabalho fazem parte da equipe do Nós Lemos Mulheres, e atuam diretamente no planejamento e execução das ações.

### **3.2. Objeto de Estudo**

O objeto de estudo do presente trabalho é o projeto Nós Lemos Mulheres e seus participantes, ou seja, à quem o projeto atende. Para a pesquisa qualitativa, foi utilizada a seleção intencional dos sujeitos de pesquisa. Quanto à seleção da amostra de pesquisa, foi utilizada a técnica de amostragem por julgamento, em que a escolha dos elementos da população é feita com base no julgamento do próprio pesquisador (MALHOTRA, 2012).

### **3.3. Procedimentos e Instrumentos de Coleta de Dados**

Para cumprimento dos objetivos geral e específicos do presente trabalho, a coleta de dados foi realizada através da aplicação de entrevistas em profundidade com

participantes do Nós Lemos Mulheres, observação direta e análise documental de planilhas e relatórios do objeto de estudo.

Malhotra (2012, p. 121) afirma que a entrevista em profundidade “[...] trata-se de uma entrevista não estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é sondado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos subjacentes sobre um tópico”. Para essa pesquisa, foram selecionadas 6 participantes atuais do projeto, seguindo os critérios: engajamento da participante com o projeto e permanência (tempo de participação). Foi elaborado um roteiro para realização de entrevistas semiestruturadas, sendo utilizado como um guia para dar rumo às entrevistas com as participantes do projeto e entender aspectos relacionados ao seu perfil, principais características, contexto em que vivem atualmente, preferências de consumo, necessidades e anseios.

#### **3.4. Tratamento e Análise de Dados: como os dados serão tratados**

Segundo Malhotra (2005) a análise de dados consiste em preparar os dados para que se possa verificar, codificar, transcrever e descartar os dados não úteis. Os dados coletados com as entrevistas em profundidade foram transcritos para uma tabela no excel e codificados, para facilitar a interpretação das informações. Posteriormente, essas informações foram utilizadas para orientar na definição de novas estratégias para desenvolvimento do projeto Nós Lemos Mulheres.

## **4. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

### **4.1. O Projeto: Nós Lemos Mulheres**

Nós Lemos Mulheres é um projeto de cunho social, criado no ano de 2021 por quatro alunas da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). O principal objetivo do projeto é a criação de grupos de leituras (as denominadas VAMs) de livros escritos por mulheres, onde as participantes do grupo fazem encontros semanais online para discutir os determinados pontos dos capítulos do livro que foram lidos na semana.

As organizadoras do projeto são graduandas das fases finais do curso de Bacharelado em Administração. Todas fizeram parte do Movimento Empresa Júnior durante sua formação acadêmica e, atualmente, trabalham em empresas do ramo tecnológico. Elas têm idade entre 21 e 25 anos e uma visão clara sobre objetivos pessoais e profissionais. A ideia do projeto surgiu quando, em uma conversa entre amigas, elas perceberam que durante toda a jornada da graduação até aquele momento não tinham recebido como referência ou lido nenhum livro do ramo de negócios escrito por mulheres. Nesse momento, elas fizeram uma pesquisa nos principais sites de livraria online e perceberam que, mesmo tendo opções de livros, nenhum deles constava na lista de “recomendações” ou “mais vendidos”. Após essa descoberta, fizeram algumas pesquisas e reflexões, percebendo que o impacto disso não era só em ter menos livros vendidos, mas também em questões culturais, sociais e profissionais. Visando ser agentes na mudança desse cenário, elas criaram o projeto como uma iniciativa visando realmente valorizar mulheres e gerar um impacto positivo na sociedade.

A sigla VAM significa: Valorizamos Autoras Mulheres, e foi o nome escolhido para os grupos de discussão. As regras são: serão lidos sempre livros escritos por mulheres, deve haver um encontro por semana dirigido por uma “motorista” - esse é o nome dado para a participante que será responsável por guiar as discussões do encontro. Essa, será sorteada uma hora antes do encontro. Dessa forma, todos os participantes precisam ler com atenção e se preparar para guiar o encontro e, assim, as discussões são muito mais produtivas. Os livros escolhidos para as VAMs são de gêneros variados, conforme a preferência das participantes.

O canal principal de divulgação e comunicação com o público externo é feito pelo instagram do projeto, que utiliza o nome de usuário @noslemosmulheres. Ele foi

criado em abril de 2021, mas só começou a ter publicações a partir de 14 de junho de 2021. Atualmente, a página possui cerca de 300 seguidores e não possui uma frequência regular de publicações - o que dificulta o engajamento e o crescimento da página.

Apesar das poucas postagens realizadas pela marca e também o baixo alcance, em apenas 2 rodadas de divulgação, já foi possível obter 31 inscrições para participação nos grupos de leitura, que resultaram na criação de 4 VAMs - o que demonstra o interesse do público e potencial de crescimento do projeto. Dessas, 3 continuam em andamento e uma foi “absorvida”, para aumentarem o número de participantes e o volume de discussões. Atualmente, as VAMs contam com 13 participantes.

#### **4.1.1. As VAMs**

As VAMs são o objetivo principal do projeto visto que é por meio delas que o propósito de ler autoras mulheres será propagado de forma prática. Por isso, as principais metas e objetivos do projeto serão em torno delas. Para isso, será feita uma análise aprofundada da situação atual dos aspectos relacionados à elas.

Como já dito, apesar da baixa utilização das redes sociais, atualmente o projeto conta com 3 VAMs em andamento, totalizando 13 participantes ativas, além das 4 organizadoras.

O primeiro ponto analisado são as taxas de inscrições x continuidade no projeto, para se avaliar a permanência das participantes. A primeira coluna da tabela refere-se a quantidade de mulheres que demonstraram interesse, ou seja, que se inscreveram no formulário ou foram contatadas por indicação de alguém. A segunda coluna representa a taxa de conversão entre as mulheres que demonstraram interesse e as que realmente começaram a participar do projeto ativamente - que participaram de encontros da VAM. A última coluna representa a taxa de conversão entre as mulheres que participaram de encontros e as que ainda continuam no projeto.

A primeira tabela, que será apresentada a seguir na tabela 1, refere-se ao funil de indicações, ou seja, participantes que foram indicadas por outras mulheres, já participantes do projeto.

Tabela 1 - Funil de indicações, taxa de adesão e continuidade

Funil de indicações		
Interesse	Taxa de adesão	Taxa de continuidade
11	9	7
	81,82%	77,78%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Pode-se perceber que a taxa de adesão e de continuidade são bem altas e mostram o resultado positivo do engajamento e divulgação "boca a boca" que é feito pelas participantes engajadas do projeto, visto que mais de 80% delas pelo o menos iniciam nos encontros para conhecer melhor a dinâmica e o grupo e, dessas, mais de 75% percebem que é algo que faz sentido para o que estão buscando e permanecem ativas no projeto.

A tabela 2, apresentada a seguir, refere-se ao funil de participantes oriundas do formulário de inscrição, via redes sociais.

Tabela 2 - Funil de inscrições, taxa de adesão e continuidade

Funil de inscrições		
Inscrições	Taxa de adesão	Taxa de continuidade
31	13	6
	41,94%	46,15%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Pode-se perceber que as taxas de adesão e de continuidade são muito mais baixas do que as do funil de indicações. Nesse, houveram 31 inscrições e, dessas, apenas 13 realmente tiveram a experiência de participar de pelo menos um encontro da VAM. E, dessas 13, apenas 6 ainda continuam no projeto.

Esse resultado demonstra que as participantes que conhecem e entram no projeto a partir dos relatos, experiências e indicação de outras mulheres já participantes, tendem a permanecer no projeto por mais tempo do que as que chegam por meio da divulgação do formulário.

A terceira e última tabela, representada pelo tabela 3, mostra a quantidade de participantes ativas no projeto e a representatividade da origem de cada grupo.

Tabela 3 - Participantes ativas por canal de inscrição

Participantes ativas		
	Quantidade	Representatividade
Participantes que vieram por indicação	7	53,84%
Participantes que vieram por inscrição no forms	6	46,15%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Percebe-se que, mesmo com um número muito mais baixo de mulheres na origem (31 inscritas x 11 indicadas) a quantidade de participantes vindas por indicação e que ainda estão ativas no projeto é maior do que as que vieram via formulário de inscrição, representando 53,84% das participantes ativas.

Outro ponto analisado foi o gênero literário e o engajamento das participantes. Todas as VAMs em andamento já finalizaram pelo menos um livro. Ao longo do tempo, foi percebido pelas organizadoras que gêneros literários diferentes geram experiências e reflexões muito diversas sobre a leitura e sobre o próprio projeto. Na VAM que iniciou a leitura com livros clássicos houve muito trabalho inicial para engajar as participantes, visto que a leitura era muito complexa e os assuntos abordados, muitas vezes, fossem muito fora da realidade atual, o que demandava um grande esforço para identificar pontos válidos de discussão. Essa, teve bastante desistência no início dos encontros, porém, com a relação que o grupo criou, com o tempo, isso tornou-se mais fluido. O segundo livro escolhido por esse grupo foi um livro de crônicas escrito por uma autora gaúcha, o que permitiu uma leitura dinâmica, já que as crônicas são bem curtas e retratam assuntos variados, e discussões mais profundas, visto que o livro trata de assuntos cotidianos. Percebeu-se que o engajamento das participantes foi muito maior nesse segundo, mesmo das que entraram apenas no segundo livro, para “preencher” as vagas restantes. Uma outra VAM iniciou com a leitura de um livro de desenvolvimento pessoal. No início, todas estavam bastante engajadas com a leitura e os encontros mas, com o passar dos encontros, algumas discussões foram se tornando mais repetitivas ou rasas e algumas das participantes acabaram deixando o grupo. O segundo livro escolhido foi um livro de romance. Nesse, as desistências ocorreram conforme os picos do livro. Por fim, a terceira VAM fez a leitura de um livro de biografia de uma mulher

de uma cultura muito diferente da brasileira. Essa VAM teve muita desistência no início do livro devido a outros fatores - como a demora para criar o grupo e iniciar, divulgação do formulário por meio de parceiros que não tinham sintonia, entre outros - porém, após o início da leitura, as discussões, o engajamento e o relacionamento entre as participantes foram se tornando cada vez mais sólidos e essa teve muito sucesso no objetivo do projeto visto que as participantes estão buscando outros livros em paralelo com características semelhantes ao que estava sendo discutido.

O último ponto foi analisado através de entrevistas em profundidade com 6 (seis) das participantes. Nessa, foi relatado que a dinâmica utilizada na VAM é um dos grandes pontos fortes do projeto, visto que, através dela, as participantes conseguiram estabelecer uma relação de confiança e amizade. O curioso é que 4 delas usaram a mesma frase na entrevista, relatando que a VAM era uma “terapia semanal e um momento de leveza no meio da semana”.

#### **4.1.2. MISSÃO, VISÃO E VALORES**

A identidade organizacional é feita por meio da definição da Missão, Visão e Valores. São por essas definições que a empresa irá ter um ponto de partida e um auxílio em toda tomada de decisão, pois a identidade organizacional compreende o que é central, distintivo e duradouro na empresa, com base em crenças e pela razão de ser.

##### **Missão:**

“Valorizar e impulsionar o trabalho de autoras mulheres por meio de uma marca que promove a leitura de livros e conteúdos escritos por mulheres.”

##### **Visão:**

Alcançar autoridade no mercado sendo referência no movimento feminista.

##### **Valores:**

- **Sororidade:** Proporcionamos um ambiente livre de julgamento em que mulheres podem apenas ser elas mesmas, e nossas ações devem ser reconhecidas dessa maneira. O objetivo não é declarar regras, nem o que é certo e errado, mas

sim promover o trabalho de diferentes mulheres, sem causar rivalidade feminina, mas sim, respeitando e valorizando o trabalho de todas.

- **Juntas somos mais fortes:** queremos trazer mais voz para as mulheres, representando e acolhendo todas aquelas que um dia se sentiram sozinhas, julgadas e/ou injustiçadas.
- **Comprometimento:** Somos comprometidas com o nosso propósito e por isso, manter a qualidade e a responsabilidade para com nossos clientes é um de nossos valores, para que sempre sejamos uma referência para elas.
- **Adaptabilidade:** vivemos em um ambiente dinâmico em que respeitamos as necessidades de cada fase na vida das passageiras, adaptando os encontros sempre que necessário.

#### 4.2. Contextualização do Problema/Oportunidade

Apesar da percepção de interesse do público para fazer parte do projeto, todas as atividades estão centralizadas nas organizadoras do projeto.

Para aprofundar e embasar o diagnóstico, foram feitas entrevistas com as quatro organizadoras do projeto, outra com 6 das participantes do projeto e um questionário de feedback para todas as participantes. Após a finalização de todos esses, observou-se alguns pontos comuns em todas as falas. Esses, vão ser detalhados a seguir.

O primeiro e mais importante ponto é a Escalabilidade do projeto. A ideia inicial é que pelo menos uma das organizadoras deveria acompanhar todas as VAMs. Isso limitou muito o projeto pois as mesmas não possuem mais horários para dedicar às leituras e encontros das VAMs, impedindo a criação de novos grupos de VAMs.

O segundo ponto muito citado é o problema da retenção de participantes. Em todas as VAMs abertas houveram uma empolgação e engajamento inicial muito grande porém, esse não se manteve ao longo dos encontros e acabaram perdendo certo volume de participantes. Apesar de ser um processo natural, é importante refletir sobre o mesmo para que se possam identificar gargalos, seja no perfil de pessoas captadas, na dinâmica

das VAMs, nos livros propostos, ou outros fatores que possam estar impactando a retenção.

Associado a uma das causas do ponto anterior, foi citado também a forma de captação das novas participantes. Até o momento, a captação foi feita através de campanha no perfil do projeto no Instagram e inscrição através de um formulário. Porém, pelo o que foi percebido, a maior parte das inscritas via formulário e campanha no Instagram acabaram saindo ao longo das VAMs. Percebeu-se também que as participantes mais engajadas e assíduas entraram no projeto por indicação de alguma participante.

Outro ponto muito citado entre todas as entrevistadas foi a falta de visibilidade do projeto/marca. Um ponto muito importante visto que, é através dessa visibilidade que o projeto conseguirá alcançar novos públicos. Percebe-se que a falta de um planejamento de marketing, associado a falta de um plano de postagens, fez com que o perfil do Instagram do projeto ficasse “abandonado”, sem estar sendo utilizado da forma correta e atraindo novas participantes e interessadas. Uma outra observação sobre esse ponto é que todas as participantes entrevistadas se disponibilizaram a fazer postagens em seus perfis mostrando os encontros, vídeos falando sobre suas experiências e encaminhamento/promoção orgânica dos posts do projeto.

Uma observação feita por todas as organizadoras do projeto é a falta de Gestão Interna do projeto. Atualmente, todo o tempo dedicado ao projeto tem sido para as leituras e encontros das VAMs, fazendo com que as campanhas de captação, gestão do conhecimento, ações para o perfil do instagram e aumento da visibilidade do projeto tenham ficado estagnadas.

Por fim, um ponto positivo citado por todas as entrevistadas, como comentado anteriormente, é a Dinâmica das VAMs. Na visão delas, esse é o principal diferencial do projeto: a conexão gerada entre todas as participantes, um ambiente acolhedor, as discussões e reflexões geradas mas sempre de uma forma leve e fazendo com que o encontro seja um local de aprendizado e conexão em que todos estão com o mesmo propósito: ler e valorizar mulheres, conhecendo outras realidade e tomando consciência do que cada uma pode fazer e ajudar.

### 4.3. Análise SWOT

O termo SWOT é uma sigla formada pelas palavras Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças), também conhecida como Análise FOFA. Esta consiste em uma ferramenta que possibilita o estudo e avaliação do ambiente e cenários externos à organização e a análise de seu ambiente interno (KOTLER, 2009).

Para a elaboração da SWOT do projeto Nós Lemos Mulheres, utilizou-se como base para os quadrantes do ambiente interno, as entrevistas em profundidade realizadas com as organizadoras e com as participantes do projeto. Já para os quadrantes externos, utilizou-se como fonte a análise de potencial de uso das redes sociais - levando em consideração o crescimento do número de usuários, a quantidade de contas e engajamento -, dados do CENPEC sobre hábitos de leitura, e análise de concorrentes; além das entrevistas com as organizadoras e participantes. O resultado da construção está representado no quadro 4.

