

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E TRANSPORTES

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO

**PROPOSTA DE NOVO SERVIÇO PARA ENGAJAMENTO DO PÚBLICO INTERNO
E EXTERNO DA REDE SPOTLIGHT**

MARINA MANZOLI ALICE

Orientador: MARIA AUXILIADORA CANNAROZZO TINOCO

PORTO ALEGRE

04/2023

PROPOSTA DE NOVO SERVIÇO PARA ENGAJAMENTO DO PÚBLICO INTERNO E EXTERNO DA REDE SPOTLIGHT

Marina Manzoli Alice (UFRGS) - marinamanzoliaalice@gmail.com

Maria Auxiliadora Cannarozzo Tinoco (UFRGS) - macannarozzo@gmail.com

Resumo: A inovação é importante para organizações sem fins lucrativos garantirem sua continuidade em um mercado em transformação. Apesar das organizações sem fins lucrativos exercerem uma função essencial no desenvolvimento do Brasil, ainda há uma carência de estudos que abordem métodos de inovação específicos para elas. No entanto, modelos de inovação em serviços poderiam ser adaptados e aplicados a esse contexto. Este artigo focou na Rede Spotlight, uma organização sem fins lucrativos voltada para mulheres em início de carreira. A organização enfrenta uma situação desafiadora de alta evasão de voluntários da equipe interna e de desconexão com seus clientes. O trabalho teve como objetivo propor um novo serviço para a Rede Spotlight, a fim de gerar maior engajamento com o público interno e externo. Este novo serviço foi desenvolvido a partir de uma abordagem integrada de desenvolvimento de serviços e *design* de serviços, utilizando como principais ferramentas o *quality function deployment*, *value proposition canvas* e *service blueprint*. Como resultados, o trabalho desenvolveu um novo serviço, chamado “Programa Spotlight”, assim como um plano de implementação. O serviço une um programa de mentoria com treinamentos e *workshops* personalizados, ao mesmo tempo que oferece acompanhamento próximo das participantes e de seus resultados.

Palavras-chave: inovação em serviços; organizações sem fins lucrativos; *quality function deployment*; *value proposition canvas*; *service blueprint*.

1. Introdução

Organizações sem fins lucrativos possuem um papel essencial para o desenvolvimento do Brasil, visto que envolve atividades em prol das comunidades, do meio ambiente, entre outros fins. O Instituto de Pesquisa Econômica (IPEA), 2021, no Mapa das Organizações da Sociedade Civil (OSC), apontou que, dentre as mais de 815 mil OSCs no Brasil, cerca de um terço delas se envolvem diretamente em ações para o desenvolvimento e defesa de direitos humanos e interesses sociais.

Essas organizações oferecem serviços à sociedade, trabalhando em frentes pouco exploradas por empresas tradicionais, geralmente por conta do baixo retorno financeiro. Por isso, muitas OSCs atualmente buscam adotar uma abordagem mais voltada a negócios, a fim de garantir alta eficiência operacional e, conseqüentemente, sua manutenção no mercado (WEERAWARDENA; MCDONALD; MORT, 2010).

Em meio a um mercado em transformação, o papel da inovação em organizações sem fins lucrativos tem se tornado extremamente relevante para garantir sua existência (WINAND et al., 2016). Para isso, é importante que os gestores dessas organizações assumam um papel onde possam trabalhar a criatividade e a inovação dentro do ambiente de trabalho (JASKYTE, 2004).

Na literatura, é possível encontrar estudos que abordem as motivações para a entrada no empreendedorismo social (BRAGA; PROENÇA; FERREIRA, 2014), a importância da missão para a inovação (MCDONALD, 2007) e a importância da liderança e cultura para a inovação (JASKYTE, 2004). No entanto, há uma carência de artigos científicos que abordem especificamente métodos de inovação dentro desse modelo de organização. Isso seria importante, visto que o contexto e a estrutura de organizações sem fins lucrativos são diferentes de empresas tradicionais e podem exigir adaptações dos métodos atuais.

Dessa forma, modelos de inovação em serviços (e.g., Gustafsson et al., 2020; Bækkelie, 2016; Bertot et al., 2016; Vieira et al., 2016; Arquilla et al., 2010) poderiam ser adaptados a esse contexto, uma vez que organizações sem fins lucrativos também buscam responder uma demanda de mercado, a partir de uma solução competitiva e economicamente viável. Além disso, esses modelos têm sido implementados em contextos de instituições privadas, assim como de serviços públicos, o que reforça sua aplicabilidade.

A organização escolhida para o estudo foi a Rede Spotlight, uma organização voluntária e sem fins lucrativos, que auxilia mulheres em início de carreira nos seus primeiros passos dentro do mercado de trabalho. Com mais de 5 anos de atuação, a Rede Spotlight encontra-se em um momento desafiador. Por um lado, o seu público interno, isto é, as participantes voluntárias que conduzem a gestão e a operação da Spotlight, tiveram uma queda na motivação e no engajamento interno, levando à saída de mais da metade da equipe no ano de 2022. Por outro lado, o público externo, isto é, as mulheres que utilizam os serviços oferecidos, está distante e pouco conectado com a organização, fato possível de observar a partir da diminuição de inscrições em eventos e programas de mentoria oferecidos, assim como em número de seguidores nas redes sociais.

Em meio ao contexto apresentado, o artigo teve como objetivo propor um novo serviço para a Rede Spotlight, a partir de uma abordagem integrada de desenvolvimento de serviços e *design* de serviços. O serviço desenvolvido tem como foco o público-alvo da organização e busca aumentar o engajamento interno da equipe e reconectar a organização com seus clientes. É importante ressaltar que, no caso da organização estudada, tanto o

público interno quanto externo estão contemplados no público-alvo, visto que ambos são mulheres jovens e em início de carreira que buscam se desenvolver no mercado de trabalho.

Para tanto, foram explorados diferentes métodos e ferramentas de inovação e, posteriormente, foram definidos aqueles que seriam implementados. Como resultado, foi desenhada uma solução inovadora que atende às necessidades do público-alvo da Spotlight, assim como foi proposto um plano geral de implementação desse novo serviço.

O presente artigo está dividido entre referencial teórico, procedimentos metodológicos, resultados e conclusões. A seção de referencial teórico apresenta a importância e os desafios de organizações sem fins lucrativos, assim como revisão bibliográfica de métodos e ferramentas de inovação. Os procedimentos metodológicos listam as etapas que foram utilizadas para o desenvolvimento do trabalho, enquanto os resultados evidenciam o que foi obtido. Por fim, são apresentadas as principais conclusões alcançadas com esse trabalho.

2. Referencial Teórico

Na presente seção, foram abordados tópicos relevantes para o entendimento do conteúdo analisado no trabalho: inovação em serviços em organizações sem fins lucrativos. Primeiramente, foram esclarecidos os principais desafios de organizações sem fins lucrativos para a inovação, assim como sua importância. Em um segundo momento, foram apresentados conceitos relacionados à inovação em serviços em empresas tradicionais, assim como metodologias e ferramentas para o desenvolvimento de novos serviços.

2.1 A importância e os desafios de organizações sem fins lucrativos

De acordo com o Mapa das Organizações da Sociedade Civil, organizado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), em 2020, o Brasil tinha mais de 815 mil Organizações da Sociedade Civil, empregando mais de 2 milhões de pessoas com vínculos formais (IPEA, 2020). Em meio ao grande volume de organizações, o desafio de uma organização sem fins lucrativos de se diferenciar se torna cada vez mais complexo.

Weerawardena, Sullivan Mort (2006), ao analisarem o contexto do empreendedorismo social, apontaram algumas características chave no mercado das organizações sem fins lucrativos. Eles observaram que muitas instituições sofrem as consequências de mudanças políticas e de mercado, em função de sua conexão com o governo. Além disso, o grande volume de *players* aumenta a competição, assim como a necessidade de inovação, visto que

um modelo de negócio inovador tende a conseguir mais captações de investimento, assim como maior alcance na sua área de atuação.

Para atingir o sucesso nesse meio, esses autores levantaram três principais elementos a serem trabalhados nas organizações, assim como em suas lideranças: proatividade, inovatividade e gestão de riscos. A Figura 1 apresenta um modelo multidimensional do empreendedorismo social criado para representar a relação entre os aspectos apresentados. Uma organização sem fins lucrativos deverá buscar equilibrar os 3 pilares, sendo restringida por fatores do ambiente externo, necessidade de sustentabilidade financeira e sua missão social (WEERAWARDENA; SULLIVAN MORT, 2006).