Quadro 4 - Aplicação da Matriz SWOT: Nós Lemos Mulheres

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Metodologia própria</li> <li>● Propósito forte e enraizado</li> <li>● Engajamento e proatividade das participantes</li> <li>● Conexão e relacionamento entre participantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Escalabilidade (modelo de negócio atual não escalável)</li> <li>● Falta da formalização da metodologia (padronização)</li> <li>● Centralização das atividades nas organizadoras</li> <li>● Falta de um planejamento de Marketing Digital</li> <li>● Dificuldade de retenção das participantes no início dos encontros</li> <li>● Falta de recursos financeiros</li> <li>● Recursos financeiros limitados;</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Engajamento das passageiras (para criação de novas VAMs)</li> <li>● Crescimento do movimento feminista e de equidade de gênero</li> <li>● Demanda validada / potencial de crescimento</li> <li>● Amplitude de alcance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pouco hábito de leitura na rotina dos brasileiros</li> <li>● Baixa visibilidade do projeto</li> <li>● Não priorização ao projeto na agenda das participantes</li> <li>● Criação de novas VAMs "por fora" do projeto</li> <li>● Surgimento de projetos com propósito semelhante</li> </ul>

- Concorrência: perda de participantes para outros grupos de leitura;

Fonte: Elaborado pelos autores.

#### **4.3.1. Forças**

Como forças do projeto, destacam-se aqueles trazidos pelas organizadoras do projeto que foram também apontadas pelas participantes entrevistadas, sendo a primeira delas a metodologia e dinâmica utilizada nos encontros semanais. Apesar de ter se inspirado na metodologia Cumbuca (Falconi), as participantes e organizadoras sempre prezaram por um método com mais flexibilidade, dando liberdade à todos para que, quando fosse necessário, houvesse uma adaptação nas páginas, dia de encontro, tempo de duração das discussões, entre outras, permitindo que todas fiquem a vontade para expressar suas opiniões tanto sobre a dinâmica, quanto sobre as discussões e apontamentos produtivos sobre a leitura.

Outro ponto relevante é o propósito do projeto, enraizado nas participantes que entram e, logo após sua primeira participação em um grupo de leitura formado, se fidelizam e permanecem no projeto, originando novas VAMs e chamando novas pessoas de forma proativa para integrarem o grupo. Como consequência do propósito enraizado,

Por fim, a conexão criada entre as participantes é uma das grandes forças - e diferenciais - do projeto, questão bastante pontuada pelas entrevistas e um dos principais motivos que as fazem continuar nos grupos de leitura do Nós Lemos Mulheres.

#### **4.3.2. Fraquezas**

As principais fraquezas encontradas no projeto se dizem respeito ao seu atual modelo de negócio, não escalável - o que impede o surgimento de novas VAMs e, conseqüentemente, o crescimento do projeto para alcançar mais pessoas. Além disso,

todas as atividades relacionadas ao projeto (para captação de novas participantes, criação e condução das VAMs, e planejamento e gestão das mídias sociais) estão centralizadas nas organizadoras do projeto - que, por questões externas ao projeto, não conseguem dedicar o tempo necessário para realização de todas as atividades necessárias para o crescimento do projeto.

A baixa visibilidade do projeto também é algo a ser destacado, visto que ainda existem poucas participantes ativas e as mídias sociais do projeto (canal principal de divulgação e relacionamento com o público) não está devidamente gerido e atualizado - além de não possuir uma estratégia clara de comunicação.

Por último, como fraqueza do projeto, pontua-se também a retenção das participantes logo nos primeiros encontros das VAMs. Apesar de existirem aquelas participantes que de fato se identificam com o projeto e se fidelizam a ele, é também uma dificuldade manter o engajamento e o compromisso das integrantes logo nos primeiros encontros - havendo uma quantidade considerável de pessoas que deixam o projeto.

#### **4.3.3. Ameaças**

Foram elencadas algumas ameaças consideradas como principais entraves do projeto. A primeira delas diz respeito à falta do hábito de leitura da população brasileira, que lê em média apenas 2,43% livros por ano, segundo uma pesquisa realizada pelo Instituto Pró-livro (2019). Outro ponto identificado é a não priorização das participantes quanto ao projeto, visto que o surgimento de compromissos e atividades externas a serem realizados no horário dos encontros são considerados como prioridade maior - o que já levou ao cancelamento de encontros e até mesmo à saída de integrantes dos grupos.

A criação de novos grupos de leitura com o mesmo propósito formados pelas próprias participantes das VAMs com pessoas externas ao projeto também é considerada uma ameaça - visto que impede a entrada de novas integrantes e o crescimento do Nós Lemos Mulheres, além da falta de controle quanto a utilização da metodologia utilizada.

Outro ponto de atenção que pode ser um entrave é a ameaça de novos entrantes no mercado, com o surgimento de projetos com propósitos semelhantes, visto que o

movimento feminista e a luta contra a desigualdade de gênero está em constante crescimento (apesar de ser também considerado uma grande oportunidade para o Nós Lemos Mulheres). Além disso, existem diversos grupos de leitura espalhados pelo país, com diferentes metodologias e princípios, mas que podem competir com o projeto no quesito “tempo” das participantes.

#### **4.3.4. Oportunidades**

Muitas oportunidades foram identificadas para otimizar e crescer o projeto, sendo a primeira delas o crescimento do movimento feminista e de equidade de gênero no Brasil e no mundo - o que está diretamente ligado ao propósito do projeto, que é valorizar e impulsionar o trabalho de livros escritos por mulheres.

Outra oportunidade a ser considerada é o engajamento e proatividade das participantes ativas nas VAMs para indicar e trazer mais pessoas para os grupos já formados - além do explícito interesse de algumas em se converterem em embaixadoras que criarão novos grupos de leitura do Nós Lemos Mulheres e conduzirão os encontros com as futuras novas integrantes.

Outra grande oportunidade é o potencial de crescimento que o projeto terá com a devida dedicação e otimização de processos, visto que, conforme mencionado anteriormente, em apenas 2 rodadas de divulgação, já foi possível obter 32 inscrições para participação nos grupos de leitura - que resultaram na criação de 4 VAMs, validando o interesse e a demanda de mercado.

Por último, destaca-se a amplitude do projeto, visto que são várias as pessoas que podem se identificar com a metodologia e dinâmica dos encontros sem necessariamente se identificar com um movimento específico.

#### **4.4. Matriz GUT**

Após a construção da Matriz SWOT, onde evidenciaram-se as principais fraquezas e ameaças da organização, foram elencadas possíveis soluções para superar os principais desafios que o projeto enfrenta atualmente, além de eliminar riscos que poderão surgir adiante. Para isso, utilizou-se a Matriz GUT, que avalia a Gravidade, a

Urgência e a Tendência de cada uma das situações e desafios elencados. O principal objetivo da ferramenta, que foi desenvolvida por Charles H. Kepner e Benjamin B. na década de 80, é priorizar as atividades que devem ser executadas considerando o contexto atual, visando a melhor tomada de decisão estratégica.

No quadro 5, apresenta-se os desafios e riscos elencados e as possíveis soluções propostas.

Quadro 5 - Desafios vs Soluções

Desafios e riscos	Possíveis soluções
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Modelo de negócio atual não escalável</li> <li>● Centralização de atividades do projeto nas organizadoras</li> <li>● Falta de um planejamento de marketing digital</li> <li>● Falta de pessoal para criação das postagens no instagram</li> <li>● Falta de pessoal para conduzir e criar novas VAMs</li> <li>● Dificuldade na retenção das participantes no início dos encontros</li> <li>● Falta de recursos financeiros para investir no projeto</li> <li>● Baixa visibilidades do projeto</li> <li>● Não formalização da metodologia (padronização).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desenho e formalização da metodologia e processos padrões;</li> <li>● Planejamento de Marketing Digital para o instagram;</li> <li>● Plano de retenção e engajamento de participantes;</li> <li>● Plano de captação de recursos financeiros para o projeto;</li> <li>● Criação de programa de embaixadoras para expansão do projeto;</li> <li>● Contratação de freelancer para criação das postagens para o instagram;</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Após o alistamento das possíveis soluções para superar os desafios do projeto, estas foram utilizadas na construção da Matriz GUT para entender as ações que requerem uma maior prioridade para serem colocadas em prática visando atingir os objetivos do projeto. Obteve-se, então, os resultados apresentados no quadro 6.

Quadro 6 - Aplicação da Matriz GUT: Nós Lemos Mulheres (1)

Ações	Gravidade	Urgência	Tendência	Total G x U x T

<b>Desenho e formalização da metodologia e processos padrões</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>100</b>
<b>Planejamento de Marketing Digital para o perfil do Instagram</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>48</b>
Plano de retenção e engajamento de participantes	3	3	3	27
Plano de captação de recursos financeiros para o projeto	1	1	2	2
<b>Criação de programa de embaixadoras para expansão do projeto</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>60</b>
Contratação de freelancer para criação das postagens para o instagram	2	1	2	4

Fonte: Elaborado pelos autores.

Inserindo os resultados da matriz acima em ordem de prioridade, tem-se então:

Quadro 7 - Aplicação da Matriz GUT: Nós Lemos Mulheres (2)

<b>Ordem de Prioridade</b>	<b>Ação</b>	<b>Gravidade</b>	<b>Urgência</b>	<b>Tendência</b>	<b>Total G x U x T</b>
1	Desenho e formalização da metodologia e processos padrões	5	5	4	100
2	Criação de programa de embaixadoras para expansão do projeto	3	4	5	60
3	Planejamento de Marketing Digital para o perfil do Instagram	4	3	4	48
4	Plano de retenção e engajamento de participantes	3	3	3	27
5	Contratação de freelancer para criação das postagens para o instagram	2	1	2	4
6	Plano de captação de recursos financeiros para o projeto	1	1	2	2

Fonte: Elaborado pelos autores.

Através dos resultados obtidos na Matriz GUT, ficou evidente as ações que requerem maior prioridade devido ao contexto atual do projeto Nós Lemos Mulheres. Aquelas que obtiveram resultado menor que 48 pontos continuarão em constante

acompanhamento por parte das organizadoras para que sejam solucionadas em outro momento de maior necessidade para o projeto.

O desenho e formalização da metodologia e processos padrões obteve a maior pontuação, sendo a primeira ação a ser priorizada. Como um dos principais objetivos do projeto é expandi-lo, é necessário formalizar a metodologia visando garantir o padrão da qualidade, além de auxiliar futuras organizadoras e comissárias nos processos e concretização de atividades.

A criação do programa de embaixadoras para expansão do projeto veio em 2º lugar na ordem de prioridade. Devido a centralização de todas atividades do projeto nas organizadoras - incluindo o papel de Comissária (gerente) da VAM - estas ficam impossibilitadas de ampliar o número de grupos de leitura devido ao tempo demandado para determinadas atividades. Com a criação do programa de Embaixadoras, será possível recrutar e selecionar voluntárias que serão responsáveis pela construção e acompanhamento de novos grupos de leitura, descentralizando essa atividade do papel das organizadoras e permitindo a expansão do projeto.

Em terceiro lugar, temos a criação de um planejamento de Marketing Digital para o instagram do projeto. O objetivo principal é gerar maior visibilidade ao projeto, alcançando mais pessoas com conteúdos que promovam a sua razão de existência.

## 5. PROPOSTAS DE AÇÕES

Após realizar a análise da situação atual do projeto Nós Lemos Mulheres, identificou-se então as ações de maior prioridade e coerência para atingir o objetivo central da pesquisa - desenvolver e ampliar o projeto Nós Lemos Mulheres. São elas:

- **Ação 1: Desenhar e formalizar metodologia e processos padrões**
- **Ação 2: Criar um programa de embaixadoras para expansão do projeto**
- **Ação 3: Criar planejamento de Marketing Digital para o perfil do Instagram**

### 5.1. Desenho e Formalização da Metodologia e Processos Padrões

Quadro 8 - Plano de ação: Desenho e formalização da metodologia e processos padrões

<b>Iniciativa - Ação 1</b>	
<b>Iniciativa:</b> Desenho e formalização da metodologia e processos padrões	
<b>Plano de Ação:</b>	
<b>Tarefa</b>	<b>Recurso</b>
Definir e descrever metodologia padrão	Organizadoras para discutir, definir e descrever a metodologia que será utilizada como padrão. Ferramenta: Google Docs e google Meet
Mapear rotinas e processos padrões	Organizadoras para listar os processos e rotinas principais envolvidos na execução do projeto e mapear as atividades envolvidas em cada um deles. Ferramenta: Google Docs
Definir jornada das participantes	Organizadoras para mapear e construir as etapas pelas quais as participantes passarão, desde a inscrição do projeto, até o término da leitura do livro; mapeando também os principais riscos de cada etapa, para evitar e minimizar os impactos negativos na experiência. Ferramenta: Google Sheet
Definir jornada das comissárias	Organizadoras para mapear e construir as etapas pelas quais as comissárias passarão, desde a inscrição para fazer parte do programa, até o feedback final sobre a leitura do livro de sua VAM; mapeando também os principais riscos de cada etapa, para evitar e minimizar os impactos negativos na experiência. Ferramenta: Google Sheet

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 5.2. Criação de Programa de Embaixadoras para Expansão do Projeto

Quadro 9 - Plano de ação: Criação de Programa de Embaixadoras para expansão do projeto

<b>Iniciativa - Ação 2</b>	
<b>Iniciativa:</b> Criação de Programa de Embaixadoras para expansão do projeto	
<b>Plano de Ação:</b>	
<b>Tarefa</b>	<b>Recurso</b>
Descrever objetivos do programa	Organizadoras para definição da quantidade de novas VAMs que serão abertas. Ferramenta: Google Docs
Definir o perfil ideal de embaixadoras	Organizadoras para realização de entrevistas em profundidade com participantes fidelizadas ao projeto e identificação do perfil ideal de embaixadoras. Ferramenta: Google Docs
Desenhar processo de captação de seleção de embaixadoras	Organizadoras para listar as atividades que farão parte do processo. Ferramenta: Lucidchart
Definir critérios de avaliação das candidatas	Organizadoras para entender, com base no perfil ideal, quais os principais pontos de atenção e necessidade para serem avaliados nas entrevistas. Ferramenta: Google Docs
Elaborar roteiro para entrevistas com candidatas	Organizadoras para listar as principais perguntas a serem feitas às entrevistadas, com base nos critérios de avaliação pré-definidos. Ferramenta: Google Docs
Criar manual de embaixadoras com orientações de gestão das VAMs	Organizadoras deverão criar um material de apoio contendo as orientações necessárias para gerenciar uma VAM. Ferramenta: Google Docs e Canva
Criar cronograma de aplicação do programa	Organizadoras deverão estimar o tempo necessário para aplicação das etapas do programa de embaixadoras.

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 5.3. Planejamento de Marketing Digital para o Perfil do Instagram

Quadro 10 - Plano de ação: Planejamento de Marketing Digital para o perfil do Instagram

<b>Iniciativa - Ação 3</b>	
<b>Iniciativa:</b> Planejamento de Marketing Digital para o perfil do Instagram	
<b>Plano de Ação:</b>	
<b>Tarefa</b>	<b>Recurso</b>
Selecionar 5 participantes engajadas para entrevistas	Organizadoras para discutir e listar as participantes ativas e com maior engajamento dos grupos de leitura.

Criar roteiro para entrevistas em profundidade	Organizadoras para elencar principais perguntas para construção da persona e elaborar roteiro. Ferramenta: Google Docs
Fazer entrevistas em profundidade com participantes do projeto	Organizadoras para entrar em contato com participantes, agendar dia e horário com participantes e realizar entrevistas. Ferramenta: WhatsApp e Google Meet.
Analisar entrevistas em profundidade e criar nova Persona	Organizadoras para codificar as entrevistas. Ferramenta: Google Planilhas e Google Docs
Fazer benchmarking com páginas do instagram com o mesmo público-alvo	Organizadoras para analisar os perfis literários citados nas entrevistas em profundidade com as participantes. Ferramenta: Google Docs e Instagram
Definir objetivos e métricas de acompanhamento	Organizadoras deverão definir as metas que deseja-se atingir com o perfil no instagram e as principais métricas de acompanhamento. Ferramenta: Google Docs
Criar planilha para acompanhamento de resultados	Organizadoras deverão criar uma planilha que servirá como ferramenta de gestão de mídias sociais, envolvendo planejamento de conteúdo e a coleta e análise de métricas. Ferramenta: Google Sheets
Criar planejamento de postagens para os próximos 3 meses	Organizadoras deverão criar calendário editorial para o instagram para os próximos 3 meses. Ferramenta: Google Sheets
Acompanhar e analisar resultados	Organizadoras deverão coletar e analisar os resultados de desempenho da página e postagens semanalmente. Ferramenta: Google Sheets

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 6. APLICAÇÃO DAS AÇÕES

Neste capítulo, serão descritas as aplicações e resultados obtidos ao seguir os planos de ação criados.

### 6.1. DESENHO E FORMALIZAÇÃO DA METODOLOGIA E PROCESSOS PADRÕES

Um dos grandes diferenciais do projeto, como já citado, é a metodologia utilizada. Porém, até o momento, não houve nenhuma formalização ou desenho formal, estando se tratando de testes e adaptação. Por isso, antes de oficializar e dar início ao projeto de embaixadoras, é necessário realizar a formalização da metodologia para posterior treinamento e acompanhamento da mesma.

Para formalização e descrição da metodologia padrão, foram elencadas as nomenclaturas utilizadas nas comunicações, como siglas e outras denominações temáticas ao projeto; a forma como são criados os grupos e guiados os encontros; os papéis das pessoas envolvidas (participantes, embaixadoras e organizadoras) e principais processos envolvidos para concretização do projeto.

#### 6.1.1. Nomenclaturas (glossário)

Para promover uma experiência única e tematizada do Nós Lemos Mulheres, alguns termos e siglas são utilizados para descrever papéis e ações relacionadas ao projeto, e comumente utilizados nas comunicações. São eles:

- **NLM:** abreviação de Nós Lemos Mulheres. É o nome do projeto que retrata o propósito e objetivo para o qual o projeto foi criado.
- **VAM:** a sigla significa Valorizamos Autoras Mulheres; esse é o nome utilizado para nomear a metodologia utilizada para os grupos de leituras.
- **Motorista:** passageira responsável por guiar o encontro, gerindo o momento de check in, delimitando as discussões e cuidando do tempo de encerramento.
- **Passageiras:** todas as que estão participando das VAMs.
- **Comissárias:** gerentes e cobradoras responsáveis pela criação e acompanhamento de novas VAMs.

### 6.1.2. Metodologia VAM

A metodologia utilizada nas VAMs se baseia no método da Cumbuca, da Falconi Consultoria. Ela se trata de um grupo de pessoas que se encontra semanalmente para a discussão de uma leitura pré-definida.

A primeira parte é a definição dos grupos. Geralmente, é feita uma divulgação no Instagram do projeto (@noslemosmulheres) e campanha de indicações de outras que já são passageiras. Após o período de inscrição, são definidas as opções de livros e divulgado individualmente para todas as inscritas. Após isso, elas devem escolher qual livro querem ler e, sendo assim, os grupos de passageiras são formados por interesses semelhantes nas leituras. Logo em seguida, a Comissária deve criar o grupo no Whatsapp com todas as participantes e definir a data e hora dos encontros.

É de extrema importância que cada VAM tenha entre 6-10 passageiras no início. Com mais de 10 as discussões ficam muito longas e muitas não conseguem realmente contribuir ou dar suas opiniões. Já com menos corre o risco de interrupção da VAM por causa da desistência ou falta de alguma das passageiras, que torna os encontros menos produtivos.

O primeiro encontro é considerado uma abertura. Nele, são feitas dinâmicas de apresentação e aproximação entre as passageiras, para que assim, consigam criar laços e as discussões sejam mais fluidas e livres de medos e travas.

Para os próximos encontros, a Comissária deve enviar no grupo do Whatsapp um cronograma pré-definido de páginas e datas dos próximos encontros, até o fim da VAM para que, dessa forma, todas consigam se programar.

É importante ressaltar que todas as passageiras devem ater a leitura às páginas marcadas, evitando *spoilers* durante as discussões.

Pelo menos uma hora antes do encontro, é sorteado um motorista. Essa pessoa, será responsável por guiar o check in, o tempo e as discussões do encontro. O sorteio deve ser realizado pelo motorista do encontro anterior. Além disso, vale ressaltar que o sorteio é feito pouco antes do encontro para que todos leiam com atenção e se preparem para as discussões, e não apenas a motorista da semana.

Os encontros devem durar em torno de uma hora no total e, de preferência, devem ocorrer em dias e horários fixos, salvo alguma particularidade.

Para a organização das falas durante os encontros, após a motorista dar o tema da discussão, as passageiras devem colocar números em sequência para organizar a ordem das falas e contribuições.

Caso alguma das participantes não tenha lido ou não possa participar no dia e horário pré-definido, cabe às demais participantes votarem se querem alterar o dia/hora do encontro ou as leituras. É importante ressaltar que a VAM é responsabilidade de todas as passageiras então, sendo assim, não há problema em alterarem as datas, páginas e etc, desde que todas se comprometam a cumprir o que for combinado e que seja por escolha da maioria.

### 6.1.3. Papéis das integrantes do projeto

As pessoas envolvidas no projeto possuem quatro papéis principais, conforme descrito a seguir.

- **Organizadoras:** responsáveis pela gestão interna e estratégica do projeto. Isso deverá incluir:
  - Gestão do conhecimento sobre processos e rotinas;
  - Gestão dos processos de seleção e treinamento das Comissárias;
  - Elaboração de materiais de apoio;
  - Gestão das redes sociais;
  - Feedback e acompanhamento das Comissárias e Passageiras;
  
- **Motorista:** a passageira responsável por guiar o encontro, gerindo o momento de check in, delimitando as discussões e cuidando do tempo de encerramento.
  - No dia do encontro, deve comparecer ao encontro tendo anotado pontos para discussão;
  - Guiar momento de check in;
  - Gerir o tempo da reunião;
  - Garantir que todos sejam ouvidos e respeitados em seus momentos de fala.

- **Passageiras:** todas as que estão participando das VAMs; devem comparecer aos encontros tendo feito a leitura proposta e participar das discussões propostas.
  - Comparecer aos encontros com as leituras feitas e participarem das discussões;
  - Avisar sempre que não puderem comparecer;
  - Passar feedbacks para as Comissárias sempre que puderem/forem requisitados;
  - Estar pronta para ser Motorista quando for sorteada.
  
- **Comissárias:** gerentes e cobradoras responsáveis pela criação e acompanhamento de novas VAMs.
  - Acompanhamento e gestão das VAMs;
  - Repasse de feedback para as Organizadoras;
  - Acompanhamento e parceria com as participantes;
  - Sugestão de ações de engajamento e conteúdo, com base no que estiverem vivenciando nas VAMs;

#### **6.1.4. Mapeamento e descrição de rotinas e processos padrões**

Para que o projeto de fato aconteça, existem os processos macro principais envolvidos na rotina. São eles:

- Captação de novas participantes;
- Escolha dos livros;
- Planejamento das novas VAMs;
- Realização dos encontros de leitura;
- Coleta de Feedback das VAMs.

A seguir, estão listadas as tarefas envolvidas em cada um dos processos mencionados anteriormente, com sua devida descrição, responsável e prazo máximo para realização da tarefa.

Quadro 11 - Processo: Captação de novas participantes

<b>CAPTAÇÃO DE NOVAS PARTICIPANTES</b>			
<b>Tarefa</b>	<b>Descrição</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>
Divulgar formulário de inscrição	Divulgar formulário de inscrição para ingresso em novas VAMs em redes sociais com prazo de inscrição	Comissária	14 dias
Entrar em contato com inscritos	Entrar em contato com inscrito através do número indicado no formulário de inscrição. Na comunicação, deve-se: - Apresentar-se; - Enviar artes dos livros selecionados; - Solicitar que inscrito escolha qual leitura quer participar em um prazo de 3 dias; - Comunicar previsão de início dos encontros.	Comissária	3 dias após encerramento das inscrições
Coletar interesse de leitura	Após a participante escolher em qual VAM irá ingressar, inserir a informação na planilha de acompanhamento de inscritos.	Comissária	4 dias após o encerramento das inscrições
Inserir inscrito em grupo de leitura escolhido	Inserir participante na VAM escolhida por esta.	Comissária	5 dias após encerramento das inscrições

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 12 - Processo: Escolha/Curadoria dos livros

<b>ESCOLHA/CURADORIA DOS LIVROS</b>			
<b>Tarefa</b>	<b>Descrição</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>
Analisar formulário de inscrição para identificar interesses de leitura	Entender quais são os gêneros literários de maior preferência entre as novas inscritas.	Organizadoras	0 dias após encerramento das inscrições.
Fazer busca de livros na internet	Criar lista de livros e/ou autoras dos principais gêneros mencionados no formulário de inscrição.	Organizadoras	1 dias após encerramento das inscrições
Selecionar livros	Entre as potenciais leituras listadas, selecionar ao menos 2 livros de gêneros distintos (de acordo com o interesse identificado no formulário).	Organizadoras	1 dias após encerramento das inscrições
Fazer arte explicativa dos	Criar arte para cada livro escolhido, contendo:	Organizadoras	2 dias após encerramento das

livros	- Nome da autora; - Previsão de quantidade de encontros; - Capa do livro; - Breve resumo do livro; - O que se espera que as participantes sintam nos encontros.		inscrições
Enviar artes explicativas para novas inscritas escolherem	Enviar artes para inscritos via WhatsApp e/ou email.	Comissárias	3 dias após encerramento das inscrições
Preencher planilha de escolha das participantes	Após a participante escolher em qual VAM irá ingressar, inserir a informação na planilha de acompanhamento de inscritos.	Comissárias	4 dias após o encerramento das inscrições

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 13 - Processo: Planejamento de novas VAMs

<b>PLANEJAMENTO DE NOVAS VAMS</b>			
<b>Tarefa</b>	<b>Descrição</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>
Criar o grupo da VAM no WhatsApp	Criar novo grupo no WhatsApp.	Comissária	2 dias após encerramento das inscrições
Inserir as passageiras no grupo do WhatsApp	Verificar na planilha de controle de inscrições quais participantes farão parte da leitura e adicioná-las no grupo.	Comissária	4 dias após o encerramento das inscrições
Rodar enquete de dias e horários para os encontros	Criar enquete por Google Forms ou Doodle para entender a disponibilidade das participantes (horários entre às 19h e 23h).	Comissária	4 dias após o encerramento das inscrições
Analisar dia e hora com maior disponibilidade das passageiras	Após as participantes responderem a enquete, entender e selecionar o dia e horário de maior disponibilidade do grupo. Em seguida, comunicar as participantes pelo grupo do WhatsApp.	Comissária	7 dias após encerramento das inscrições
Organizar dinâmica do primeiro encontro	Pensar e organizar uma dinâmica para as participantes se integrarem umas com as outras.	Comissária	7 dias após encerramento das inscrições
Realizar primeiro encontro com as passageiras	Comunicar data e horário do primeiro encontro, e explicar como será a dinâmica.	Comissária	14 dias após encerramento das inscrições
Enviar a divisão de páginas de leitura	Criar divisão de leitura por encontros de acordo com a quantidade de	Comissária	1 dia após o primeiro encontro

por encontro no grupo para as passageiras	capítulos e páginas do livro.		
Alterar descrição no grupo de WhatsApp com as principais informações dos encontros	- Nome do grupo: VAM da [autora do livro] - Imagem: capa do livro; - Descrição: dia e horário dos encontros, link da vídeo chamada, link do sorteador.	Comissária	1 dia após o primeiro encontro

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 14 - Processo: Realização de encontros de leitura

<b>REALIZAÇÃO DE ENCONTROS DE LEITURA</b>			
<b>Tarefa</b>	<b>Descrição</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>
Confirmar encontro com as participantes	Enviar mensagem no grupo da VAM lembrando o encontro e perguntando se todas estarão presentes.	Comissária	Dia do encontro
Sortear motorista do encontro	Fazer sorteio 30 minutos antes de iniciar o encontro	Motorista do encontro anterior	30 minutos antes do início do encontro
Divulgar resultado do sorteio pelo grupo no WhatsApp	Comunicar quem foi sorteada para ser a motorista do encontro	Motorista do encontro anterior	30 minutos antes do início do encontro
Fazer check-in com as passageiras	Iniciar encontro perguntando como estão as passageiras, criando uma ordem de fala	Motorista atual	Dia do encontro (primeiros 10 minutos)
Dar início às discussões e questionamentos	Trazer pontos que chamaram atenção no livro em forma de perguntas	Motorista atual	Dia do encontro (45 minutos)
Encerrar encontro	Finalizar encontro comunicando até qual capítulo será a leitura do próximo encontro.	Motorista atual	Dia do encontro (últimos 5 minutos)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 15 - Processo: Feedback das VAMs

<b>FEEDBACK DAS VAMS</b>			
<b>Tarefa</b>	<b>Descrição</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>
Criar formulário de feedback da VAM	Fazer cópia de formulário de feedback modelo, alterando com as informações da VAM de referência.	Comissária	1 dia antes do encerramento da VAM
Enviar formulário	Rodar formulário de feedback com	Comissária	1 dia após

de feedback para participantes	participantes da VAM com prazo de resposta de 3 dias		encerramento da VAM
Analisar respostas do formulário de feedback	Analisar respostas e identificar possíveis melhorias para os próximos encontros	Comissária	3 dias após encerramento da VAM
Comunicar organizadoras sobre feedbacks	Comunicar por WhatsApp as principais observações coletadas no formulário, além das percepções da própria comissária ao longo dos encontros	Comissária	4 dias após encerramento da VAM

Fonte: Elaborado pelos autores.

### 6.1.5. Jornada das participante

A jornada das participantes auxilia na padronização da metodologia e traz orientações de como agir em determinadas situações para as futuras organizadoras e comissárias. Nela, estão descritas todas as etapas pela qual uma participante passa ao iniciar sua jornada na VAM, com as respectivas tarefas a serem realizadas em cada uma das etapas, responsáveis, além do mapeamento de riscos para evitar possíveis impactos negativos no projeto, com sugestões de melhorias.