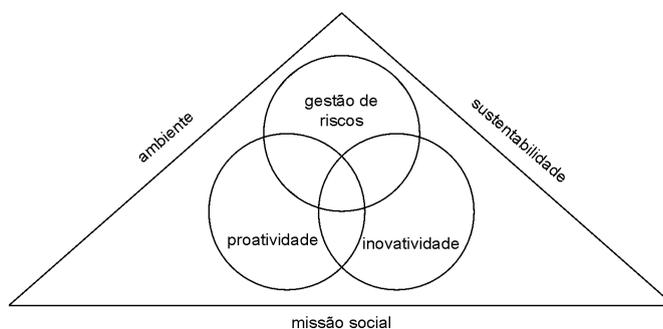


Figura 1: Modelo multidimensional do empreendedorismo social

Fonte: Adaptado de Weerawardena e Sullivan Mort (2006)

Aliado a esse ambiente altamente competitivo, segundo Weerawardena, McDonald, Mort (2010), alguns dos principais desafios que as organizações sem fins lucrativos enfrentam são: captação de recursos, manutenção da relevância e síndrome do fundador. Primeiramente, os autores mencionaram que a gestão financeira deve ser rígida e deve buscar financiamento de instituições externas, seja ela o governo ou outros doadores. Em relação à relevância, o estudo apresenta que o desafio do crescimento das organizações compreende a combinação da inovação com a restrição de recursos. Por fim, a chamada “síndrome do fundador” é conhecida como a adversidade à expansão para além da missão original da organização.

Para enfrentar esses desafios, muitas organizações se voltaram para uma perspectiva de negócios, enquanto equilibram a visão estratégica com o propósito. Essa visão empresarial as ajuda a alcançar a sustentabilidade financeira, o que facilitará a perpetuidade da organização, ao mesmo tempo que permite que a sociedade siga recebendo os frutos deste trabalho. Para tanto, é possível dividir a inovação em duas grandes áreas: captação de recursos, ou seja, encontrar novas formas de trazer investimentos para a organização, e

entrega de serviços, isto é, fazer mais ou fazer de forma mais eficiente (WEERAWARDENA; MCDONALD; MORT, 2010).

Para inovar, uma organização sem fins lucrativos deve ter sua missão bem clara e definida. Isso a ajudará a entender qual caminho traçar e, como consequência, priorizar melhor ações a serem desenvolvidas. Ademais, isso também permitirá que ela crie um ambiente interno mais aberto à inovação, se tornando mais eficiente operacionalmente (MCDONALD, 2007).

Para Braga, Proença, Ferreira (2014), a missão frequentemente se origina de uma motivação do empreendedor social. Frequentemente, a motivação é altruísta, mas varia de acordo com o interesse da pessoa e experiências prévias. A geração de capital é vista como elemento secundário, sendo ela algo necessário para a sustentabilidade do negócio, mas não o objetivo principal.

Jaskyte (2004) pontua que a liderança é um ponto crítico para a inovação, mas outros fatores também devem ser considerados. Para ele, o sucesso da organização sem fins lucrativos será atingido quando a sua cultura atual for entendida e, a partir disso, ferramentas forem buscadas para mudá-la conforme necessário. É importante ressaltar que essa mudança não deve ocorrer de forma imposta e autoritária, o que geraria resposta negativa dos colaboradores. Para influenciar a cultura, as experiências e crenças relevantes dos membros e das lideranças devem ser trazidas à luz e transformadas em práticas organizacionais.

2.2 Inovação em serviços

Hekkula, Kowalkowski, Tronvoll (2018) discutem diferentes perspectivas de inovação em serviços, apresentando quatro arquétipos: outputs, processos, experiencial e sistêmico. Cada perspectiva é baseada em ideias e premissas diferentes, porém, na prática, podem ocorrer de forma simultânea em uma mesma empresa.

Na perspectiva de outputs, a inovação está relacionada com atributos resultantes mensuráveis, como a lucratividade gerada por um novo serviço. Já na perspectiva de processos, a inovação ocorre de forma sequencial e contínua, com ênfase em transformação e mudança. A lógica experiencial foca na co-criação de valor com o cliente e na experiência do cliente, enquanto a lógica sistêmica considera a integração dos recursos em uma perspectiva de ecossistema como inovação. (HELKKULA; KOWALKOWSKI; TRONVOLL, 2018).

Além de entender como a inovação funciona dentro do contexto empresarial, é importante entender como implementá-la. Singh, Akbani, Dhir (2020) apresentam critérios a

serem avaliados para que a inovação entre em prática, divididos em duas temáticas: fatores organizacionais e fatores individuais. Os fatores organizacionais são: estrutura organizacional, divisão do trabalho, liderança, suporte da gerência, clima positivo e aberto, políticas e práticas padronizadas, comunicação entre diferentes níveis e diversidade de conhecimento e seu compartilhamento. Já os fatores individuais se dividem em: alinhamento entre ideias, capacitação adequada e integração com atividades críticas.

2.2.1 Modelos de inovação em serviços

Analisando os métodos de desenvolvimento de novos serviços, uma das vertentes apresentadas pela literatura é o *New Service Development* (NSD), também conhecida como a abordagem tradicional, inspirada no processo de desenvolvimento de produtos. Johnson et al. (2000) apresenta um processo cíclico de NSD dividido em quatro grandes etapas: *design*, análise, desenvolvimento e lançamento. Em um primeiro momento, a empresa deve entender seus objetivos com o novo serviço e gerar algumas ideias iniciais. A segunda etapa consiste em analisar o modelo do negócio para depois desenvolvê-la, com protótipos e testagens. Por fim, o serviço ajustado pode ser lançado e o processo de desenvolvimento pode ser reiniciado.

Em um estudo sobre a aplicação do NSD em serviços de experiências, Zomerdijsk e Voss (2011) analisaram como o processo de desenvolvimento de serviços ocorre na prática. Os autores identificaram que há uma grande necessidade de flexibilidade e sistematização desses fluxos, de forma que a empresa consiga adaptá-los, conforme suas necessidades específicas. Eles pontuam também que a voz do cliente tem um papel extremamente significativo nesse desenvolvimento, sendo ela responsável por trazer novos *insights* e por melhorar a experiência. Focando em questões emocionais da experiência do cliente, empresas frequentemente despendem energia significativa na aplicação de ferramentas como a jornada do cliente e *storytelling*, assim como em métricas quantitativas para garantir a satisfação do consumidor.

Analisando os desafios enfrentados por empresas no processo de desenvolvimento de novos serviços, Stevens e Dimitriadis (2005) propuseram uma adaptação ao modelo NSD, incorporando o processo de aprendizado contínuo das empresas. Nesse estudo, os autores propõem o desenvolvimento de novos serviços em 5 principais etapas. Inicia-se o processo com uma dissonância inicial, para busca de novas ideias e, em seguida, a ideia é desenvolvida e testada por um grupo responsável. A partir dessa ideia, são criados novos procedimentos e comportamentos para a empresa, que servem como base para a etapa de implementação. Por

fim, esse processo se tornará uma rotina da empresa. O principal diferencial do modelo se encontra na relação entre os agentes, são eles: indivíduos, grupos, organização, infraestrutura e ambiente externo, apresentados na Figura 2 abaixo.

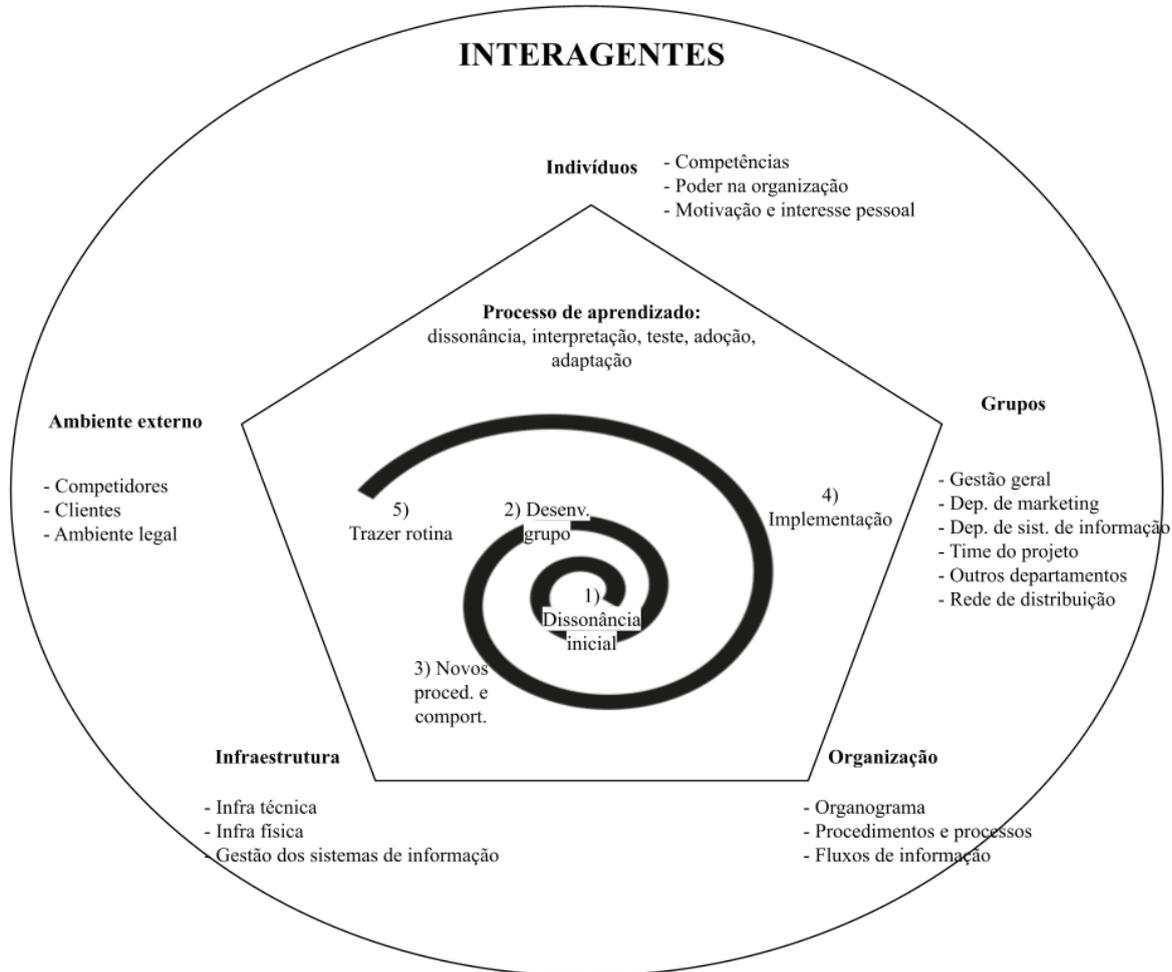


Figura 2: Modelo de aprendizado do NSD
Fonte: Adaptado de Stevens e Dimitriadis (2005)