Quadro 16 - Jornada das passageiras: etapa 1

Etapa 1: Captação/Inscrição					
Nome da etapa na jornada	Descrição	Tarefas	Responsáveis	Riscos	Melhorias
O começo de um sonho	Trata-se da demonstração de interesse em participar do projeto através da inscrição via formulário divulgado no perfil do Instagram @noslemosmulheres ou por indicação de alguma outra passageira. Nesse momento são coletados os dados básicos como nome, telefone, e-mail, horários e gêneros de preferência.	Divulgação do formulário	Organizadoras + Comissárias	Desistência entre a inscrição e o início do projeto	Reduzir o tempo entre a inscrição x contato inicial
		Confirmação da inscrição	Comissárias		Perguntas mais assertivas no formulário
		Divulgação de cronograma inicial	Comissárias	Inscrição só por "curiosidade"	Perguntas mais direcionadas no primeiro contato

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 17 - Jornada das passageiras: etapa 2

Etapa 2: Escolha da VAM

Nome da etapa na jornada	Descrição	Tarefas	Responsáveis	Riscos	Melhorias
Adquirindo o bilhete	Trata-se do contato feito pela comissária com as futuras passageiras para que elas escolham entre as opções de livros sugeridos	Escolher ao menos duas opções de livros de gêneros diferentes	Comissárias	Não gostarem das opções de livros	Apresentar outras opções de VAMs já em andamento ou prestes a começar
		Entrar em contato com as passageiras para divulgar as opções	Comissárias	Já terem lido os livros sugeridos	Pedir que aguarde e, após a definição dos grupos, ver se as passageiras topariam trocar o livro e incluí-la Criar uma terceira opção e coletar novas passageiras
		Relembrar o prazo para escolha	Comissárias	Não responderem a tempo da escolha	Fazer cobranças diárias e dar até o início da leitura como prazo
		Criar grupos do Whatsapp com base nos grupos formados pelas escolhas do livro	Comissárias		Enviar uma mensagem de agradecimento pelo interesse e cortá-la da VAM nesse momento

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 18 - Jornada das passageiras: etapa 3

Etapa 3: Início da VAM					
Nome da etapa na jornada	Descrição	Tarefas	Responsáveis	Riscos	Melhorias
Embarque	Trata-se da reunião inicial na qual a passageira e todas as comissárias irão se conhecer, participar de uma dinâmica "quebra gelo", e conhecer a metodologia da VAM	Definir horário do encontro	Comissárias	Não encontrar horário em comum entre as passageiras	Sugerir um horário alternativo só para o primeiro encontro e, nele, todas votarem o horário definitivo
		Votar horários disponíveis	Passageiras		
		Preparar dinâmicas	Comissárias	Não entenderem a metodologia	Enviar materiais e posts do insta que ajudem a explicar a metodologia e o propósito do projeto
				Não comparecerem/participarem das dinâmicas	Direcionar perguntas e comentários para as que estiverem mais quietas

		Enviar pasta com materiais gráficos	Comissárias		Conversar com ela, após o encontro, sobre o motivo e sobre o que pode ser melhorado
		Comparecer ao primeiro encontro e participar das dinâmicas	Passageiras	Não ter sintonia entre o grupo	Preparar o encontro com antecedência e contar com o apoio das organizadoras e dos materiais de apoio para se preparar
		Guiar o primeiro encontro	Comissárias	Não se sentir à vontade com os termos e metodologias	
		Explicar metodologia	Comissárias	Ter dificuldade em explicar de forma clara	
		Alterar a descrição do grupo do whatsapp com descrição das funções da Motorista e lista para sorteios	Comissárias		

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 19 - Jornada das passageiras: etapa 4

Etapa 4: Início da leitura					
Nome da etapa na jornada	Descrição	Tarefas	Responsáveis	Riscos	Melhorias
A caminho	Aqui é onde a aventura realmente começa. Após a reunião de alinhamento, as passageiras devem começar a fazer a leitura escolhida, dos capítulos determinados pela comissária e, começarem a se encontrar semanalmente para as discussões.	Fazer a divisão de páginas e enviar no grupo para as passageiras	Comissárias	Terem escolhido um livro com muitas páginas por encontro ou com muitos encontros para finalizar	Ser transparente com as passageiras e ver o que elas preferem
		Encaminhar o link de direcionamento do projeto para compras na Amazon	Comissárias		
		Adquirir o livro	Passageiras	Demorar para adquirir Demorar para chegar	Analisar previamente a disponibilidade de livros e de arquivos digitais que estejam disponíveis de forma legal

				Não ter livros suficientes disponível para a compra	
		Fazer as leituras das respectivas páginas para cada encontro	Passageiras	Não conseguir acompanhar o ritmo de leitura necessário	Ver se é algo geral e, se sim, reorganizar o cronograma; se não, divulgar materiais de como criar hábitos de leitura e como aprimorar a leitura e sempre enviar mensagem no grupo previamente para perguntar como estão as leituras
				Motoristas não trazerem muitos pontos de discussão	Durante o encontro, a comissária deve identificar brechas para levantar mais discussões e aprendizados e, após o encontro, passar um feedback individual à motorista do encontro
		Comunicar sempre que não tiverem lido/não puderem comparecer	Passageiras	Faltar muitos encontros e estar desalinhada quanto às discussões	Passar um feedback sobre as faltas e fazer um "resumão" sobre o que já foi discutido, reforçando a importância de acompanhar não só a leitura, mas também os encontros de discussão
		Coletar feedbacks sobre primeiras impressões	Comissárias	As passageiras não serem transparentes sobre suas percepções e acabarem desenajando por algo que poderia ser corrigido/alinhado	Ficar sempre atenta a sinais de desânimo/desânimo (como faltas, não participação, comentários de "sobrecarga", etc) e buscar auxiliar sempre que possível
		Fazer sorteio das Motoristas de cada	Comissárias	A motorista não ter lido todas as páginas	Ajudar a guiar o encontro com as pautas que a Comissária separou e, após o encontro, passar um feedback para a motorista

				As pautas levantadas serem coisas específicas da realidade dela	Perceber como está o engajamento das demais passageiras nas discussões e tentar tornar a pauta mais geral através de outros exemplos práticos
		Acompanhar o engajamento e motivar as participantes ao longo dos encontros	Comissárias	Não ficar atenta a sinais de desistência ou desengajamento	Treinar o olhar para se ter uma escuta ativa e, sempre que possível, conversar com as passageiras sobre feedbacks e percepções

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 20 - Jornada das passageiras: etapa 5

Etapa 5: Encontro final do livro					
Nome da etapa na jornada	Descrição	Tarefas	Responsáveis	Riscos	Melhorias
Desembarque	Trata-se do fechamento das discussões e aprendizados que tiveram com o livro ao longo da leitura e das discussões e trocas entre as passageiras. Deve ser um encontro leve e livre para que todas se sintam a vontade em compartilhar suas visões	Comparecer ao encontro e divulgar suas visões	Passageiras	Não poder comparecer no encontro final	Ver se as outras passageiras topam trocar o dia para que todas participem
		Preparar pontos de discussões caso não seja algo fluido ao longo do encontro	Comissárias	Não ser sincera sobre suas percepções	Começar o momento de feedback trazendo todos os pontos (positivos e negativos) que ocorreram ao longo da VAM
		Coletar feedbacks e impressões	Comissárias	Acabar "dominando" o encontro com sua própria visão e as passageiras não se sentirem a vontade para compartilhar	Perceber quando outras passageiras estão querendo falar e dar voz a elas; incentivar que as outras também falem, quando necessário, chamando pelo nome
		Decidirem qual o próximo livro	Comissárias	Deixar escapar algum feedback/percepção relatado pelas passageiras	Buscar anotar todos os pontos principais das falas de cada uma em um doc de feedback
					Ser um livro que alguma das participantes já leu

					Trocar o livro
				Não conseguirem encontrar um livro de interesse comum	Conversar com todo o grupo e sugerir uma "redivisão" com base em interesses e divulgar vagas para completar os grupos
		Divulgar outras VAMs que estão em andamento/iniciando	Comissárias	Se interessarem por outras VAMs e saírem desse grupo	Divulgar vagas para completar o grupo

Fonte: Elaborado pelos autores.

O detalhamento da jornada das participantes permite não só entender como todo o processo funciona, como também auxilia a identificar em qual etapa possíveis gargalos possam estar ocorrendo e solucioná-los de forma rápida e assertiva.

#### 6.1.6. Jornada das comissárias

A jornada das comissárias auxilia na padronização da metodologia e traz orientações para todas as etapas envolvidas no programa de embaixadoras do projeto (que será descrito mais à frente, em “criação de programa de embaixadoras para expansão do projeto”). Da mesma forma como ocorre na jornada das participantes, aqui estão descritas todas as etapas pela qual uma comissária passa ao iniciar sua jornada no projeto, com as respectivas tarefas a serem realizadas em cada uma das etapas, responsáveis, além do mapeamento de riscos para evitar possíveis impactos negativos no projeto, com sugestões de melhorias.

Quadro 21 - Jornada das comissárias: etapa 1

Etapa 1: Captação/Inscrição					
Nome da etapa na jornada	Descrição	Tarefas	Responsáveis	Riscos	Melhorias
Captação	Trata-se da etapa de Recrutamento e Seleção de voluntárias para o programa de Embaixadoras do projeto.	Identificar necessidade de novas embaixadoras (quantidade)	Organizadoras	Subestimar a quantidade necessária de novas Comissárias	- na primeira, planejar um número de segurança, contando com desistências; - a partir da segunda, fazer o planejamento conforme as experiências anteriores

		Divulgar link de inscrição do processo seletivo via LinkedIn, Instagram e grupos de VAMs ativas	Organizadoras	A divulgação não ser suficiente para obter a quantidade necessária de inscritas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conversar 1:1 com as participantes</li> <li>- Criar uma campanha de divulgação e indicação de novas comissárias</li> </ul>
		Fazer inscrição no formulário	Candidatas	Inscritas apenas por curiosidade, mas sem compromisso	Já na primeira conversa, deve-se alinhar com a inscrita quais serão suas funções e o que esperamos dela
		Receber inscrições e entrar em contato com candidatas para agendar entrevistas	Organizadoras	Demorar entrar em contato e perderem o interesse	Criar um cronograma formal com dias e as responsáveis por fazer cada um dos contatos
		Realizar entrevistas com candidatas do programa	Organizadoras	Não aparecerem na entrevista	Tentar remarcar um horário e, caso não seja possível, agradecer o interesse e pedir que fiquem de olho quando houverem novas captações
				Perderem o interesse após entender melhor seus papéis	Entender os motivos que a fizeram desistir e, caso seja algo que possa ser mudado, levar para discussão; caso não, agradecer pelo interesse e convidar a ser passageira
		Entrar em contato com candidatos informando aprovação ou reprovação no processo seletivo	Organizadoras	Não entenderem o porquê da reprovação e se decepcionarem com o projeto	Passar o feedback em uma ligação e explicar todos os pontos que levaram à reprovação e, se for viável, convidá-la para ser passageira
		Confirmar aceite de participação do programa	Candidatas		

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 22 - Jornada das comissárias: etapa 2

Etapa 2: Treinamento					
Nome da etapa na jornada	Descrição	Tarefas	Responsáveis	Riscos	Melhorias
Treinamento	Trata-se da ambientação das novas comissárias com a dinâmica dos encontros	Enviar email de boas vindas contendo Manual das Embaixadoras	Organizadoras	Não verem o e-mail	Enviar uma mensagem no whatsapp no dia e após um dia do envio com lembrete sobre o e-mail
				Não conseguirem acessar o manual	Verificar o motivo e encaminhar em outro formato para que consiga acessar
				Não lerem o manual	Passar um feedback sobre e cobrar que fique atenta a prazos e responsabilidades
		Realizar encontro 1 - apresentação do projeto e explicação da dinâmica	Organizadoras	Faltarem o encontro	Enviar uma mensagem perguntando o motivo da falta e convidá-la para um encontro de outro grupo de Comissárias ou marcar um horário para fazer exclusivo com ela
				Não entenderem a dinâmica e não manifestar suas dúvidas	Após o encontro e treinamento, enviar uma mensagem perguntando sobre as percepções e citando dúvidas gerais e questionando se elas tem alguma em específico
					Anotar todas as dúvidas que forem surgindo para, no futuro, criar um FAQ das Comissárias
				Não gostar da dinâmica e desistir de ser Comissária	Entender os motivos que a fizeram desistir e, caso seja algo que possa ser mudado, levar para discussão; caso não, agradecer pelo interesse e convidar a ser passageira

		Realizar encontros 2, 3 e 4 - Demonstração da dinâmica por meio da VAM demo, com leitura e encontros rápidos.	Organizadoras	Não ser claras sobre as informações e metodologias ou passar as informações como se todas já tivessem conhecimento prévio sobre	Organizar previamente o encontro com todos os termos, dúvidas gerais, explicações e metodologias, buscando ser o mais claras possível e, sempre que possível, utilizando exemplos práticos para explicação
		Participar ativamente de todos os encontros	Comissárias	Faltarem os encontros	Mandar mensagem perguntando o motivo da falta e reforçar a importância da participação no treinamento
				Não fazerem as leituras	Passar um feedback sobre e cobrar que fique atenta a prazos e responsabilidades
				Não participar das discussões	Mandar mensagem/marcar uma conversa para entender o motivo de não participar e incentivá-la a usar melhor esse tempo de treinamento
				Acontecer alguma situação específica (ex definir horários por semana e não fixo) e elas tomarem isso como parte do projeto e replicarem em suas VAMs	Reforçar que elas se atenham às instruções dos manuais e que, sempre que ocorrer uma situação muito específica, podem debater com o grupo para definir e contar com o apoio das organizadoras para auxiliá-las

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 23 - Jornada das comissárias: etapa 3

Etapa 3: Captação das VAMs individuais						
Nome da etapa na jornada	Descrição	Tarefas		Responsáveis	Riscos	Melhorias

Captação das VAMs individuais	Fazer divulgação do formulário de inscrição para captação de novas participantes para novas VAMs	Comissárias	Ter poucas inscrições	Fazer uma campanha de indicação entre as inscritas e já participantes
				Aumentar o prazo de inscrição
			Formulário atingir apenas pessoas de um mesmo "circulo social"	Divulgar a inscrição por outros meios (instagram do projeto, grupos de whatsapp de outras comissárias/organizadoras, etc)
			Inscrição só por "curiosidade"	Perguntas mais assertivas no formulário
				Perguntas mais direcionadas no primeiro contato
			Desistir entre a inscrição e o primeiro contato	Reduzir o tempo entre a inscrição x contato inicial

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 24 - Jornada das comissárias: etapa 4

Etapa 4: Início das VAMs					
Nome da etapa na jornada	Descrição	Tarefas	Responsáveis	Riscos	Melhorias
Escolha do destino + Embarque	Trata-se do contato feito pela comissária com as futuras passageiras para que elas escolham entre as opções de livros sugeridos e, em seguida, da reunião inicial na qual a passageira e todas as comissárias irão se conhecer, participar de uma dinâmica "quebra gelo", e conhecer a	Escolher ao menos duas opções de livros de gêneros diferentes	Comissárias + Organizadoras	Não gostarem das opções de livros	Apresentar outras opções de VAMs já em andamento ou preste a começar
		Entrar em contato com as passageiras para divulgar as opções	Comissárias	Já terem lido os livros sugeridos	Pedir que aguarde e, após a definição dos grupos, ver se as passageiras topariam trocar o livro e incluí-la

metodologia da VAM.	Relembrar o prazo para escolha	Comissárias		Criar uma terceira opção e coletar novas passageiras
	Criar grupos do Whatsapp com base nos grupos formados pelas escolhas do livro	Comissárias	Não responderem a tempo da escolha	Fazer cobranças diárias e dar até o início da leitura como prazo
				Enviar uma mensagem de agradecimento pelo interesse e cortá-la da VAM nesse momento
	Rodar enquete de horário com participantes	Comissárias		
	Votar nos horários disponíveis	Passageiras	Votarem nos horários que querem participar, não em todos os horários que está disponível	Sugerir um horário alternativo só para o primeiro encontro e, nele, todas votarem o horário definitivo
	Definir horário do encontro	Comissárias	Não encontrar um horário em comum entre todas	
	Preparar dinâmicas	Comissárias	Não entenderem a metodologia	Enviar materiais e posts do insta que ajudem a explicar a metodologia e o propósito do projeto
	Enviar pasta com materiais gráficos para participantes	Comissárias	Não comparecerem/participarem das dinâmicas	Direcionar perguntas e comentários para as que estiverem mais quietas
	Comparecer ao primeiro encontro e participar das dinâmicas	Passageiras		Conversar com ela, após o encontro, sobre o motivo e sobre o que pode ser melhorado
Preparar mais dinâmicas nos encontros e mensagens de interação no grupo do whatsapp para que elas se soltem/ se sintam à vontade				

		Guiar o primeiro encontro	Comissárias	Não se sentir à vontade com os termos e metodologias	Preparar o encontro com antecedência e contar com o apoio das organizadoras e dos materiais de apoio para se preparar
		Explicar metodologia	Comissárias	Ter dificuldade em explicar de forma clara	
		Alterar a descrição do grupo do whatsapp com descrição das funções da Motorista e lista para sorteios	Comissárias		

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 25 - Jornada das comissárias: etapa 5

Etapa 5: Feedback sobre as primeiras impressões					
Nome da etapa na jornada	Descrição	Tarefas	Responsáveis	Riscos	Melhorias
Feedback sobre as primeiras impressões	Informar às organizadoras sobre o andamento da VAM e primeiras de engajamento	Comunicar organizadoras do projeto sobre principais percepções do primeiro encontro	Comissárias	Trazerem apenas a sua percepção e não se atentar aos sinais dados pelas passageiras (mensagens que enviaram, faltas, se queriam acabar logo ou se mostraram felizes, etc)	Buscar anotar percepções ao longo do encontro e, se possível, conversar com algumas passageiras individualmente e no grupo para coletar feedbacks

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 26 - Jornada das comissárias: etapa 6

Etapa 6: Encontros					
Nome da etapa na jornada	Descrição	Tarefas	Responsáveis	Riscos	Melhorias

A caminho	Aqui é onde a aventura realmente começa. Após a reunião de alinhamento, as passageiras devem começar a fazer a leitura escolhida, dos capítulos determinados pela comissária e, comecem a se encontrar semanalmente para as discussões.	Fazer a divisão de páginas e enviar no grupo para as passageiras	Comissárias	Terem escolhido um livro com muitas páginas por encontro ou com muitos encontros para finalizar	Ser transparente com as passageiras e ver o que elas preferem
		Encaminharem o link de direcionamento do projeto para compras na Amazon	Comissárias		
		Adquirir o livro	Passageiras	Demorar para adquirir	Analisar previamente a disponibilidade de livros e de arquivos digitais que estejam disponíveis de forma legal
				Demorar para chegar	
				Não ter livros suficientes disponíveis para a compra	
		Fazer as leituras das respectivas páginas para cada encontro	Passageiras	Não conseguir acompanhar o ritmo de leitura necessário	Ver se é algo geral e, se sim, reorganizar o cronograma; se não, divulgar materiais de como criar hábitos de leitura e como aprimorar a leitura é sempre enviar mensagem no grupo previamente para perguntar como estão as leituras
Comunicar sempre que não tiverem lido/não puderem comparecer	Passageiras	Faltar muitos encontros e acabar perdendo as discussões e a sintonia do grupo	Passar um feedback sobre as faltas e fazer um "resumão" sobre o que já foi discutido, reforçando a importância de acompanhar não só a leitura, mas também os encontros de discussão		

		Coletar feedbacks sobre primeiras impressões	Comissárias	As passageiras não serem transparentes sobre suas percepções e acabarem desengajando por algo que poderia ser corrigido/alinhado	Ficar sempre atenta a sinais de desânimo (como faltas, não participação, comentários de "sobrecarga", etc) e buscar auxiliar sempre que possível
		Fazer sorteio das Motoristas de cada encontro	Comissárias	Ter pessoas que não se sentem bem guiando o encontro e não passarem esse feedback	Após o encontro de primeira vez de Motorista chamar para perguntar o que achou, passar feedback e mensagem de incentivo
				A motorista não ter lido todas as páginas	Ajudar a guiar o encontro com as pautas que a Comissária separou e, após o encontro, passar um feedback para a motorista
				As pautas levantadas serem coisas específicas da realidade dela	Perceber como está o engajamento das demais passageiras nas discussões e tentar tornar a pauta mais geral através de outros exemplos práticos
Acompanhar o engajamento e motivar as participantes ao longo dos encontros	Comissárias	Não ficar atenta a sinais de desistência ou desengajamento	Treinar o olhar para se ter uma escuta ativa e, sempre que possível, conversar com as passageiras sobre feedbacks e percepções		

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 27 - Jornada das comissárias: etapa 7

Etapa 7: Encontro final					
Nome da etapa na jornada	Descrição	Tarefas	Responsáveis	Riscos	Melhorias

Desembarque	Trata-se do fechamento das discussões e aprendizados que tiveram com o livro ao longo da leitura e das discussões e trocas entre as passageiras. Deve ser um encontro leve e livre para que todas se sintam à vontade em compartilhar suas visões	Comparecer ao encontro e divulgar suas visões	Passageiras	Não poder comparecer no encontro final	Ver se as outras passageiras topam trocar o dia para que todas participem
				Não ser sincera sobre suas percepções	Começar o momento de feedback trazendo todos os pontos (positivos e negativos) que ocorreram ao longo da VAM
		Preparar pontos de discussões caso não seja algo fluído ao longo do encontro	Comissárias	Acabar "dominando" o encontro com sua própria visão e as passageiras não se sentirem à vontade para compartilhar	Perceber quando outras passageiras estão querendo falar e dar voz a elas; incentivar que as outras também falem, quando necessário, chamando pelo nome
		Coletar feedbacks e impressões	Comissárias	Deixar escapar algum feedback/percepção relatado pelas passageiras	Buscar anotar todos os pontos principais das falas de cada uma em um doc de feedback
		Decidirem qual o próximo livro	Comissárias	Ser um livro que alguma das participantes já leu	Ver se ela teria interesse em reler para discutir com as passageiras
					Indicar outras VAMs
					Trocar o livro
			Não conseguirem encontrar um livro de interesse comum	Conversar com todo o grupo e sugerir uma "redivisão" com base em interesses e divulgar vagas para completar os grupos	
		Divulgar outras VAMs que estão em andamento/iniciado	Comissárias	Se interessarem por outras VAMs e saírem desse grupo	Divulgar vagas para completar o grupo

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 28 - Jornada das comissárias: etapa 8

Etapa 8: Feedback final					
Nome da etapa na jornada	Descrição	Tarefas	Responsáveis	Riscos	Melhorias
Avaliação da viagem	Refere-se à coleta de feedback das participantes, de forma a entender como foi sua experiência e captar sugestões de melhorias.	Rodar formulário de Feedback final com as participantes	Comissárias	As passageiras não responderem o formulário	Mandar mensagem no grupo do whatsapp pedindo que respondam, ressaltando a importância e dando exemplos do que haverá de mudança com base nos feedbacks que já foram enviados
		Compartilhar com as organizadoras os resultados do formulário	Comissárias	Serem questões e feedbacks individuais, que não representam o todo	Agradecer o feedback, dizer que levou em consideração mas, como era uma percepção que o restante do grupo não tinha, não haverá mudança nesse sentido.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com o devido detalhamento de cada uma das etapas que envolvem a jornada das comissárias, torna-se muito mais fácil para a embaixadora ter sua própria autonomia e saber o que fazer diante de determinadas situações sem precisar consultar a organização do projeto - em que o próprio tempo de resposta pode se tornar um risco.

Com todos os processos definidos, torna-se possível dar o próximo passo para que o projeto atinja seus objetivos de expansão: a criação do programa de embaixadoras (comissárias).

## 6.2. CRIAÇÃO DE PROGRAMA DE EMBAIXADORAS PARA EXPANSÃO DO PROJETO

Para concretizar o objetivo que as organizadoras possuem de expandir o projeto para alcançar mais pessoas, tem-se como necessária a criação do programa de embaixadoras - que serão chamadas de Comissárias do NLM.

### **6.2.1. Descrição dos objetivos do programa**

Para dar início ao plano de ação, a primeira tarefa a ser realizada foi entender com todas as organizadoras do projeto quais são os principais objetivos e expectativas para expansão do projeto dentro de 1 ano. Com isso, definiu-se que, até o final de dezembro de 2022, deseja-se ter no mínimo 10 VAMs ativas, ou seja, 10 grupos de leitura que estarão acontecendo ao mesmo tempo. Para isso, será necessário recrutar 10 comissárias para o projeto, de forma que cada comissária fique responsável por acompanhar e gerir apenas uma única VAM, inicialmente. Essas deverão ser recrutadas até novembro de 2022, visto que o período para dar início à novas VAMs, desde o início da campanha de inscrições, dura cerca de 1 mês.

Tem-se então, como atuais objetivos do programa de embaixadoras:

- Recrutar 10 comissárias até novembro de 2022;
- Ter no mínimo 10 VAMs ativas até dezembro de 2022.

### **6.2.2. Definição do perfil ideal de embaixadoras do projeto**

A segunda tarefa a ser realizada foi entender o Perfil Ideal de Embaixadoras, ou seja, qual será o público a ser captado e selecionado para fazer parte do programa. Para isso, foram selecionadas 5 participantes fidelizadas ao projeto e que obtiveram maior engajamento ao longo das leituras para entender suas características de perfil, além de principais interesses, através de entrevistas em profundidade.

Com base nisso, foi construída uma persona ideal para as Comissárias do projeto. Esta, é apresentada a seguir:

## **PERSONA COMISSÁRIAS - NÓS LEMOS MULHERES**

Figura 8 - Persona comissárias



Imagem: Cookie\_studio / Freepik

**Nome:** Ana

**Sexo:** Feminino

**Idade:** 23

**Ocupação:** Analista pleno

**Descrição:**

É divertida, gosta de falar e se comunicar com outras pessoas, e se importa com aqueles ao seu redor. Está em busca de atividades que tragam leveza no dia a dia, pois sente que atualmente seu foco está direcionado aos vários compromissos relacionados a estudos e profissão. Tem ambição profissional, sempre buscando sair da sua zona de conforto e crescer em sua área de atuação. Fica indignada com acontecimentos que envolvem desigualdade de gênero, preconceito racial e/ou sexista e pretende ser uma voz ativa na luta contra essas situações. Em relação à leitura, tem o costume de, sempre que possível, priorizar a escolha de livros escritos por mulheres, pois, já teve essa discussão em um grupo de amigas anteriormente e começou a fazer escolhas conscientes.

**Hobbies:** Gosta muito de ler (média de 15 livros no ano), fazer atividades esportivas, assistir séries e sair com família e amigos.

**Redes sociais que utiliza:** Instagram, WhatsApp e TikTok.

**Objetivos:**

Ana busca atividades que lhe permita ter voz ativa e ser uma agente de mudança contra os desafios e preconceitos que ela enfrenta. Ela tem o objetivo de ser uma liderança formal em seu ambiente de trabalho, para que, dessa forma, possa impulsionar e empoderar outras mulheres.

**Desafios:**

- **Ambiente de trabalho:** composto majoritariamente pela liderança masculina;
- **Cultura machista:** piadas e falas machistas no ambiente de trabalho e no dia a dia, interrupção em reuniões, oportunidades que não se abrem;
- **Gestão do tempo:** tem dificuldades em lidar com o início de carreira, junto aos estudos e interesses pessoais;
- **Preconceito ao feminismo:** sempre traz em pauta discussões sobre a igualdade de gênero para conscientizar as pessoas ao seu redor, mas também encontra muitos obstáculos ao fazer as pessoas ouvirem o que ela tem a dizer (resistência de ouvintes).
- **Leitura:** quer saber como ler mais e melhor, as vezes tem dificuldade em se comprometer com a leitura sozinha.

**Como minha empresa pode ajudar essa persona:**

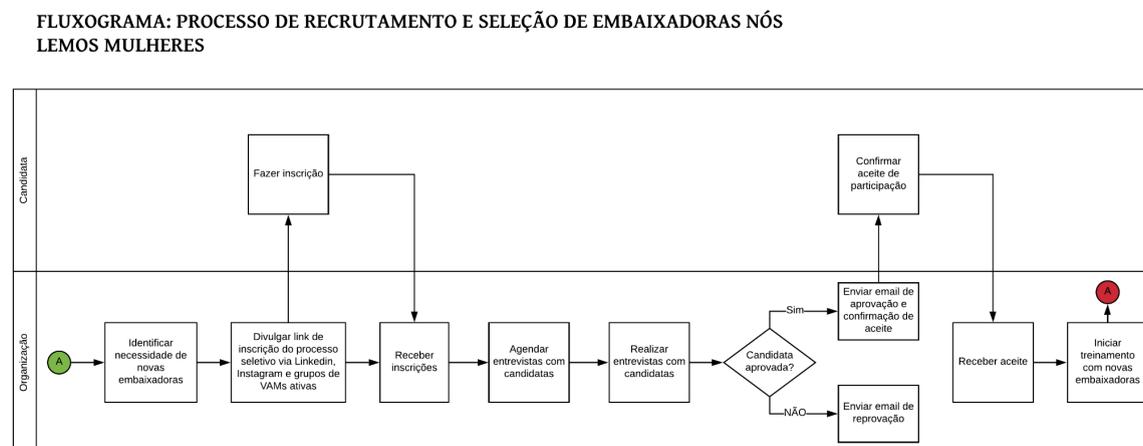
A participação como Embaixadora do projeto oferecerá a ela uma oportunidade de ser agente ativa na mudança e, além disso, irá lhe proporcionar um ambiente de discussões livre de julgamentos, onde ela poderá relatar seus anseios e pensamentos com uma rede de mulheres que possuem interesses semelhantes e que se identificam umas com as outras. Além do aprendizado sobre questões do mundo sob a visão de uma mulher (as autoras), que serão possíveis através da leitura e discussões nos encontros.

**6.2.3. Desenho do processo de captação de seleção de embaixadoras**

Para estruturação do programa, a terceira tarefa diz respeito ao desenho do processo de captação e seleção de embaixadoras do programa, uma vez que será necessário encontrar 10 pessoas interessadas em gerir grupos de leituras criados para atingir o objetivo de expansão do projeto. Dessa forma, listaram-se as principais

atividades a serem realizadas em todo o processo de Recrutamento e Seleção de embaixadoras e, com isso, foi criado o fluxograma representado na figura 9.

Figura 9 - Fluxograma: recrutamento e seleção de embaixadoras



Fonte: Elaborado pelos autores.

#### 6.2.4. Definição de critérios de avaliação das candidatas

Dando sequência ao plano de captação de Embaixadoras, foram construídos os critérios que deverão ser utilizados para a avaliação das candidatas à Comissárias do projeto. Esses critérios também guiarão a próxima atividade do plano de ação a ser executada, que diz respeito à construção do roteiro de entrevistas.

Nos critérios, foram considerados, principalmente, o conhecimento que a candidata tem sobre Nós Lemos Mulheres, sua identificação e similaridade com os valores e propósito do projeto, disponibilidade de horário para execução das tarefas envolvidas, a forma como costuma organizar suas atividades e entregas, questões comportamentais e, por último, suas experiências anteriores. A forma como cada um dos critérios será avaliado está descrita no quadro 29, além de mencionar se este será ou não um fator excludente para aprovação da candidata:

Quadro 29 - Critérios de avaliação do programa de embaixadoras

Critério	Descrição/ como avaliar	Excludente ou não
Conhecimento do projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Já ter participado de uma VAM</li> <li>- Já seguir o perfil no Instagram</li> <li>- Já ter ouvido falar</li> </ul>	Não

Identificação com o propósito	<ul style="list-style-type: none"> <li>- valores pessoais (alinhamento com valores do projeto)</li> <li>- busca pelo desenvolvimento pessoal e profissional</li> <li>- busca por desenvolver as pessoas a sua volta</li> </ul>	Sim
Disponibilidade de horários	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ter ao menos 5 horários noturnos (a partir das 19horas) na semana disponíveis para criar a VAM</li> </ul>	Sim
Organização e gestão do tempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entender e conhecer os aspectos da sua rotina</li> <li>- Formas de organização das entregas</li> </ul>	Sim
Comportamento da candidata	<ul style="list-style-type: none"> <li>- demonstrou escuta ativa</li> <li>- respostas condizentes à perguntas situacionais</li> <li>- pontualidade</li> </ul>	Sim
Experiências anteriores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participação em grupos de leitura</li> <li>- Participação na VAM</li> <li>- Participação em projetos sociais</li> <li>- Participação em squads de diversidade e coisa do tipo</li> <li>- Experiências profissionais prévias</li> </ul>	Não

Fonte: Elaborado pelos autores.

### **6.2.5. Elaboração de roteiro para entrevistas com candidatas**

Seguindo os critérios mencionados e descritos na etapa anterior do plano de ação, elaborou-se o roteiro de entrevista (APÊNDICE B) que será utilizado durante o processo de seleção. As perguntas foram pensadas, também, considerando o perfil que deseja-se buscar, entendendo suas principais características, interesses, objetivos, motivações e disponibilidade de tempo.

### **6.2.6. Criação de manual de embaixadoras com orientações de gestão das VAMs**

A sexta atividade do plano de criação do programa de embaixadoras foi a criação de um manual com orientações de gestão das VAMs e informações sobre a metodologia utilizada, que servirá como material de apoio para o dia a dia das Comissárias.

Figura 10 - Manual da comissão Nós Lemos Mulheres

# Manual da Comissão

@noslemosmulheres



## QUEM SOMOS NÓS

Essas quatro aí ao lado são as idealizadoras do projeto Nós Lemos Mulheres. Elas se conheceram no Movimento Empresa Júnior (MEJ) durante a graduação em Administração na UFSC.

Além delas, o projeto já conta com XX passageiras ativas e XX comissárias e a cada dia esse número só cresce.

@noslemosmulheres



## O PROJETO

O projeto Nós Lemos Mulheres surgiu quando, já nas últimas fases do curso, analisamos nossa estante e vimos que praticamente todas as referências literárias que tivemos ao longo do curso, eram livros escritos por homens.

Depois disso, fomos pesquisar alguns dados e encontramos que:

- apenas 2 livros entre os 10 mais vendidos da história foi escrito por mulheres;
- 70% dos livros publicados por grandes editoras brasileiras entre 1965 e 2014, foram escritos por homens;
- nos 60 anos do Jabuti, principal premiação brasileira da área, só 19,9% dos 84 vencedores na categoria romance foram mulheres.