O sucesso do projeto inicia com a definição correta da equipe, que deve atender as competências necessárias para o desenvolvimento do serviço. Em seguida, para validar e testar as ideias, é importante relacionar grupos da empresa, assim como agentes externos, para trazer visões complementares. Stevens e Dimitriadis (2005) reforçam que a divergência é importante para evitar a conformidade e garantir a inovação, mas, quando usada em excesso, pode gerar grande rejeição de ideias. Por fim, com a ideia já definida, é importante fazer adaptações na empresa, seja no seu organograma, na sua estrutura ou na sua relação com os clientes, para garantir a integração completa desse novo serviço (STEVENS; DIMITRIADIS, 2005).

Com a evolução do NSD, novos métodos e abordagens mais centrados no cliente surgiram na literatura e no mercado, sendo uma delas o *service design*. Yu e Sangiorgi (2018) discutem, a partir de uma extensa análise sobre NSD e *service design*, uma nova alternativa para abordar o desenvolvimento de serviços.

Buscando a co-criação de valor, esse modelo utiliza as etapas de *design*, análise, desenvolvimento e lançamento do método de Johnson et al. (2000) como base. A partir disso, adiciona duas novas etapas: exploração, o ponto de início do ciclo, que busca trazer *insights* de usuários, e avaliação, que serve como ponto de conexão do fim de um ciclo e o início de outro, trabalhando na melhoria de serviços. As atividades apresentadas no modelo buscam trazer informações dos usuários nos diferentes momentos do desenvolvimento. Por fim, esse método também reforça a importância do desenvolvimento das capacidades necessárias para esse desenvolvimento focado nos clientes (YU; SANGIORGI, 2018).

Em uma perspectiva macro, o processo de *service design* pode ser dividido em duas grandes etapas: análise e síntese. No entanto, a conexão entre essas duas etapas nem sempre é representada de forma clara. Uma proposta para abordar esse problema é por meio de uma matriz 2x2, representada abaixo na Figura 3. A matriz é utilizada com seu início no quadrante inferior esquerdo, no qual é feito o questionamento do contexto atual. Em seguida, a partir de pesquisas e interpretações realizadas, no quadrante superior esquerdo, é definido o modelo da situação, explicitando o problema identificado. Com isso, é possível desenhar o modelo ideal, a partir da busca de ideias para como essa situação poderia ser. Para finalizar, é preciso concretizar esse desenho do futuro, criando protótipos e testes para validar a ideia criada (DUBBERLY; EVENSON; ROBINSON, 2008).

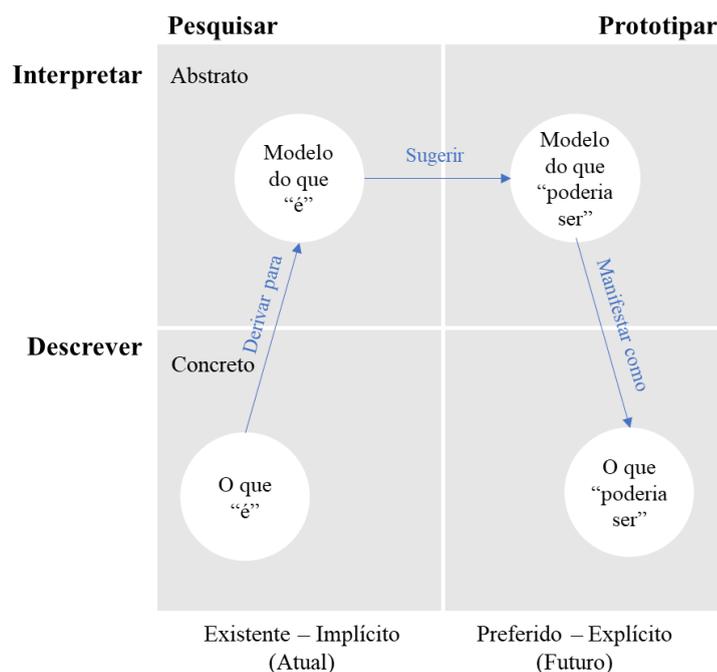


Figura 3: Matriz “Bridge Model”

Fonte: Adaptado de Dubberly, Evenson; e Robinson (2008)

Conectando e aprimorando os métodos de NSD e *service design*, nos últimos anos, diversos autores começaram a discutir o conceito de *service innovation*. Para Gustafsson, Snyder e Witell (2020), essas ferramentas não conseguem discutir de forma adequada o contexto empírico e organizacional das empresas. Por isso, os autores propõem um método que une elementos de NSD e *service design*, mas que dá um passo além, enfatizando o resultado do processo de desenvolvimento de serviços, ao invés do processo em si.

A abordagem de *service innovation* pode ser descrita como um conjunto de três elementos. Em primeiro lugar, ela deve enfatizar o resultado gerado pelo desenvolvimento de serviços e não o processo. Ela também deve desenvolver um serviço realmente novo e não com melhorias incrementais de serviços já existentes. Por fim, ela deve gerar valor econômico ou não econômico para o *stakeholder* desejado (GUSTAFSSON; SNYDER; WITELL, 2020).

Baseado em um estudo de diferentes métodos de desenvolvimento de serviços, Vieira et al. (2016) propõe um modelo de dez etapas, denominado “PDS-base”, que busca auxiliar empresas na prática do desenvolvimento. Esse modelo pode ser adaptado conforme as necessidades da empresa e do contexto de mercado.

Para resumir os modelos de inovação em serviços analisados, o Quadro 1 foi elaborado com um resumo das diferentes abordagens analisadas.

MODELO DE INOVAÇÃO	AUTORES	MACRO ETAPAS
New Service Development (NSD)	Johnson et al. (2000) e Zomerdijk e Voss (2011)	(1) <i>Design</i> ; (2) Análise; (3) Desenvolvimento; (4) Lançamento
	Stevens e Dimitriadis (2005)	(1) Dissonância inicial; (2) Desenvolvimento do grupo; (3) Novos procedimentos e comportamentos; (4) Implementação; (5) Trazer rotina
	Yu e Sangiorgi (2018)	(1) Exploração; (2) <i>Design</i> ; (3) Análise; (4) Desenvolvimento; (5) Lançamento; (6) Avaliação
<i>Service Design</i>	Dubberly, Evenson e Robinson (2008)	(1) O que é; (2) Modelo do que é; (3) Modelo do que poderia ser; (4) O que poderia ser
Service Innovation	Vieira et al. (2016)	(1) Revisão estratégica; (2) Geração e triagem de ideias; (3) Estudo do cliente; (4) Desenvolvimento do conceito; (5) Análise do negócio; (6) Desenvolvimento do sistema de serviço; (7) Testes pré-implementação; (8) Preparação para funcionamento; (9) Testes para serviço piloto; (10) Lançamento no mercado

Quadro 1: Resumo dos modelos de inovação em serviços

Fonte: Elaborado pela Autora

2.2.2 Ferramentas de inovação em serviços

Os métodos apresentados auxiliam no processo geral de desenvolvimento de novos serviços. Na prática, é preciso recorrer também a outras ferramentas, a fim de alcançar os objetivos propostos em cada etapa.

Com o intuito de conhecer melhor o cliente da empresa estudada, uma ferramenta que pode ser aplicada é a definição de Personas. Apresentada pela primeira vez em 1995, Cooper et al. (2007) definem uma Persona como sendo uma pessoa real com características e motivações reais, que auxilia *designers* e desenvolvedores a entenderem as necessidades de seus diferentes clientes. Para a criação de novos serviços, portanto, uma empresa deve entender as diferentes Personas que busca atender, para então desenvolver uma solução adequada.