O projeto surge como uma iniciativa prática para mudar essa realidade.

@noslemosmulheres

## VALORES DO PROJETO

- **Sororidade:** Proporcionamos um ambiente livre de julgamento em que mulheres podem apenas ser elas mesmas, e nossas ações devem ser reconhecidas dessa maneira. O objetivo não é declarar regras, nem o que é certo e errado, mas sim promover o trabalho de diferentes mulheres, sem causar rivalidade feminina, mas sim, respeitando e valorizando o trabalho de todas.
- **Juntas somos mais fortes:** queremos trazer mais voz para as mulheres, representando e acolhendo todas aquelas que um dia se sentiram sozinhas, julgadas e/ou injustiçadas.
- **Comprometimento:** Somos comprometidas com o nosso propósito e por isso, manter a qualidade e a responsabilidade para com nossos clientes é um de nossos valores, para que sempre sejamos uma referência para elas.
- **Adaptabilidade:** vivemos em um ambiente dinâmico em que respeitamos as necessidades de cada fase na vida das passageiras, adaptando os encontros sempre que necessário.

@noslemosmulheres

## AS VAMs

A sigla VAM significa:  
**V**alorizamos  
**A**utoras  
**M**ulheres

O que é?

Um encontro semanal, no qual um grupo de pessoas se reúne para discutir o capítulo ou uma trecho específico de um livro que seja escrito por uma mulher.

O objetivo é que valorizemos autoras mulheres, além de incentivar o hábito da leitura por meio de um encontro virtual.

@noslemosmulheres



## O QUE ESPERAMOS DE VOCÊ

Primeiramente esperamos que você se identifique com o propósito do projeto e seja uma agente de mudança ativa nessa luta.

Além disso, nós esperamos que você ajude outras mulheres e as incentive a participar conosco.

Para isso, queremos que você seja responsável por gerenciar uma VAM, garantindo um ambiente acolhedor e seguro, onde todas possam expressar suas opiniões, medos e experiências, sem medo de julgamento.

Escolhemos o nome "Comissárias" porque eles são realmente um agente de segurança responsável por garantir a segurança, o bem-estar, o conforto e a ordem entre os passageiros. Em resumo, isso é o que a gente espera de vocês.

@noslemosmulheres





Criar formulário de inscrição	x													
Campanha de divulgação da inscrição para o projeto	x	x	x											
Primeiro contato com as inscritas			x											
Entrevistas com as candidatas				x	x									
Contato para informar aprovação/reprovação					x									
Envio de boas-vindas + manual das embaixadoras					x									
Realizar primeiro encontro						x								
Realizar encontros 2 e 3							x	x						
Realizar encontro 4 + fechamento do treinamento										x				
Divulgar inscrição das novas VAMs											x	x	x	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para facilitar a divisão e programação das atividades diárias, o cronograma foi detalhado para cada uma das semanas de execução. A seguir, pode-se ver o resultado da construção no quadro 31.

Quadro 31 - Cronograma detalhado de aplicação do programa de embaixadoras

Semana 1					
Dia Entrega	1	2	3	4	5
Definição da quantidade necessária de novas embaixadoras	x	x			
Criar formulário de inscrição			x	x	
Campanha de divulgação da inscrição para o projeto					x

Fonte: Elaborado pelos autores.

É importante ressaltar que o objetivo de 10 embaixadoras no ano será dividido em duas etapas de captação, para que seja possível ter uma relação próxima com as candidatas e garantir que as organizadoras conseguirão dar todo o apoio necessário para a criação e gestão das VAMs. Além disso, com essa divisão, será possível aprender com

os erros e críticas do processo inicial e fazer os ajustes necessários para os demais, sem sobrecarregar nem as organizadoras, nem as comissárias.

Com a criação do planejamento do programa de embaixadoras para criar novas VAMs e expandir o projeto, o próximo passo é criar um planejamento de marketing para o perfil no instagram para a marca ganhar visibilidade e captar mais inscrições para obter novas participantes entrando nas VAMs.

### **6.3. PLANEJAMENTO DE MARKETING DIGITAL PARA O PERFIL DO INSTAGRAM**

#### **6.3.1. Entrevistas com participantes e criação da persona**

A primeira tarefa a ser realizada para criação do planejamento de marketing digital para o instagram do NLM foi selecionar, no mínimo, 5 participantes com maior engajamento, seguindo os critérios: presença de 90% nos encontros; sempre trazendo sua opinião nas discussões e que já participou de mais de 1 VAM. Essa seleção foi realizada através da discussão entre as organizadoras do projeto, visto que estão em constante acompanhamento dos encontros e participantes. Estas também ficaram responsáveis por entrar em contato com as possíveis entrevistadas e realizar as entrevistas.

Para aplicação das entrevistas, foi também elaborado um roteiro a ser seguido durante as entrevistas (APÊNDICE A), com o objetivo de coletar as principais informações necessárias para entender o perfil das participantes engajadas e, assim, criar a persona - que dará direcionamento para as ações de marketing do projeto com o objetivo de alcançar um público qualificado para fazer parte do projeto. Em seguida, as entrevistas foram codificadas em planilha para elaboração da Persona, que está representada a seguir:

#### **PERSONA PASSAGEIRAS - NÓS LEMOS MULHERES**

Figura 11 - Persona passageiras



Imagem: Cookie\_studio / Freepik

**Nome:** Eliza

**Sexo:** Feminino

**Idade:** 25 anos

**Ocupação:** Analista pleno, almeja crescer profissionalmente.

**Descrição:** é divertida, gosta de falar e se comunicar com outras pessoas, e se importa com aqueles ao seu redor. Procura atividades que tragam leveza no dia a dia, apesar dos vários compromissos relacionados a estudos e profissão. Tem ambição profissional, sempre buscando sair da sua zona de conforto e crescer em sua área de atuação. Fica indignada com acontecimentos que envolvem desigualdade de gênero, preconceito racial e/ou sexista. Em relação à leitura, não tem o costume de reparar no gênero dos autores e não tem a noção de que a maioria dos livros que leu ou deseja ler são escritos por homens.

**Hobbies:** Gosta muito de ler (média de 15 livros no ano), fazer atividades esportivas, assistir séries e sair com família e amigos.

**Redes sociais que utiliza:** Instagram, WhatsApp e TikTok.

**Conteúdos que consome nas redes sociais:** Memes e entretenimento, notícias e páginas de feminismo.

**Formato de conteúdo que prefere:** vídeos rápidos e carrosséis informativos.

**Perfis literários que segue:** @book.ster, @booksdaluli , @dramasliterarios

### **Objetivos:**

Eliza busca se desenvolver e crescer no seu ambiente profissional, almejando se tornar uma futura liderança. Busca impulsionar e empoderar outras mulheres, além de promover a equidade de gênero em grandes empresas.

### **Desafios:**

- **Ambiente de trabalho:** composto majoritariamente pela liderança masculina;
- **Cultura machista:** piadas e falas machistas no ambiente de trabalho e no dia a dia, interrupção em reuniões, oportunidades que não se abrem;
- **Gestão do tempo:** tem dificuldades em lidar com o início de carreira, junto aos estudos e interesses pessoais;
- **Receio do preconceito ao feminismo:** tenta trazer discussões sobre a igualdade de gênero para conscientizar as pessoas, mas também encontra muitos obstáculos ao fazer as pessoas ouvirem o que ela tem a dizer (resistência de ouvintes).
- **Leitura:** quer saber como ler mais e melhor, as vezes tem dificuldade em se comprometer com a leitura sozinha.

### **Como podemos ajudar essa pessoa:**

Criando uma rede de conexão com outras mulheres de mesmo interesse, e que se identificam umas com as outras, através da leitura de livros escritos sob a ótica de mulheres, gerando um ambiente de discussões livre de julgamentos onde ela possui liberdade para trazer seus pensamentos e anseios cotidianos.

### 6.3.1.1. Diferenciando a persona das Participantes e das Comissárias

Apesar de serem muito parecidas, as personas têm algumas diferenças cruciais para o sucesso do projeto. Com base nas entrevistas em profundidade realizadas, foi percebido que, apesar de se identificarem com o propósito do projeto, as participantes tem pouco tempo para dedicar a ajudar e ser uma agente ativa. Além disso, elas costumam ter outras prioridades, muito ligadas ao ramo profissional de suas carreiras, impedindo que dêem foco e possam se dedicar a essas questões. Apesar disso, elas não pretendem deixar de contribuir de alguma forma e buscam sempre estar próximas de pessoas que tenham convicções e objetivos semelhantes, para que possam se apoiar.

Já a persona ideal das comissárias é mais nova justamente por ter mais tempo para dedicar e atuar no projeto e tem a intenção de ser uma agente ativa que gera mudanças, estando disposta a despende menos tempo com outros projetos e atividades e priorizar as ações para apoio ao projeto Nós Lemos Mulheres.

### 6.3.2. Benchmarking com páginas do instagram com o mesmo público-alvo

Para seguir com o planejamento de marketing digital e obter insights para criação das postagens, foram analisadas 3 páginas de instagram de perfis literários comentadas pelas entrevistadas e mencionadas na persona acima. O principal objetivo dessa análise é entender que tipos de conteúdos o público gosta de consumir, e quais trazem maior engajamento.

Para a análise, foram consideradas: frequência de postagens, formatos mais publicados e tipos de conteúdos com maior engajamento.

Quadro 32 - Comparativo entre perfis literários do Instagram

Comparativo entre perfis literários do Instagram			
Perfil	@book.ster	@booksdaluli	@dramasliterarios
Número de seguidores	341 mil	65,5 mil	2,4 mil
Frequência de postagens	1 a 2 posts no feed por semana	1 a 2 posts no feed por semana	1 post a cada 15 dias
Principais conteúdos da página	- Resenha de livros - Indicações de livros - Frases de livros - Dicas para a prática de leitura	- Resenha e comentários de livros - Indicações de livros - Lives para discutir livros	- Resenha de livros - Indicações de livros

		- Perguntas ao público	
Formatos de conteúdo mais publicados	- Carrossel - Reels	- Imagens únicas	- Imagens únicas - Carrossel

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nos perfis literários analisados na tabela acima, observa-se que a maior parte de de conteúdos é justamente sobre indicações de leitura e resenhas/críticas. Sobre o formato de conteúdo, os perfis apostam mais em imagens estáticas no formato carrossel ou peça única, e somente um deles aposta no Reels - ferramenta que, atualmente, tem gerado grande percentual de engajamento no instagram. Vale observar que, de acordo com as participantes entrevistadas que deram origem a nossa persona, vídeos rápidos é um de seus formatos favoritos de conteúdo - o que traz espaço para o perfil do projeto trabalhar de forma inovadora ao trazer conteúdos diferenciados na ferramenta.

Em relação a frequência de postagens, nota-se que os 3 perfis não trabalham com postagens de forma tão frequente em seu feed (a média é de cerca de 1 a 2 postagens na semana), mas nos stories a postagem chega a ser diária, envolvendo compartilhamento de marcações, momentos do dia a dia, leituras atuais e algumas que buscam interação dos usuários.

Além da análise realizada através dos perfis literários comentados, nas entrevistas em profundidade com as participantes, perguntamos que tipos de conteúdo elas gostariam de ver no perfil do Nós Lemos Mulheres. Dentre os comentados, estão:

Quadro 33 - Que tipo de conteúdo você gostaria que o projeto trouxesse mais na nossa página?

<b>“Que tipo de conteúdo você gostaria que o projeto trouxesse mais na nossa página?”</b>	
<b>Entrevistada</b>	<b>Resposta</b>
Entrevistada A	- Reels trazendo vários tipos de informação.
Entrevistada B	- Reviews dos livros lidos nas VAMs, falando também das discussões geradas; - Falar sobre livros de autoras não tão populares.
Entrevistada C	- Promover na página livros que não são muito divulgados para poderem pesquisar sobre e comprar.
Entrevistada D	- Educação de como ler, a exemplo de dicas para ler mais rápido, como absorver melhor o conteúdo; - Como incluir a leitura na rotina; - Indicações de livros e sobre o que falam; - Indicações de livros para quem gosta de uma leitura mais lenta ou mais

	rápida; - Dados sobre mulheres na literatura.
Entrevistada E	- Relatos de participantes das VAMs; - Deixar mais claro como funciona a dinâmica do projeto, como o que faz e o que as participantes precisam fazer, quando começa e quando termina. - Dados sobre o feminino na literatura; - Informações sobre as autoras; - Aproveitar as datas comemorativas para representar as mulheres; - Parcerias com outros projetos que fomentam leitura para criar lives, vídeos e outros conteúdos em conjunto; - Onde pode comprar livros escritos por mulheres.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Assim como trazem os perfis literários analisados anteriormente, conteúdos pautados em indicações de leitura e resenhas são alguns dos interesses mencionados pelas entrevistadas. Porém, existem muitos outros interesses que serão considerados na construção do planejamento de postagens, como dados sobre as mulheres na literatura, promover livros não tão conhecidos pelo público escritos por mulheres, informações e curiosidades sobre as autoras, as principais discussões geradas na leitura de um determinado livro, informações sobre o projeto em si e dicas sobre a prática de ler.

Vale mencionar, também, que as entrevistadas ficam, em média, 1 a 2 horas por dia na rede social, majoritariamente no período noturno (após às 18 horas). Portanto, este também será um ponto a ser considerado no planejamento.

### 6.3.3. Definição dos objetivos e métricas de acompanhamento

Para definição dos objetivos e métricas de acompanhamento de Marketing, foram considerados os dados históricos mencionados no diagnóstico do projeto, como o número de seguidores atual da página, número de inscrições no formulário obtidas até o momento, taxa de adesão ao grupo de leitura (após realização da inscrição) e taxa de continuidade (percentual de pessoas que continuaram no projeto após a participação na 1º VAM).

Considerando essas informações e os objetivos de expansão do projeto que fala sobre ter, no mínimo, 10 VAMs ativas até dezembro de 2022”, foi realizado um cálculo de engenharia reversa do funil, seguindo a lógica a seguir, que deu origem às metas de marketing para 2022:

- 1) Considerando que, com 267 seguidoras foi possível obter 31 inscrições no formulário, **a taxa de inscrição/seguidores (conversão) atual é de 11,61%**;
- 2) Como o objetivo é ter 10 VAMs simultâneas, e considerando que cada uma deve possuir, no mínimo, 6 participantes, **é necessário ter 60 participantes ativas**;
- 3) Dessas 60 participantes ativas, **28 devem vir através do formulário de inscrição**, divulgado na página no instagram do projeto (considerando que a taxa de representatividade das participantes que vieram pelo formulário e continuaram no projeto é de 46,15%);
- 4) Para obter 28 inscrições via formulário, de participantes que continuam no projeto, foi levado em conta a taxa de continuidade e taxa de adesão:

Tabela 4 - Funil de inscrições Nós Lemos Mulheres

Funil de inscrições		
Inscrições	Taxa de adesão	Taxa de continuidade
31	13	6
	41,94%	46,15%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Levando em conta essas informações, realizou-se o cálculo a seguir para definição das metas de marketing:

Tabela 5 - Funil de vendas Nós Lemos Mulheres

Funil de vendas - Nós Lemos Mulheres				
	Seguidores	Inscrições	Adesão	Continuidade
Números referência (Atual)	257	31	13	6
Taxas de conversão	100%	11,61%	41,94%	46,15%
<b>Meta para 2022</b>	<b>1258</b>	<b>146</b>	<b>61</b>	<b>28</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tem-se, então, as metas a serem atingidas em 2022 pelo Marketing do Nós Lemos Mulheres:

- Alcançar 1258 seguidores até dezembro de 2022;

- Ter 146 inscrições no formulário até dezembro de 2022.