Para aprofundar o entendimento das necessidades do cliente e iniciar o desenvolvimento do conceito do serviço, Osterwalder et al. (2019) apresentam o Value Proposition Canvas. A ferramenta é baseada no Business Model Canvas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010) e foca no quadrante de detalhamento da proposta de valor. O VPC auxilia empresas a entenderem as diferentes dores enfrentadas por seus clientes e, com o intuito de tratá-las, ajuda a propor “analgésicos”, transformando os problemas em produtos e serviços que solucionam os problemas.

O *Quality Function Deployment (QFD)* é uma ferramenta que auxilia empresas nas etapas de desenvolvimento do conceito de uma solução e na definição do sistema de serviços. O QFD permite transformar a voz do cliente em características quantificáveis de qualidade, que receberão um grau de prioridade. Dessa forma, é possível entender quão próxima uma solução desenhada está em uma perspectiva de qualidade observada pelo cliente (RIBEIRO; ECHEVESTE; DANILEVICZ, 2001).

Tendo claro o conceito da solução que uma empresa quer entregar, surge um novo ponto a ser esclarecido: o desenvolvimento do sistema de serviços. Shostack (1984) propõe o *Service Blueprint*, uma ferramenta que ajuda a descrever o processo de atendimento ao cliente. Dividindo entre processos de linha de frente e de *back office*, a ferramenta é importante para que empresas tenham clareza do que é necessário para o funcionamento de seu serviço. Além disso, essa ferramenta também pode ser utilizada como base para uma prototipagem de baixa fidelidade de uma solução, validando sua aplicabilidade com o público-alvo.

Com o intuito de resumir as ferramentas estudadas, o Quadro 2 apresenta um resumo das ferramentas com seus respectivos objetivos

FERRAMENTA	OBJETIVO
Persona (COOPER; REIMANN; CRONIN, 2007)	Entender os diferentes clientes de uma empresa
Value Proposition Canvas (OSTERWALDER et al., 2019)	Entender dores do cliente e propor soluções
Quality Function Deployment (QFD) (RIBEIRO; ECHEVESTE; DANILEVICZ, 2001)	Transformar a voz do cliente em características quantificáveis e priorizá-las

Service Blueprint (SHOSTACK, 1984)	Descrever o processo de entrega de serviços evidenciando o que é necessário para o serviço funcionar
---------------------------------------	--

Quadro 2: Resumo das ferramentas analisadas

Fonte: Elaborado pela Autora

3. Procedimentos Metodológicos

3.1 Descrição do Cenário

O cenário definido para a aplicação do trabalho é a Rede Spotlight, uma organização voluntária e sem fins lucrativos, que tem como propósito ressignificar a posição da mulher no mercado de trabalho. Fundada no início de 2018, atualmente conta com 6 membros ativos.

A fim de fomentar discussões sobre carreira entre o público feminino, a organização foi criada em um modelo de encontros presenciais mensais. Cada encontro reunia uma profissional sênior de mercado com mulheres ainda em início de carreira. A profissional compartilhava suas experiências, conquistas e dificuldades enfrentadas em sua trajetória até o momento e ajudava a conduzir um bate-papo, para esclarecer as dúvidas das participantes.

Atualmente, a organização está dividida em três áreas: comunicação, eventos e mentoria. A área de comunicação é responsável por buscar e compartilhar conteúdo relevante sobre a presença feminina no mercado de trabalho em redes sociais. A área de eventos organiza rodas de conversa com o time interno e com convidadas externas, sempre com uma temática central. Por fim, a mentoria organiza e acompanha ciclos anuais de mentoria com, em média, 8 duplas de mentoras e mentoradas por ciclo.

É importante ressaltar que a organização apresenta uma particularidade. Mesmo havendo uma distinção entre quem faz a gestão e operação da Spotlight (“público interno”) e quem usufrui dos serviços (“público externo”), ambos fazem parte de um mesmo grupo, o público-alvo da organização: mulheres entre 18 e 34 anos em início de carreira. Por conta disso, frequentemente há uma sobreposição entre público interno e externo, o que auxilia a Spotlight, por exemplo, na ideação e testagem de novas ideias.

Devido a pandemia da COVID-19 em 2020, a Spotlight adaptou sua estrutura para um formato online, suspendendo seu braço de eventos externos presenciais. Em 2022, enfrentando dificuldades para manter engajamento com as participantes voluntárias, a Spotlight teve uma redução pela metade de sua equipe interna. Com menos equipe, a qualidade dos serviços piorou e as clientes e seguidoras da marca se distanciaram.

Em 2023, a Rede Spotlight se encontrou em uma situação desafiadora: a dificuldade de gerar valor para o público interno e externo com menos recursos disponíveis e garantir a continuidade da organização. Após algumas discussões e reflexões iniciais, um caminho identificado pela equipe atual para atacar esses problemas foi o desenvolvimento de um novo serviço para o público-alvo.

3.2 Classificação da pesquisa

A presente pesquisa é de natureza aplicada, visto que busca desenvolver uma solução prática da organização analisada, que poderá ser posteriormente implementada (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Em relação à abordagem, ela é mista (qualitativa e quantitativa), pois se baseia em entrevistas realizadas com clientes e membros da organização, assim como envolve análises descritivas para priorização de requisitos dos clientes (FONSECA, 2002). Quanto aos objetivos, esta pesquisa classifica-se como exploratória, dado a limitação de estudos científicos específicos para o contexto da organização estudada e a intenção aplicar um processo de desenvolvimento de novos serviços em organizações sem fins lucrativos, e descritiva, pois envolve a avaliação de percepções a partir do uso de instrumentos de pesquisa quantitativa (GIL, 2002). Em relação aos procedimentos, o estudo caracteriza-se como pesquisa-ação, dado o envolvimento direto da autora com a organização e a abordagem sistemática de desenvolvimento do trabalho (FONSECA, 2002).

3.3 Etapas do trabalho

O método de trabalho foi estruturado em 7 etapas: (i) Levantamento na literatura de modelos de inovação em serviços de organizações sem fins lucrativos; (ii) Exploração de oportunidades; (iii) Ideação; (iv) Desenvolvimento do conceito; (v) Desenvolvimento do sistema de serviço; (vi) Avaliação e prototipagem; (vii) Planejamento para implementação. As etapas citadas foram detalhadas abaixo.

A etapa 1 consistiu em realizar uma busca na literatura em bases de dados como: Scopus, Web of Science, Elsevier, Mendeley e Springer. O principal objetivo foi entender a importância de inovação e desenvolvimento de serviços em organizações sem fins lucrativos, assim como identificar modelos de desenvolvimento de novos serviços e ferramentas para inovação em serviços. Para tanto, foram utilizadas palavras-chave como “*new service development*”, “*service design*”, “*non-profits*” e “*innovation*”. Os resultados dessa etapa foram apresentados na seção de Referencial Teórico.

As etapas 2 a 7 foram baseadas na adaptação de estudos sobre inovação e modelos de desenvolvimento de serviços (e.g., Vieira et al., 2016; Baekkelie, 2016; Albury, 2005). A etapa 2 consistiu na condução de 5 entrevistas em profundidade com o público externo da Spotlight, sendo ele dividido em 3 principais subgrupos:

- Pessoas que acompanham a organização nas redes sociais e já participaram de um ou mais eventos
- Pessoas que acompanham a organização nas redes sociais e participaram de um programa de mentoria
- Pessoas que só acompanham a organização pelas redes sociais.

O objetivo das entrevistas foi entender as dores do público-alvo e levantar suas necessidades sobre a temática de carreira. Para isso, foi utilizado como base as ferramentas de Persona (COOPER; REIMANN; CRONIN, 2007) e a primeira parte (lado direito) da ferramenta Value Proposition Canvas (OSTERWALDER et al., 2019). O Quadro 3 apresenta o questionário utilizado.

OBJETIVO	PERGUNTA
Conhecer a entrevistada	Informações de Perfil (Nome, idade, formação acadêmica, ocupação atual)
	Como conheceu a Rede Spotlight?
	O que você sabe sobre a organização?
Entender dores e necessidades - Value Proposition Canvas (OSTERWALDER et al., 2019)	Quais são as principais dificuldades que você sente no desenvolvimento da sua trajetória profissional?
	A quem ou a quais ferramentas você recorre quando enfrenta essas dificuldades?
	Quais as suas expectativas com esse auxílio?
	Quão satisfeito você está com as ajudas que você recebe/tem acesso?
	O que te impede de buscar algo de diferente?
Entender a relação da carreira com a Rede Spotlight - Value Proposition Canvas (OSTERWALDER et al., 2019)	De que formas você acredita que a Rede Spotlight poderia te ajudar ou ajudar outras pessoas nos desafios da trajetória profissional? (Explorar tanto serviços já oferecidos, quanto sugestões novas)

	Teria interesse em participar da Rede Spotlight? Se sim, o que buscaria nessa experiência? Se não, o que te impede de participar?
--	---

Quadro 3 - Questionário Qualitativo

Fonte: Adaptado de Osterwalder et al (2019)

Na sequência, na etapa 3, foi realizado um debate com membros internos da organização, utilizando a segunda parte (lado esquerdo) da ferramenta Value Proposition Canvas (OSTERWALDER et al., 2019), por meio de um *workshop online*. O *workshop* foi conduzido pela autora do artigo e contou com o envolvimento ativo nas discussões das outras 5 participantes atuais da Spotlight. Ele teve como objetivo entender quais analgésicos, ganhos e produtos e serviços se adequam ao público-alvo, tendo como base algumas perguntas elencadas a partir da ferramenta do VPC, apresentadas no Quadro 4 abaixo. A partir disso, foi possível evidenciar a proposta de valor a ser desenvolvida.

SEÇÃO DA FERRAMENTA	PERGUNTAS UTILIZADAS
Atributos Analgésicos	Como a solução pode ajudar a evitar erros dos clientes?
	De que forma a solução pode ajudar a minimizar as barreiras de adoção?
	Como eliminar ou reduzir emoções negativas, custos e situações indesejadas do cliente?
Criadores de Ganho	Como atender as expectativas do cliente?
	Como a solução pode criar benefícios ao cliente?
	Como tornar a vida do cliente mais fácil com essa solução?
	Como ajudar o cliente a adotar a solução mais facilmente?
Produtos e Serviços	Quais serviços auxiliarão o cliente a satisfazer suas necessidades?
	O que é crucial e trivial para o cliente?

Quadro 4 - Roteiro para Workshop

Fonte: Adaptado de Echeveste et al (2020)

A etapa 4 consistiu em detalhar o conceito da ideia selecionada, a partir de um questionário online voltado para mulheres de 18 a 34 anos, com objetivo de priorizar os

requisitos do novo serviço, baseado no QFD (RIBEIRO; ECHEVESTE; DANILEVICZ, 2001). O questionário elencou os requisitos identificados a partir dos resultados obtidos no VPC, por meio de conversas com clientes do serviço, e conversas com participantes internos e externos à rede, questionando a importância atribuída a cada requisito pelos respondentes. Com isso, os principais requisitos foram priorizados, analisados e usados como base para o desdobramento dos processos da empresa necessários para desenvolver e entregar esse novo serviço, garantindo que essa nova oferta atenda aos requisitos demandados pelos clientes.

Em relação ao tamanho da amostragem do questionário, Hair et al. (2005) recomendam ao menos 4 respostas por requisito definido. A pesquisa foi elaborada na plataforma *Google Forms* e contava com perguntas sobre caracterização do perfil, além da avaliação dos próprios requisitos em uma escala de 1 a 10, 1 significando pouco importante e 10 significando muito importante. Como estratégia de divulgação da pesquisa, ela foi compartilhada nos perfis das redes sociais das participantes, assim como da própria Rede Spotlight. Além disso, a pesquisa também foi compartilhada por e-mails de divulgação da UFRGS, coletados entre os meses de fevereiro e março de 2023.

Uma vez coletados os resultados, foi conduzida também uma reunião *online* entre o time interno da Spotlight, com o objetivo de avaliar a importância das categorias de requisitos definidos. Com base na experiência prática das participantes e na estratégia da organização, foram definidas pontuações de 1 a 4 para cada categoria, sendo 1 pouco importante e 4 muito importante.

Para a aplicação da ferramenta, foi necessário realizar o cálculo de três principais indicadores. O primeiro se trata da importância média, que representa a pontuação média dos respondentes sobre aquele item específico. O segundo cálculo foi o peso absoluto do requisito. Para isso, foi calculado quanto a média daquele item representa percentualmente sobre a soma das médias dos requisitos daquela categoria. Por fim, foi calculado o peso relativo do requisito, isto é, a importância do requisito demandado ponderado pela importância da categoria ao qual pertence (Echeveste et al., 2020). A partir da priorização, foi possível revisar a proposta de valor definida na etapa anterior, garantindo que os requisitos críticos estivessem refletidos no serviço a ser desenvolvido. A etapa 4 gerou como resultado final, portanto, a declaração do conceito do novo serviço.

A etapa 5 envolveu a aplicação da ferramenta do Service Blueprint (SHOSTACK, 1984). Para realizar o desenho do processo, a autora se reuniu com uma das voluntárias com mais tempo de atuação na organização e com experiência prática na ferramenta, por meio de

uma reunião *online*. Neste momento, foram definidas as ações dos usuários e suas interações com o novo serviço, as evidências físicas, os canais, a equipe necessária na linha de frente e na retaguarda, assim como os processos de apoio necessários para a entrega do novo serviço.

A partir desse detalhamento, foi possível realizar a etapa 6, de prototipagem e avaliação. A prototipagem realizada foi de baixa fidelidade e se baseou na demonstração do processo de entrega do novo serviço, desenvolvido na etapa anterior. A demonstração foi realizada em uma reunião em grupo online com as 6 voluntárias da Spotlight, junto com 4 clientes dos serviços oferecidos atualmente.

A reunião foi iniciada com a apresentação da declaração do conceito do novo serviço, seguido da apresentação da aplicação do Service Blueprint. A segunda parte da demonstração envolveu a coleta das percepções das participantes e das discussões sobre os elementos destacados, evidenciando pontos fortes e pontos a melhorar da solução. Com isso, após a reunião, a autora organizou e incorporou os ajustes necessários ao diagrama.

Por fim, na etapa 7, foi realizado um plano para implementação do serviço. A ferramenta utilizada foi o 5W2H (*Why, What, When, Where, Who, How e How Much*), com o objetivo de esclarecer o que precisa ser feito para colocar o serviço em prática. O detalhamento da ferramenta foi feito pela própria autora, com base nos seus mais de 4 anos de experiência na Rede Spotlight e com base nos resultados obtidos neste trabalho.

O Quadro 5 descreve o resumo das etapas, assim como as ferramentas utilizadas em cada uma:

ETAPA	FERRAMENTAS
(i) Levantamento na literatura de modelos de inovação em serviços de organizações sem fins lucrativos	Bases de dados: Scopus, Web of Science, Elsevier, Mendeley e Springer
(ii) Exploração de oportunidades	Persona (COOPER; REIMANN; CRONIN, 2007) Value Proposition Canvas (OSTERWALDER et al., 2019)
(iii) Ideação	Value Proposition Canvas (OSTERWALDER et al., 2019)
(iv) Desenvolvimento do conceito	QFD (RIBEIRO; ECHEVESTE; DANILEVICZ, 2001)

	Declaração do conceito da proposta de valor (OSTERWALDER et al., 2019)
(v) Desenvolvimento do sistema de serviço	Service Blueprint (SHOSTACK, 1984)
(vi) Avaliação e prototipagem	Prototipagem de baixa fidelidade da entrega do novo serviço (SHOSTACK, 1984)
(vii) Planejamento para implementação	5W2H

Quadro 5: Resumo das etapas do artigo

Fonte: Elaborado pela Autora

4. Resultados e Discussão

Na presente seção, foram apresentados os resultados gerados pela aplicação do método da pesquisa. Ela está dividida em 6 partes, apresentando as etapas 2 a 7 do artigo.

4.1 Etapa 2 - Exploração de Oportunidades

Para iniciar a etapa 2, foi aplicada a ferramenta de definição de Personas (COOPER; REIMANN; CRONIN, 2007). A partir de conversas com participantes da organização e da análise do histórico da organização, foi concluído que existem dois principais tipos de clientes que abordam a Rede Spotlight.

A Persona 1, representada na ferramenta pelo nome “Letícia”, é uma mulher que está finalizando seus estudos e que busca um direcionamento inicial para sua carreira. Ela já teve um primeiro contato com o mercado de trabalho, por meio de um programa de estágio ou projeto de extensão, mas ainda apresenta dúvidas mais amplas sobre carreira, tais como a área de maior interesse, o significado de sucesso nessas áreas, o nome de empresas referência e o que precisa ser feito para se preparar para um processo seletivo. Essa Persona frequentemente interage com a Spotlight por meio dos eventos realizados ou pelas redes sociais. A sua descrição detalhada está apresentada na Figura 4.