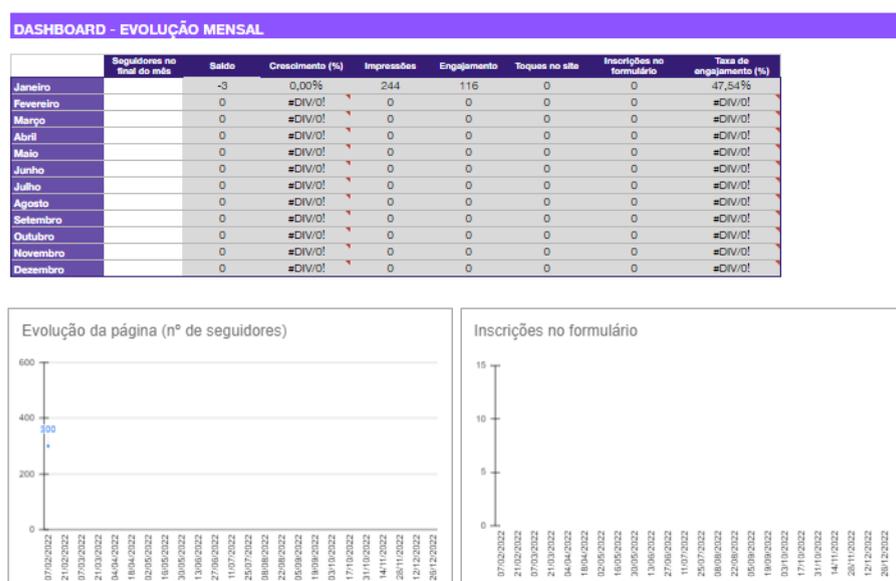
### 6.3.4. Criação de planilha para acompanhamento de resultados

Para acompanhamento e análise contínua de resultados, foi criada uma planilha que servirá como uma ferramenta de gestão das ações de marketing. Nela, será possível planejar e gerir as postagens na rede social do projeto e coletar seus indicadores de desempenhos, de forma a identificar se as estratégias estão sendo eficientes - quais postagens estão sendo mais assertivas e trazendo os melhores resultados-, e também ter uma visão geral de desempenho da página, como percentual de crescimento semanal.

A ferramenta foi dividida em 5 abas principais: Dashboard, Relatório de métricas de crescimento, Planejamento de postagens, Média de resultados por ações e Especificação das ações.

- **Dashboard:** nessa aba da planilha, é feita a análise sobre as taxas de crescimento gerais da página através de tabelas e gráficos que se preenchem automaticamente (puxando os dados coletados na aba “relatório de métricas de crescimento”), conforme pode ser observado na figura 12.

Figura 12 - Aba “Dashboard”



Fonte: Elaborado pelos autores.

- **Relatório de métricas de crescimento:** nessa aba, as organizadoras deverão toda segunda-feira compilar os resultados gerais da página do instagram, como: número atual de seguidores, alcance total da semana anterior, engajamento total da semana anterior e número de inscrições no formulário, conforme pode ser observado na figura 13.

Figura 13 - Aba “Relatório de métricas de crescimento”

		INSTAGRAM								
	Data de coleta	Seguidores	Saldo	+	-	Alcance	Engajamento	Toques no site	Inscrições no formulário	Taxa de engajamento (%)
fevereiro de 2022	07/02/2022	300	300	2	5	244	116	0	0	47,54%
fevereiro de 2022	14/02/2022		-300							
fevereiro de 2022	21/02/2022		0							

Fonte: Elaborado pelos autores.

- **Planejamento de postagens:** nessa aba, as organizadoras farão todo o planejamento das postagens, detalhando mês, dia e horário da postagem, tema da postagem, a categoria de ação da qual elas correspondem, quem é o responsável pelo post e o status do post, conforme a figura 14. Aqui também deverão ser coletados os resultados de desempenho de cada postagem, e a coleta deve ser feita dando um intervalo mínimo de 3 dias após a postagem, como mostra a figura 15.

Figura 14 - Aba “Planejamento de postagens” - planejamento

		Planejamento de postagens								
	Mês	Data	Dia da semana	Hora	Tema do post	Responsável	Tipo de Ação	Formato	Objetivo do post	Status
	2022									
	fevereiro									
			Semana 1							
	fevereiro	03/02/2022	quinta-feira	19:00	Bem vindo 2022! Nós voltamos	Júlia	Sobre a VAM	Carrossel	Atrair novas inscrições para VAMs	Publicado
	fevereiro	04/02/2022	sexta-feira	10:00	Metas literárias: quais são as suas para 2022?	Júlia	Organização pessoal	Carrossel	Gerar engajamento	Publicado
	fevereiro	04/02/2022	sexta-feira	19:00	12 livros para ler em 2022	Júlia	Indicações de leitura	Carrossel	Aumentar alcance	Publicado
	fevereiro	05/02/2022	sábado	19:00	Citação: "Quando as mulheres se reúnem sem homem"	Júlia	Citação	Imagem	Aumentar alcance	Publicado

Fonte: Elaborado pelos autores.

Figura 15 - Aba “Planejamento de postagens” - coleta de resultados

Planejamento de postagens					Métricas Instagram						
Mês	Data	Dia da semana	Hora	Tema do post	Alcance	Impressões	Curtidas	Comentários	Compartilhamentos	Salvamentos	Taxa de Engajamento
2022											
Fevereiro											
Semana 1											
Fevereiro	03/02/2022	quinta-feira	19:00	Bem vindo 2022! Nós voltamos	127	169	19	3	7	0	17,16%
Fevereiro	04/02/2022	sexta-feira	10:00	Metas literárias: quais são as suas para 2022?	82	102	11	2	0	0	12,75%
Fevereiro	04/02/2022	sexta-feira	19:00	12 livros para ler em 2022	110	137	17	4	0	3	17,52%
Fevereiro	05/02/2022	sábado	19:00	Citação: "Quando as mulheres se reúnem sem homens"	67	70	9	2	6	1	25,71%

Fonte: Elaborado pelos autores.

- **Média de resultados por ações:** nessa aba, é possível ter uma visão geral de qual categoria de ação tem desempenhado melhor, de acordo com suas médias de alcance e engajamento, conforme pode ser observado na figura 16. Os dados mostrados são puxados da aba “planejamento de postagens”.

Figura 16 - Aba “Média de resultados por ações”

AÇÃO				MÉTRICAS POR POST							
Data	Dia da semana	Hora	Post	Alcance	Impressões	Curtidas	Comentários	Compartilhamento	Salvamentos	Taxa de Engajamento	
Indicações de leitura				Média =	110	137	17	4	0	3	21,82%
04/02/2022	sexta-feira	19:00	12 livros para ler em 2022	110	137	17	4	0	3	21,82%	

Fonte: Elaborado pelos autores.

- **Especificação das ações:** nesta aba, estão descritas todas as categorias de ações possíveis de serem realizadas no Instagram do projeto, indicando também qual a frequência ideal mensal dos tipos de posts (para auxiliar no planejamento) e principal objetivo que possuem (conforme será demonstrado no quadro 35).

A visualização da planilha construída para o projeto ficará disponível em:

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/14fD3FPCk7B16voBVH\\_Z1991W5zxpMgHKYraywwOyF2A/edit?usp=sharing](https://docs.google.com/spreadsheets/d/14fD3FPCk7B16voBVH_Z1991W5zxpMgHKYraywwOyF2A/edit?usp=sharing)

### 6.3.5. Planejamento de postagens para os próximos 3 meses

Para alcançar os objetivos e metas do projeto e, considerando as análises realizadas dos perfis literários e interesses de conteúdos das participantes do projeto,

elaborou-se um planejamento de postagens para os meses de fevereiro a abril de 2022. Durante esse tempo, as organizadoras deverão analisar, semanalmente, o desempenho das ações da página, elencando os principais resultados por tipo de ação (alcance e engajamento), e resultado geral (crescimento ou redução do número de seguidores da página e quantidade de novas inscrições no formulário). Após esse período, será possível ter um melhor entendimento sobre as ações que trazem melhores ou piores resultados, otimizando a estratégia para que no próximo planejamento de conteúdo o projeto conte com ações mais assertivas.

No quadro 34, foi representado a quantidade de postagens semanais planejada para os canais Feed, Reels e Stories no Instagram:

Quadro 34 - Frequência de postagens semanais.

<b>FREQUÊNCIA DE POSTAGENS</b>	
<b>Canal</b>	<b>Frequência mínima de postagem</b>
Feed	4 posts por semana
Reels	1 post por semana
Stories	1 post por dia

Fonte: Elaborado pelos autores.

No quadro 35, tem-se o enquadramento das principais ações/conteúdos que poderão ser publicados na página, com sua respectiva descrição, frequência, canal e objetivo. Para planejamento da frequência por tipo de ação, levou-se em consideração os conteúdos mais demandados pelas participantes durante as entrevistas:

Quadro 35 - Especificação de Ações para o Instagram @noslemosmulheres

<b>ESPECIFICAÇÃO DE AÇÕES</b>				
<b>Tipos de Ação</b>	<b>Descrição</b>	<b>Frequência</b>	<b>Canal</b>	<b>Objetivo</b>
<b>Indicações de leitura</b>	Post que trará indicações de leitura de livros escritos por mulheres.	2x por mês	Feed ou Reels	Aumentar alcance
<b>Citação</b>	Post que trará alguma frase inspiradora ou citação feita por uma mulher.	-	Feed e/ou Stories	Aumentar alcance
<b>Curiosidades sobre autoras</b>	Post que trará diferentes curiosidades sobre a vida de	2x por mês	Feed ou Reels	Aumentar alcance

	autoras, história de autoras, curiosidades sobre literatura feminina, etc.			
<b>Ações que fazem a diferença</b>	Post que irá promover ações que estão alinhadas com os valores do projeto @noslemosmulheres, como ações sociais.	1x por mês	Stories	Aumentar consciência da marca
<b>Relatos sobre a VAM</b>	Post que trará relatos/depoimentos de participantes da VAM.	2x por mês	Feed e/ou Stories	Atrair novas inscrições para VAMs
<b>Sobre a VAM</b>	Post que trará informações gerais sobre funcionamento e dinâmica das VAMs, porque participar, etc.	1x por mês	Feed/Reels/Stories	Atrair novas inscrições para VAMs
<b>Dados/Insights</b>	Post que utilizam dados sobre mulheres na literatura para transmitir informação e argumentar.	2x por mês	Feed ou Reels	Aumentar alcance
<b>Datas comemorativas</b>	Posts de referência a alguma data comemorativa.	sob demanda	Feed e/ou Stories	Aumentar consciência da marca
<b>Livros VS Filmes</b>	Série de posts que falará sobre livros escritos por mulheres que viraram (ou não) filmes.	1x por mês	Feed	Aumentar alcance
<b>Queridinhos do mês</b>	Série de posts que falará sobre lançamento de novos livros ou que estejam nas tendências.	1x por mês	Feed	Aumentar alcance
<b>Organização pessoal</b>	Posts que abordaram assuntos relacionados à organização, como dicas para gerir o tempo, para ler melhor, manter o foco, etc.	2x por mês	Feed ou Reels	Gerar engajamento
<b>Interativos</b>	Posts genéricos, com o intuito de nos aproximarmos com a audiência (como perguntas, enquetes, "bingos", etc)	3x por mês	Stories	Gerar engajamento

Fonte: Elaborado pelos autores.

Levando em consideração o que foi apresentado nos dois quadros anteriores, construiu-se o seguinte calendário editorial para o instagram do Nós Lemos Mulheres para os meses de fevereiro, março e abril de 2022.

### **6.3.6. Acompanhamento e análise de resultados**

Para acompanhamento e análise periódica de resultados, recomenda-se a coleta e análise semanal dos indicadores de desempenho individual das postagens, além dos indicadores gerais da página, conforme solicitado na ferramenta construída. Após o período de fevereiro a abril, as organizadoras do projeto deverão fazer uma análise geral dos principais resultados obtidos com as ações realizadas na página, averiguando a proximidade para o atingimento das metas e fazendo ajustes no que acharem necessário para alcançar os objetivos do projeto.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como seu objetivo geral definir estratégias que possibilitem o desenvolvimento e ampliação do projeto Nós Lemos Mulheres, por meio do atingimento de três objetivos específicos: diagnosticar o projeto frente aos seus atuais desafios, definir metas e objetivos para o ano de 2022 e, por fim, propor ações para alcançar os objetivos e metas definidas.

Com o embasamento teórico utilizado, foi possível obter o conhecimento necessário para atingimento dos objetivos específicos. A análise SWOT foi utilizada como a ferramenta principal de diagnóstico, apontando os principais fatores que poderiam impactar de forma negativa a organização, seja de forma externa (ao elencar as ameaças existentes), quanto de forma interna (elencando as atuais fraquezas). Além disso, para o diagnóstico, também foram considerados dados históricos do NLM e o conhecimento das organizadoras para entender os principais resultados obtidos previamente, dando o embasamento necessário para o cálculo e definição de metas. Com o resultado obtido na matriz SWOT, foi realizado um brainstorming para levantar possíveis soluções para minimizar as ameaças e fraquezas que impedem o crescimento e expansão do projeto. Em seguida, utilizou-se a Matriz GUT como ferramenta de priorização para definir quais das possíveis soluções listadas necessitam de maior atenção no momento.

Os planos de ação estruturados para o Nós Lemos Mulheres tem como objetivo fazer com que o projeto alcance mais pessoas, expanda suas operações e gere maior visibilidade para a marca e o seu propósito de valorizar e impulsionar o trabalho de autoras mulheres. Dessa forma, podemos concluir que este estudo alcançou seu objetivo geral, utilizando como base os objetivos específicos definidos no início do trabalho.

Como orientações para o projeto, sugere-se executar as ações propostas nos prazos estabelecidos, além de acompanhar e analisar os resultados obtidos com a execução das ações periodicamente para identificação de gargalos e constante otimização dos processos.

## REFERÊNCIAS

AGOSTINETTO, J.S. **Sistematização do processo de desenvolvimento de produtos, melhoria contínua e desempenho**: o caso de uma empresa de autopeças. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2006.

BARBOZA FILHO, F.; DE CARVALHO, M.; RAMOS, A. **Gerenciamento de projetos**: o impacto do uso dos indicadores de desempenho no resultado do projeto. *Produto & Produção*, v. 10, n. 1, 2009.

BASTOS, M. **Ferramentas da Qualidade – Matriz Gut**, 2014. Disponível em <http://www.portal-administracao.com/2014/01/matriz-gut-conceito-e-aplicacao.html>. Acesso em: 6 jan. 2022.

CALAES, G.; VILLAS BÔAS, R.; GONZALES, A. **Planejamento Estratégico, Competitividade e Sustentabilidade na Indústria Mineral**: dois casos de não metálicos no Rio de Janeiro. 1. ed. Rio de Janeiro: Cytel, 2006.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte: Editora Fundação Christiano Ottoni, 1996.

CAVALCANTI, F.; SILVEIRA, J. **Fundamentos de Gestão de Projetos**. São Paulo: Atlas, 2016.

KIM ABE, Stephanie. **Retratos da leitura no Brasil: por que estamos perdendo leitores**. CENPEC, 2020. Disponível em: <https://www.cenpec.org.br/tematicas/retratos-da-leitura-no-brasil-por-que-estamos-perdendo-leitores>. Acesso em 10 de dezembro de 2021.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**: fundamentos e aplicações. 1. ed. 13ª tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COBRA, Marcos. **Consultoria em Marketing Manual do Consultor**. 1. ed. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003.

COSTA, Isabel. “Homens e brancos têm maior fatia no mercado editorial desde 1965.” **Jornal O Povo**, 2017. Disponível em: <https://blogs.opovo.com.br/leiturasdabel/2017/11/30/homens-e-brancos-tem-maior-fatia-no-mercado-editorial-desde-1965/>. Acesso em: 20 nov. 2021.

DAYCHOUW, Merhi. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

DE WITT, A. **Measurement of project management success**, *International Journal of Project Management*, Vol. 6 No. 3, pp. 164-70, 1988.

DUFFY, Mary. **Gestão de projetos**. Elsevier Brasil, 2006.

FERRELL, O. C.; HERTLINE, M. D. **Estratégia de Marketing**. Tradução All Tasks e Marlene Cohen. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

FISCHMANN, Adalberto Américo; ZILBER, Moisés Ari. Utilização de indicadores de desempenho como instrumento de suporte à gestão estratégica. [Em CD-ROM]. Anais.. Rio de Janeiro: ANPAD, 1999.

GABRIEL, Martha. **Marketing na Era Digital: Conceitos, Plataformas e Estratégias**. Novatec Editora, 2010.

GERHARDT, T.E.; SILVEIRA, D.T. (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da Ufrgs, 2009.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, Ana Carolina N. **A aplicação das ferramentas da qualidade na criação de Procedimentos Operacionais Padronizados em dois restaurantes de meios de hospedagem no Rio de Janeiro**. *Exacta*, v. 16, n. 2, 2018.