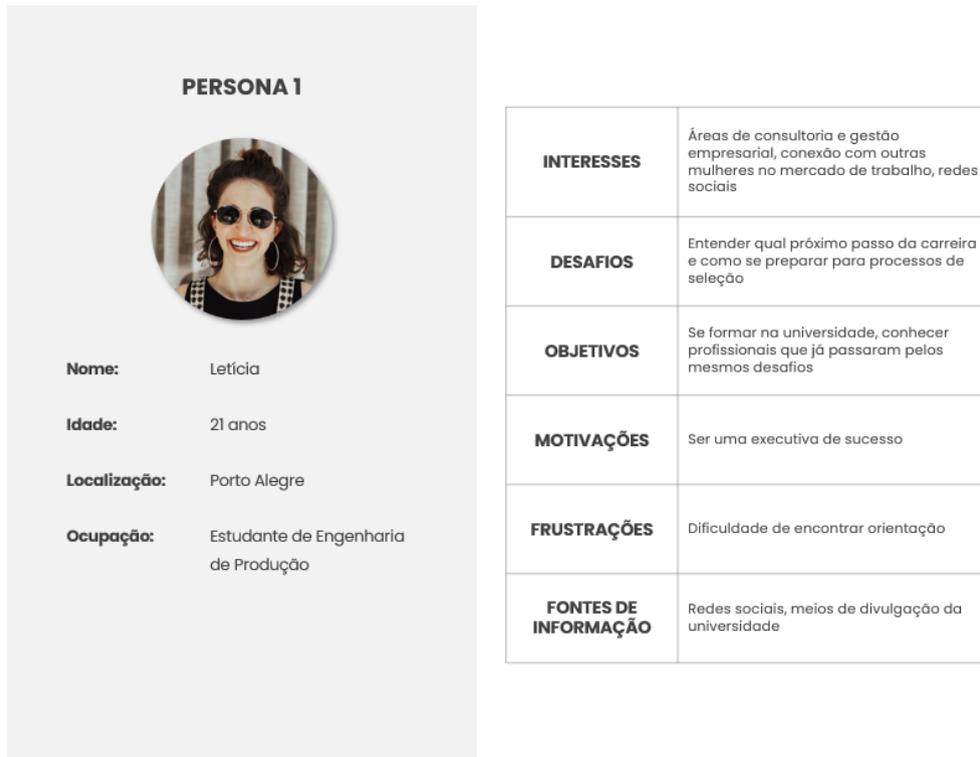


Figura 4 - Persona 1
 Fonte: Elaborado pela Autora

A Persona 2, denominada “Ana”, retrata uma mulher já formada no ensino superior e com algumas experiências profissionais prévias, mas que ainda se encontra nos estágios iniciais da carreira. Ela já possui uma clareza inicial sobre seus interesses e sobre seus pontos fortes e fracos, mas ainda se sente insegura em relação a própria performance e tem dificuldade de equilibrar longas horas de trabalho com sua vida pessoal. Além disso, frequentemente se sente pouco capacitada para exercer algumas de suas atribuições e, portanto, busca cursos e treinamentos externos para complementar sua formação. A Persona 2 geralmente se conecta com a Spotlight pelas redes sociais e pelo programa de mentoria. A Figura 5 apresenta sua descrição completa.

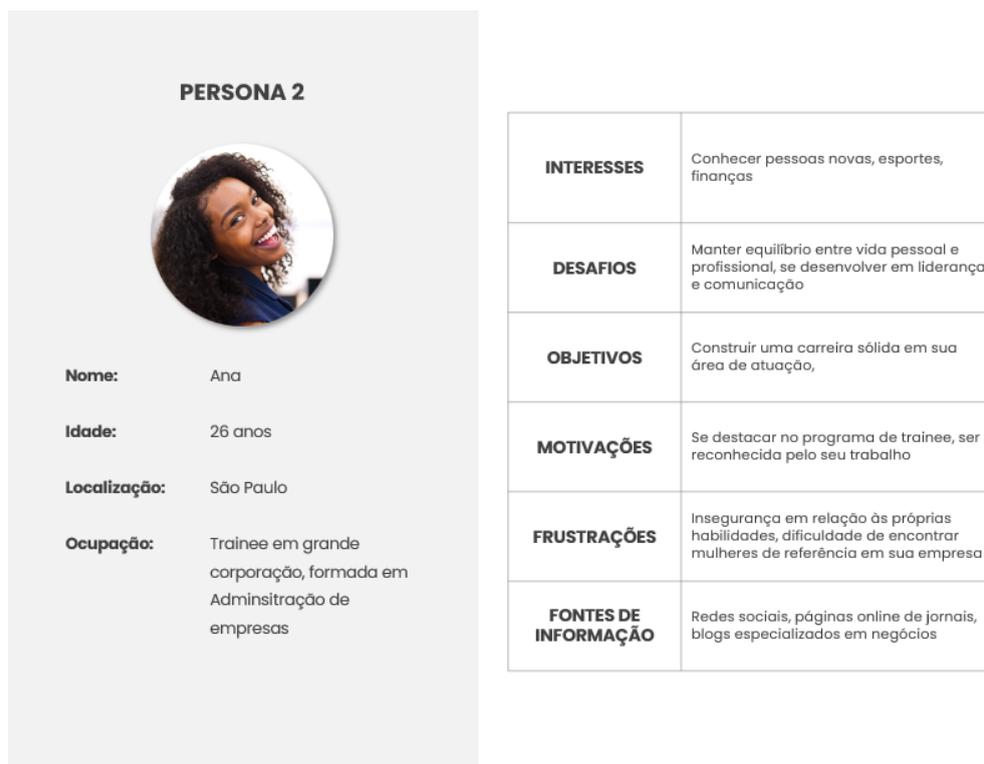


Figura 5 - Persona 2

Fonte: Elaborado pela Autora

Apesar de se encontrarem em momentos de carreira diferentes, as duas Personas detalhadas apresentam características em comum: interesse por orientação para próximos passos da carreira, desenvolvimento de conhecimentos técnicos e/ou habilidades interpessoais e interesse em se conectar com outras mulheres em situações similares e/ou que já enfrentaram situações parecidas.

Ainda na etapa 2, foram conduzidas entrevistas qualitativas, baseadas na ferramenta do Value Proposition Canvas (OSTERWALDER et al., 2019), com o objetivo de entender suas atividades, dores e benefícios esperados e, conseqüentemente, responder a primeira parte da ferramenta (lado direito). Dentre as 5 pessoas entrevistadas, 3 delas se encaixaram na figura da Persona 1 e 2 na Persona 2.

Nas entrevistas, observou-se algumas das principais atividades desse público, sendo elas: a conciliação de grande volume de temas a serem estudados (na formação ou no próprio trabalho) com a execução das tarefas do trabalho, o desenvolvimento de networking, o respeito aos prazos, o desenvolvimento de atividades mesmo sem conhecimento formal prévio e a utilização de colegas e/ou chefes como inspiração para o autodesenvolvimento.

Em termos de dores, algumas mapeadas foram sensação de despreparo para o mercado de trabalho, insegurança consigo mesma e com as próprias habilidades e dificuldade de gerir o

próprio tempo no trabalho. Em termos de benefícios esperados, foram identificados o interesse por ouvir relatos de pessoas que passaram por experiências parecidas, a criação de networking, assim como o recebimento de direcionamentos claros para definir próximos passos na carreira. A Figura 6 apresenta a primeira parte do VPC (lado direito).

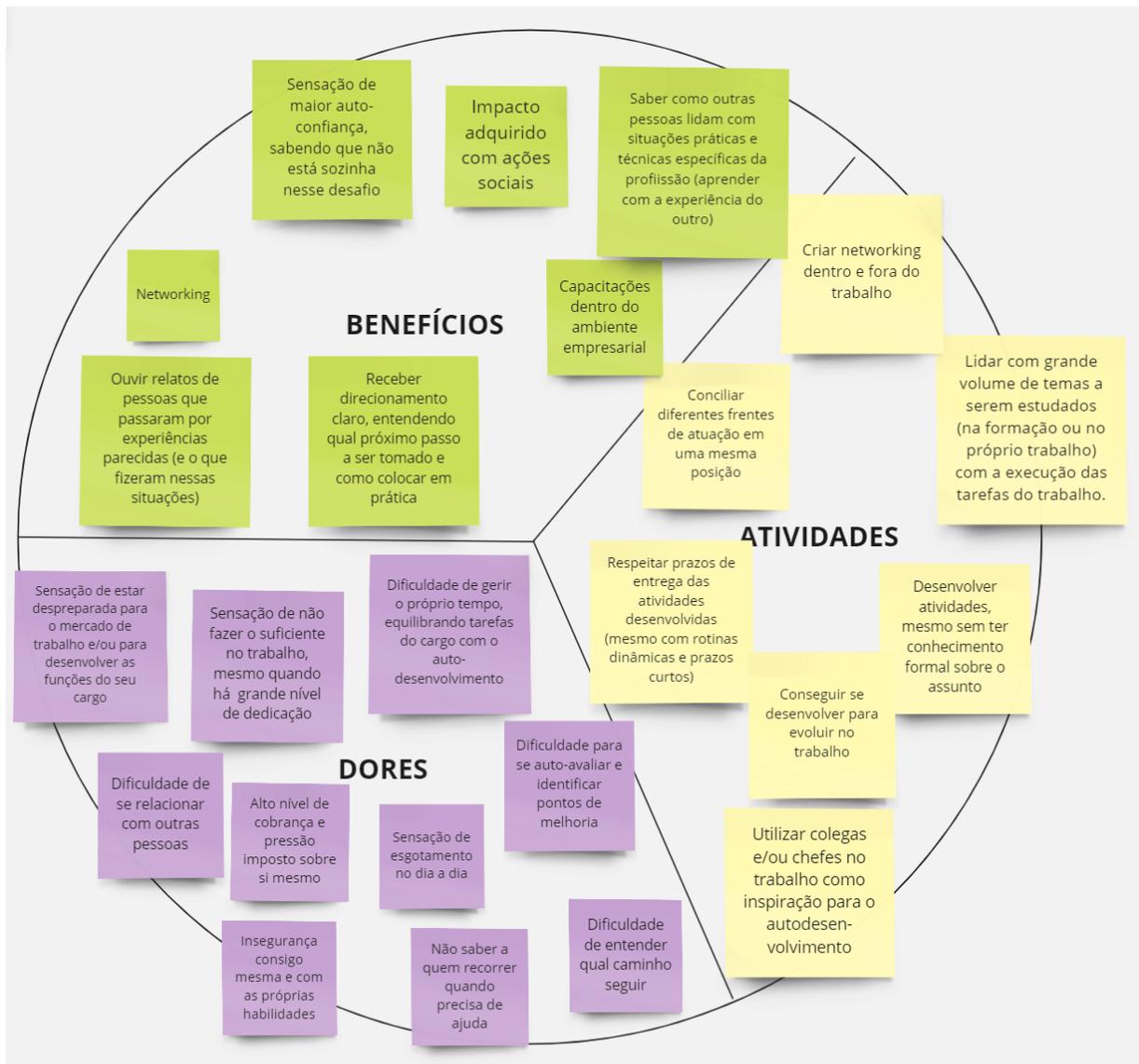


Figura 6 - Aplicação do VPC (lado direito)

Fonte: Elaborado pela autora

A descrição detalhada do perfil das clientes está apresentada no Apêndice A, dividida em atividades, dores e benefícios esperados. Cada item listado foi extraído e interpretado a partir de uma ou mais frases textuais coletadas nas entrevistas realizadas, listados estes também no mesmo Apêndice A.