INSTITUTO PRÓ-LIVRO & ITAÚCULTURAL. *Retratos da Leitura no Brasil*. 5ª ed., 2020. **Pró-livro**. Disponível em: <https://www.prolivro.org.br/5a-edicao-de-retratos-da-leitura-no-brasil-2/a-pesquisa-5a-edicao/>. Acesso em: 20 jan. 2022.

IODICE, Gabriela. “Conheça a história do marketing.” **Forbes Brasil**, 2020. Disponível em: <https://forbes.com.br/negocios/2020/10/conheca-a-historia-do-marketing/>. Acesso em: 2 ago 2021.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. **Marketing 4.0: Mudança do Tradicional para o Digital**. Coimbra, Portugal: Conjuntura Actual Editora. Trad. Pedro Elói Duarte. (218 páginas), ISBN 9789896942083

LAMENHA, Artur Angelo Ramos; PATRÍCIO, Susana Reis Rodrigues. **O planejamento estratégico utilizando a análise SWOT como recurso para a tomada de decisão: uma aplicação prática em uma empresa de saúde de pequeno porte**. *Olhares Plurais*, v. 1, n. 10, p. 23-45, 2014.

MALHOTRA, Naresh K.. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARSHALL JÚNIOR, Isnard. **Gestão da Qualidade**. 10.ed. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2010.

MARTINS, Leandro. **Marketing**: Como se tornar um profissional de sucesso. 1. ed. São Paulo: Digerati Books, 2006.

MATOS, J.G.R.; MATOS, R.M.B.; ALMEIDA, J.R. **Análise do Ambiente Corporativo**: do caos organizado ao planejamento. 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

MCCREADIE, Karen. **A Arte da Guerra SUN TZU**: uma interpretação em 52 ideias brilhantes: 1. ed. São Paulo: Globo, 2008.

MCGEE, J. V.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MINAYO, M. (org.). **Pesquisa social**: Teoria, Método e Criatividade. Petrópolis: Vozes, 2010.

OPINION BOX. **“Pirâmide de Maslow: o que é e por que você precisa conhecê-la.”** Blog Opinion Box, 2018. Disponível em: <https://blog.opinionbox.com/piramide-de-maslow/>. Acesso em: 12 jan. 2022.

PMI. Um guia de gerenciamento de projetos. Guia PMBOK 6a. ed. - EUA: Project Management Institute, 2017.

RECUERO, Raquel. **Redes sociais na internet**. Col. Cibercultura. Rio de Janeiro: Mauad, 2009.

RODRIGUES, J.N. *et al.* **50 Gurus Para o Século XXI**. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005.

ROSANO, Pedro. Quais são os países mais leitores do mundo?. **Blog do sistema de bibliotecas da UCS**. Caxias do Sul, 2016. Disponível em: <https://bibliotecaucs.wordpress.com/2016/10/26/quais-sao-os-paises-mais-leitores-do-mundo/>. Acesso em: 5 fev. 2022.

SANTAELLA, JOSÉ. TUDO sobre MATRIZ SWOT: o que é, passo a passo e dicas para aplicar no planejamento estratégico. EUAX CONSULTING, março, 2020. Disponível em: <https://www.euax.com.br/2020/03/matriz-swot/>. Acesso em 02 de Agosto de 2021.

SILVA, Andréia Aparecida *et al.* **A utilização da matriz Swot como ferramenta estratégica** – um estudo de caso em uma escola de idioma de São Paulo. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, v. 8, p. 1-11, 2011.

SILVA, Vilmar B.; POLACINSKI, Édio; PIRES, Mariel R. **GESTÃO PARTICIPATIVA: O CASO DE UMA ORGANIZAÇÃO FABRICANTE DE FERRAMENTAS DE FORJA, CORTES E DISPOSITIVOS**. Salão do Conhecimento, 2012.

SILVEIRA, Henrique. SWOT. IN: *Inteligência Organizacional e Competitiva*. Org. Kira Tarapanoff. Brasília. Ed. UNB, 2001.

SÓLIDES. “As 10 ferramentas de gestão mais usadas e como elas funcionam.” **Blog Solides**, 2021. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/ferramentas-de-gestao/>. Acesso em: 10 jan. 2022.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 1985. *Pesquisa-ação nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1997.

TERRA. “Venda de e-books explode: brasileiro lê mais na pandemia.” **Terra**, 2021. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/tecnologia/venda-de-e-books-explode-brasileiro-le-mais-na-pandemia,89007df9d4a51f778cccb81ee58fdb5csaedpzud.html>. Acesso em: 15 jan. 2022.

VERGARA, Sylvia Maria. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WE ARE SOCIAL & HOOTSUITE. *Digital 2022 Global Overview Report*. Janeiro 2022. **We Are Social** Disponível em: <https://wearesocial.com/uk/blog/2022/01/digital-2022/>. Acesso em 4 fev. 2022.



## APÊNDICES

### APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista para participantes das VAMs

Quem é você?

1. Idade
2. Escolaridade
3. Profissão
4. Quais são seus hobbies?
5. Quem é você? → Se você fosse falar de você mesma para alguém, como você descreveria a (NOME DA ENTREVISTADA)?

Redes Sociais

6. Quais redes sociais você utiliza?
  - a. Você utiliza o LinkedIn?
7. Você nos acompanha no Instagram?
8. Você segue outros perfis literários?
9. Quantas horas por dia você costuma passar no Instagram?
10. Que horário você costuma ficar mais ativa no instagram?
11. Que tipo de conteúdo você consome nas redes sociais?
12. Que formatos de conteúdo você prefere no instagram?(vídeo, igtv, imagem, .....)
13. Você gosta de ver posts com conteúdo mais “aprofundado” ou mais “simples e rápidos”?
14. Que tipo de conteúdo você gostaria que o projeto trouxesse mais na nossa página?

Experiência nas VAMs

15. Por que você entrou na VAM?
16. Como você conheceu o nosso projeto?
17. Você já participou de outros grupos de livros?
18. Quantos livros você costuma ler no ano?
19. Você já tinha costume de ler livros escritos por mulheres?

20. Quais os gêneros literários você costuma ler?
21. Você pretende seguir nas próximas VAMs?
  - a. Se não > qual o motivo?
22. O que você acha das dinâmicas das VAMs?
23. Você se sente à vontade para se abrir e se relacionar com as outras participantes?
24. Você teria interesse em ser responsável por uma VAM?
25. O que você acha de termos um grupo no Telegram com todos os participantes das VAMs?
26. O que você acha que é positivo? (feedbacks positivos)
27. O que você acha que precisa melhorar? (feedbacks negativos)

## **APÊNDICE B - Roteiro de entrevista para o programa de Embaixadoras NLM**

### **Apresentação**

Olá [NOME DA ENTREVISTADA], que bom que deu certo de nos encontrarmos. Ficamos muito felizes com o seu interesse em ser Comissária de uma VAM do nosso projeto. Só para alinharmos, essa conversa vai ser dividida em 4 partes e deve levar em torno de 1 hora.

*OBSERVAÇÃO AO ENTREVISTADOR: Fazer tudo em um tom super leve, deixar a entrevistada bem a vontade para falar e, quando necessário, dar suas próprias respostas como exemplo.*

### **Parte 1: Apresentação da entrevistada**

1. Introdução
  - a. Bom, então para irmos começando, meu nome é XXXX, faço parte da organização do projeto e quero te conhecer um pouco mais. Para isso, vou te fazer algumas perguntas, ok?
2. Seu nome completo:
3. Cidade Natal e onde mora:
4. Idade:
5. Estado civil:
6. Tem filhos?
7. Profissão:
8. Escolaridade/área de atuação
9. Quais são seus hobbies?
10. Quem é você? → Se você fosse falar de você mesma para alguém, como você descreveria a [NOME DA ENTREVISTADA]?
11. Curiosidades:
  - a. Quantos livros costuma ler no ano?
  - b. Costuma escolher livros escritos por mulheres ou não tinha se atentado a isso ainda?
  - c. Segue páginas/perfis literários?

- d. Qual o gênero de livro que mais gosta de ler?
- e. Quais redes sociais que você mais utiliza?
- f. E que tipo de conteúdo costuma consumir nelas?
- g. Mudando um pouco o foco, como você costuma organizar suas atividades, entregas e rotinas?  
*Você utiliza alguma ferramenta como Google Agenda, To do Ist, ou algo assim?*
- h. Agora uma bem profunda: qual seu maior sonho/objetivo?  
*Vale qualquer coisa, seja profissional, como ser uma liderança inspiradora, ser reconhecida na área de atuação, etc; ou viajar para X lugar, conhecer uma celebridade, etc.*

## **Parte 2: Apresentação do Projeto**

### **1. Introdução**

- a. Agora que eu já te conheço um pouco melhor, vamos falar um pouco do projeto, ok? Para começar, vou contextualizar brevemente sobre o que é o projeto, como surgiu e uma introdução sobre ele.

O Projeto Nós Lemos Mulheres surgiu da iniciativa de quatro estudantes de Administração na UFSC, eu e mais três amigas, que durante a jornada na graduação perceberam que grande parte das referências bibliográficas utilizadas, principalmente na área de administração e empreendedorismo, eram escritas por homens. Com isso, o projeto surge com um propósito de promover a leitura dos livros escritos por autoras para a sociedade. Vale ressaltar que abrimos as leituras para livros de todos os gêneros literários, conforme as preferências dos grupos de passageiras. O projeto conta com 4 (quatro) organizadoras, que até o momento, foram responsáveis por toda a gestão, desde redes sociais, até as VAMs. Com o tempo, não conseguimos mais horários disponíveis para criar novas VAMs e, por isso, estamos com o projeto de embaixadoras, nossas Comissárias, que vão nos ajudar a expandir o projeto.

Bom, agora que eu já falei um pouco sobre o projeto, quero saber algumas coisas sobre você.

2. Como você conheceu o projeto?
3. Por que decidiu se inscrever para ser Comissária?
4. Quanto tempo na semana você estaria disposta a despende para o projeto?
5. Quantos dias da semana você teria disponibilidade no período noturno? (das 19hrs em diante)
6. Você já participou de algum grupo de leitura? E já participou especificamente de alguma VAM? Se não, não tem nenhum problema :)

*Ressaltar que essas são perguntas apenas para basear a construção dos treinamentos (se serão mais básicos ou já podemos focar na metodologia); ninguém será desclassificado por não ter participado de nenhum grupo ou VAM.*

### **Parte 3: Projeto de Embaixadoras**

#### **1. Introdução**

- a. Vou te falar agora um pouco do que se trata o projeto de Embaixadoras. A ideia surgiu quando nós não conseguimos mais criar novas VAMs por limitação de tempo das organizadoras. Por isso, estamos buscando mulheres que compartilhem do nosso propósito e que queiram participar da expansão desse projeto.

Uma coisa importante é explicar o nome “Comissárias”. No projeto, nós usamos nomes todos relacionados a uma VAM para tornar a participação uma experiência real, sabe? Por isso, não queríamos usar “Embaixadoras”. Daí pensamos em “Cobradoras”, mas ficamos receosas pelo sentido pejorativo, de que vocês seriam responsáveis por cobrar as participantes e não é isso. Então pensamos em “Comissárias” porque eles são realmente um agente de segurança responsável por garantir a segurança, o bem-estar, o conforto e a ordem entre os passageiros. Em resumo, isso é o que a gente espera de vocês.

É importante frisar que essa é uma atividade voluntária e que não envolverá nenhum pagamento por parte das organizadoras para as Comissárias.

b. Vou te falar qual é o papel e as funções que a gente espera da Comissária para você analisar se faz sentido para você, ok?

i. Você deverá participar do período de treinamento que vamos oferecer para prepará-la para ser a responsável por uma VAM;

*Já vou te explicar melhor sobre esse período de treinamento;*

ii. Você deverá ser responsável pela divulgação e criação de uma nova VAM

*Isso quer dizer que você deverá recrutar um novo grupo de passageiras para embarcarem na sua VAM; e não se preocupe, iremos auxiliar na divulgação.*

iii. Você deverá fazer toda a preparação pré-início da VAM, como o contato com as inscritas, criação do grupo do whatsapp, escolha do livro, divisão das páginas, preparação do primeiro encontro (horário, link, dinâmicas, etc)

iv. Você será responsável por acompanhar e garantir o bom funcionamento da VAM, servindo de representante do projeto para as Passageiras;

v. Você deverá coletar e repassar todos os feedbacks para as Organizadoras;

vi. Acima de tudo, você deve garantir que a VAM seja um ambiente seguro e acolhedor, em que todas as passageiras se sintam à vontade para compartilhar suas visões, discutirem de forma saudável sobre o livro, aprenderem com as novas perspectivas e serem transparentes sempre que estiverem em alguma situação difícil.

*Até o momento, em todas as VAMs existentes, as passageiras dizem que o encontro é quase uma “terapia semanal”, por se sentirem à vontade para desabafar, falar de outras questões da vida; mas isso não quer dizer que a discussão e aprendizados sobre o livro são deixados de lado; ambos andam lado a lado e é papel da Motorista e da Comissária garantir isso*

- c. Com base em tudo isso, você acredita que faz sentido para ti ser uma Comissária?
- d. Tem algo que não te deixa à vontade/que te deixa insegura?  
*Vale ressaltar que não tem nenhum problema em não se sentir segura para ser uma Comissária. Você pode tranquilamente ser uma passageira por um tempo e se inscrever novamente em uma oportunidade futura, ok?*

*OBSERVAÇÃO AO ENTREVISTADOR: Caso ela não se sinta à vontade, encerrar a entrevista aqui, agradecendo pela sinceridade e pelo interesse. Diga que amou conhecê-la e que está esperando por ela na VAM que irá iniciar.*

- e. Bem pergunta de entrevista de emprego, mas eu queria que você me dissesse porque você acha que seria uma boa Comissária.
- f. Agora vou te dizer algumas situações e queria saber como você agiria em cada uma delas. Fica tranquila porque não tem resposta “certa”, só quero te conhecer melhor.
  - i. Situação 1: A motorista da VAM, ou seja, a pessoa responsável por guiar o encontro, simplesmente não entra na chamada e não responde as mensagens que vocês estão enviando. Qual atitude você teria?
  - ii. Situação 2: O livro que estão lendo retrata uma realidade muito antiga, muito diferente da atual e tem se tornado uma leitura pesada, desanimando algumas das participantes. O que você faria?
  - iii. Situação 3: As discussões do encontro foram para um lado muito pessoal e está ficando difícil manter o controle e permitir que todas sejam ouvidas e respeitadas. O que você faria?

#### **Parte 4: O treinamento + Próximos passos**

##### **1. Introdução**

- a. Bom, agora já estamos na parte final e eu vou apenas te falar um pouco sobre o treinamento e sobre os próximos passos para você já ir se preparando, ok?
- b. A primeira coisa é que, em até XXXX dias, vamos entrar em contato contigo para te avisar se você passou ou não. Caso você passe, o próximo passo será o treinamento.
- c. O período de treinamento tem como objetivo te preparar para ser uma ótima Comissária. Para isso, vamos ter 4 encontros:
  - i. No primeiro, vamos te apresentar tudo sobre a história e metodologia do projeto, todos esses “nomes” e o que cada um deles significa.  
*Não se preocupe porque também vamos ter material de apoio para vocês utilizarem como guia sempre que precisarem, ok?*
  - ii. No segundo e terceiro vamos simular uma VAM, em que nós escolheremos um livro para ler e faremos o debate sobre ele;
  - iii. No quarto e último encontro, vamos fazer o encerramento da nossa VAM, com os principais aprendizados do livro, tirar dúvidas que tenham ficado e iniciar os próximos passos, que são a criação das VAMs de vocês.
- d. Para tudo isso, assim que finalizarmos essa etapa de entrevista, vamos entrar em contato com as aprovadas para definirmos o horário dos treinamentos.

2. Você tem alguma dúvida?

*Pode ser sobre o projeto, sobre o programa de embaixadoras, sobre o treinamento, enfim, o que você quiser saber.*

3. Bom, então mais uma vez eu agradeço seu interesse e estamos muito felizes por te ter conosco. Até dia XXX entro em contato para te avisar se você passou ok? De todo jeito, muito obrigada pelo teu tempo e disponibilidade.