4.2 Etapa 3 - Ideação

A etapa 3 teve como objetivo finalizar a aplicação do Value Proposition Canvas (OSTERWALDER et al., 2019) e, a partir disso, elaborar a primeira versão do conceito do serviço a ser desenvolvido. Durante o *workshop online* realizado, utilizando o roteiro previamente criado, procedeu-se com a análise das necessidades dos clientes, levantadas na etapa 2. Para tanto, cada item mapeado no lado direito da ferramenta (atividade, dores e benefícios) deveria ter, no mínimo, um correspondente no lado esquerdo (atributos analgésicos, criadores de ganho e produtos e serviços).

Estabelecidas as correspondências, observou-se que, em alguns casos, a mesma ideia poderia contemplar uma ou mais dores, benefícios ou atividades. Por conta disso, alguns itens no lado esquerdo foram repetidos na ferramenta. Os resultados detalhados foram apresentados no Apêndice B, com as correspondências entre o lado direito, o perfil do cliente, e o lado esquerdo, a proposta de valor. A Figura 7 apresenta o lado esquerdo da ferramenta com as respostas obtidas.

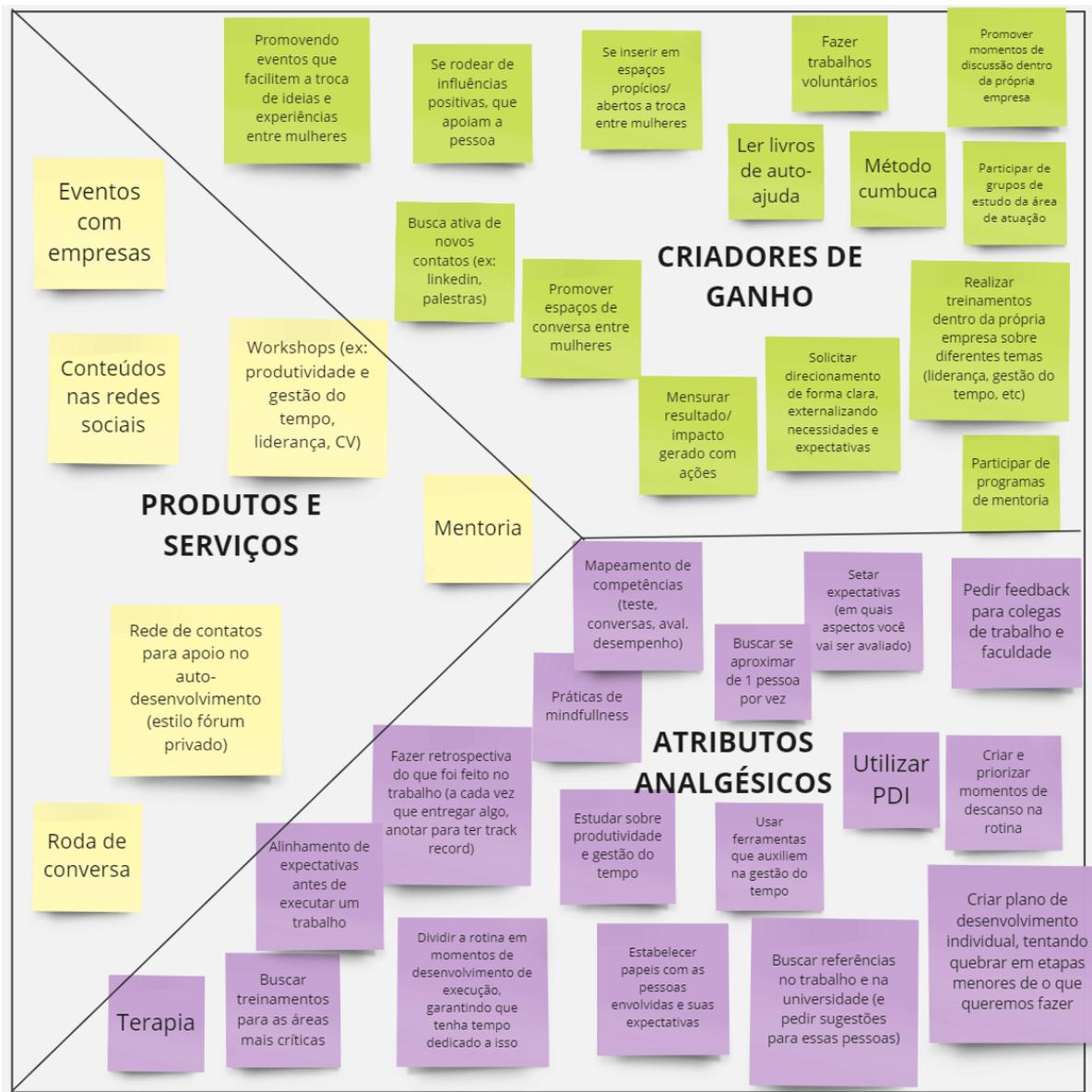


Figura 7 - Aplicação do VPC (lado esquerdo)

Fonte: Elaborado pela autora

Uma vez completo o VPC (OSTERWALDER et al., 2019), foi possível elaborar uma primeira versão da proposta de valor da solução a ser desenvolvida. O resultado da ferramenta permitiu gerar uma proposta de valor para o novo serviço que integra melhorias e novas oportunidades identificadas ao serviço atual do programa de mentoria.

A solução proposta contempla um ecossistema de soluções de educação e conexão, envolvendo programas de mentoria, redes de apoio, *workshops* e treinamentos práticos. Como benefícios, esse serviço oferece conhecimento prático, *networking*, troca de experiências e boas práticas, ao mesmo tempo que promove impacto social positivo. Isso é feito a partir da aplicação de ferramentas práticas e momentos de troca, que auxiliam a reduzir inseguranças e

frustrações no desenvolvimento da carreira e facilitar o autoconhecimento e a evolução pessoal.

4.3 Etapa 4 - Desenvolvimento do conceito

A etapa 4 do trabalho envolveu a aplicação da ferramenta QFD (RIBEIRO; ECHEVESTE; DANILEVICZ, 2001). Para tanto, o primeiro passo foi a análise da voz do cliente, coletada na etapa anterior, por meio das entrevistas qualitativas, com o objetivo de entender suas necessidades e, a partir disso, definir os requisitos demandados. Uma vez listados diversos requisitos a partir das entrevistas, foi realizada também uma reunião entre o time da Rede Spotlight para complementar os resultados.

Com mais de 30 itens mapeados, foi feita uma discussão interna para elencar 4 categorias de requisitos, que auxiliaram na priorização e agrupamento dos requisitos demandados. São eles: experiência, que se refere à experiência do serviço a ser oferecido pela Spotlight, interação, que corresponde às conexões e trocas que serão facilitadas no novo serviço, resultado, que representa a melhoria em si a ser obtida com o serviço, e canais, que retrata os meios por onde o serviço será oferecido.

A partir da categorização nas 4 categorias, foi definida a lista final de 16 requisitos demandados. Esses requisitos estão presentes no Quadro 6, apresentando a origem da voz do cliente, a voz do cliente em si, a categoria do requisito e o requisito demandado.

ORIGEM	VOZ DO CLIENTE - NECESSIDADES	CATEGORIA DO REQUISITO	REQUISITOS DEMANDADOS
VPC	Dificuldade de se relacionar com outras pessoas	Experiência	Desenvolvimento de habilidades interpessoais
VPC	Receber direcionamento claro, entendendo qual próximo passo a ser tomado e como colocar em prática	Experiência	Auxílio na definição de próximos passos da carreira
VPC	Saber como outras pessoas lidam com situações práticas e técnicas específicas da profissão (aprender com a experiência do outro)	Experiência	Conhecimento sobre boas práticas e técnicas necessárias para o desenvolvimento profissional
VPC	Ouvir relatos de pessoas que passaram por experiências parecidas (e o que fizeram nessas situações)	Experiência	Acesso a experiências de pessoas que já passaram por experiências parecidas
VPC	Criar networking dentro e fora do trabalho	Interação	Promoção do networking entre a rede
VPC	Utilizar colegas e/ou chefes no trabalho como inspiração para o autodesenvolvimento	Interação	Conexão com profissionais de referência profissional

VPC	Não saber a quem recorrer quando precisa de ajuda	Interação	Facilidade para encontrar pessoas a recorrer em momentos de dificuldade
VPC	Insegurança consigo mesma e com as próprias habilidades	Resultado	Aumento da confiança em si mesma e nas próprias habilidades
VPC	Dificuldade de gerir o próprio tempo, equilibrando tarefas do cargo com o auto-desenvolvimento	Resultado	Melhora da gestão o próprio tempo (responsabilidades do trabalho vs. autodesenvolvimento)
VPC	Sensação de não fazer o suficiente no trabalho, mesmo quando há grande nível de dedicação	Resultado	Melhora no próprio desempenho profissional
VPC	Alto nível de cobrança e pressão imposto sobre si mesmo	Resultado	Clareza das próprias capacidades e limitações
VPC	Impacto adquirido com ações sociais	Resultado	Clareza em números do impacto social gerado
VPC	Capacitações dentro do ambiente empresarial	Canais	Possibilidade de receber as capacitações no seu ambiente de trabalho
Equipe Spotlight	Possibilidade de acessar todos os serviços em uma plataforma	Canais	Centralização de todas as experiências em um mesmo canal digital, de forma síncrona (ao vivo)
Equipe Spotlight	Possibilidade de acessar todos os serviços em uma plataforma	Canais	Centralização de todas as experiências em um mesmo canal digital, de forma assíncrona
Equipe Spotlight	Figuras de referência ou colegas disponíveis para trocar ideias e conversar	Canais	Possibilidade de receber as capacitações no seu ambiente de estudo (ex: universidade, escola, etc)

Quadro 6 - Requisitos Mapeados

Fonte: Elaborado pela Autora

Como próximo passo, foi elaborado o questionário para a pesquisa quantitativa. Visto que foram definidos 16 requisitos e a amostragem recomendada era de 4 respostas por requisito (HAIR et al., 2005), a amostragem mínima deste questionário era de 64 pessoas.

O público-alvo da pesquisa foram mulheres de 18 a 34 anos, alinhado com o público-alvo da própria organização, do qual foram obtidas 75 respostas. Apesar do público definido, foi observado um interesse significativo do público masculino na pesquisa, alcançando 47 respostas. Os resultados dos dois grupos foram bastante similares, sem alterar quais eram os 5 principais requisitos obtidos. A amostra total de respondentes analisada foi, portanto, de 122 pessoas, contemplando homens e mulheres da faixa etária definida e atendendo a amostragem mínima estabelecida. Os dados coletados foram organizados em planilha eletrônica para o cálculo da média de importância de cada requisito demandado.

Com os resultados coletados, foram definidos os níveis de importância das categorias de requisitos: experiência, interação, resultado e canais. A categoria de importância definida pelo time interno da Spotlight de maior importância para o público-alvo foi a de “resultados”,

obtendo a pontuação 4. As categorias de “experiência” e “interação” foram consideradas logo abaixo em termos de importância, recebendo a nota 3, e a categoria “canais” ocupou a última posição, recebendo a nota 2.

A Tabela 1 apresenta os resultados completos da priorização dos requisitos. Nela, está listada a categoria dos requisitos, junto com os respectivos níveis de importância. Além disso, estão apresentados os requisitos demandados, os seus níveis de importância com o peso em percentual equivalente, o desvio padrão das respostas e os pesos absolutos e relativos calculados.

Importância das categorias	Categoria de requisitos	Requisitos demandados	Importância média	Desvio padrão	Peso absoluto	Peso relativo
3	Experiência	Desenvolvimento de habilidades interpessoais	8,67	1,78	25,1%	6,27%
		Auxílio na definição de próximos passos da carreira	8,66	1,59	25,0%	6,26%
		Conhecimento sobre boas práticas e técnicas necessárias para o desenvolvimento profissional	8,43	1,55	24,4%	6,09%
25,0%		Acesso a experiências de pessoas que já passaram por experiências parecidas	8,82	1,24	25,5%	6,38%
3	Interação	Promoção do networking entre a rede	8,61	1,43	32,5%	8,12%
		Conexão com profissionais de referência profissional	9,26	1,01	35,0%	8,74%
25,0%		Facilidade para encontrar pessoas a recorrer em momentos de dificuldade	8,61	1,67	32,5%	8,13%
4	Resultado	Aumento da confiança em si mesma e nas próprias habilidades	8,82	1,85	20,7%	6,90%
		Melhora da gestão o próprio tempo (responsabilidades do trabalho vs. autodesenvolvimento)	8,52	1,43	20,0%	6,67%
		Melhora no próprio desempenho profissional	9,02	1,22	21,2%	7,06%
		Clareza das próprias capacidades e limitações	8,74	1,61	20,5%	6,84%
33,3%		Clareza em números do impacto social gerado	7,49	2,10	17,6%	5,86%
2	Canais	Possibilidade de receber as	8,36	1,75	26,5%	4,42%

		capacitações no seu ambiente de trabalho				
		Centralização de todas as experiências em um mesmo canal digital, de forma síncrona (ao vivo)	8,26	1,94	26,2%	4,37%
		Centralização de todas as experiências em um mesmo canal digital, de forma assíncrona	6,96	2,32	22,1%	3,68%
16,7%		Possibilidade de receber as capacitações no seu ambiente de estudo (ex: universidade, escola, etc)	7,92	2,14	25,1%	4,19%

Tabela 1 - Matriz QFD

Fonte: Elaborado pela autora

A partir dos resultados obtidos, foi possível afirmar que os principais requisitos do cliente, considerando os de maior peso relativo são: conexão com profissionais de referência profissional (categoria: interação). facilidade para encontrar pessoas a recorrer em momentos de dificuldade (categoria: interação), promoção do networking entre a rede (categoria: interação), melhora no próprio desempenho profissional (categoria: resultado) e aumento da confiança em si mesma e nas próprias habilidades (categoria: resultado).

A partir da priorização de requisitos (RIBEIRO; ECHEVESTE; DANILEVICZ, 2001), foi possível revisitar a proposta de valor do novo serviço, levando em conta os requisitos priorizados para o público alvo. Com isso foi definida a declaração de conceito apresentada no parágrafo abaixo.

A solução proposta se chamará “Programa Spotlight” e contemplará um programa de mentoria completo, com encontros mensais sobre carreira, treinamentos e workshops para desenvolvimento de habilidades interpessoais e gerais do mercado de trabalho, e um acompanhamento da participante, com métricas e indicadores para avaliar seu progresso. Como benefícios, esse serviço oferece conhecimento prático, *networking*, troca de experiências e de boas práticas no mercado de trabalho, ao mesmo tempo que promove impacto social positivo, visto que facilita a entrada de mais mulheres no mercado de trabalho. Isso é feito a partir da aplicação de ferramentas práticas e momentos de troca, que auxiliam a reduzir inseguranças e frustrações no desenvolvimento da carreira e facilitar o autoconhecimento e evolução pessoal.

4.4 Etapa 5 - Desenvolvimento do sistema de serviço

Com a proposta de valor atualizada, a próxima etapa do trabalho consistiu no desenvolvimento do sistema de serviço, a partir da aplicação da ferramenta do Service Blueprint (SHOSTACK, 1984). Analisando a perspectiva do cliente da Rede Spotlight, as suas ações dentro do “Programa Spotlight” seguem, de uma maneira geral, o seguinte fluxo: entendimento do serviço, inscrição no programa, participação no processo de seleção, recebimento de instruções e participação em eventos de abertura e encerramento, reuniões com a mentora, treinamentos e workshops e reuniões de acompanhamento de métricas.

Para que o serviço seja viabilizado, é importante que haja um trabalho de *backoffice* bastante relevante por parte das voluntárias da Rede Spotlight, principalmente em termos de conteúdos e materiais de apresentação. Antes do seu início, para sua divulgação, é necessário que diversas postagens nas redes sociais sejam criadas, assim como textos de compartilhamento por mensagem de texto e e-mail. Após, as voluntárias devem criar um formulário de inscrição, coordenar o processo de seleção e avaliar as candidatas. Além disso, é necessário fazer uma busca e seleção por profissionais de mercado nas áreas de interesse das candidatas para atuarem como suas mentoras.

Durante o processo em si, o time interno deve criar materiais de guia para que mentoras e mentoradas conduzam seus encontros, materiais de apoio para condução dos eventos de abertura e encerramento e conteúdos relevantes para os treinamentos e workshops a serem realizados. Além disso, é necessário realizar um acompanhamento próximo das duplas, a fim de garantir o sucesso da mentoria e coletar sugestões e necessidades para os conteúdos a serem elaborados. A Figura 8 apresenta a ferramenta completa aplicada.

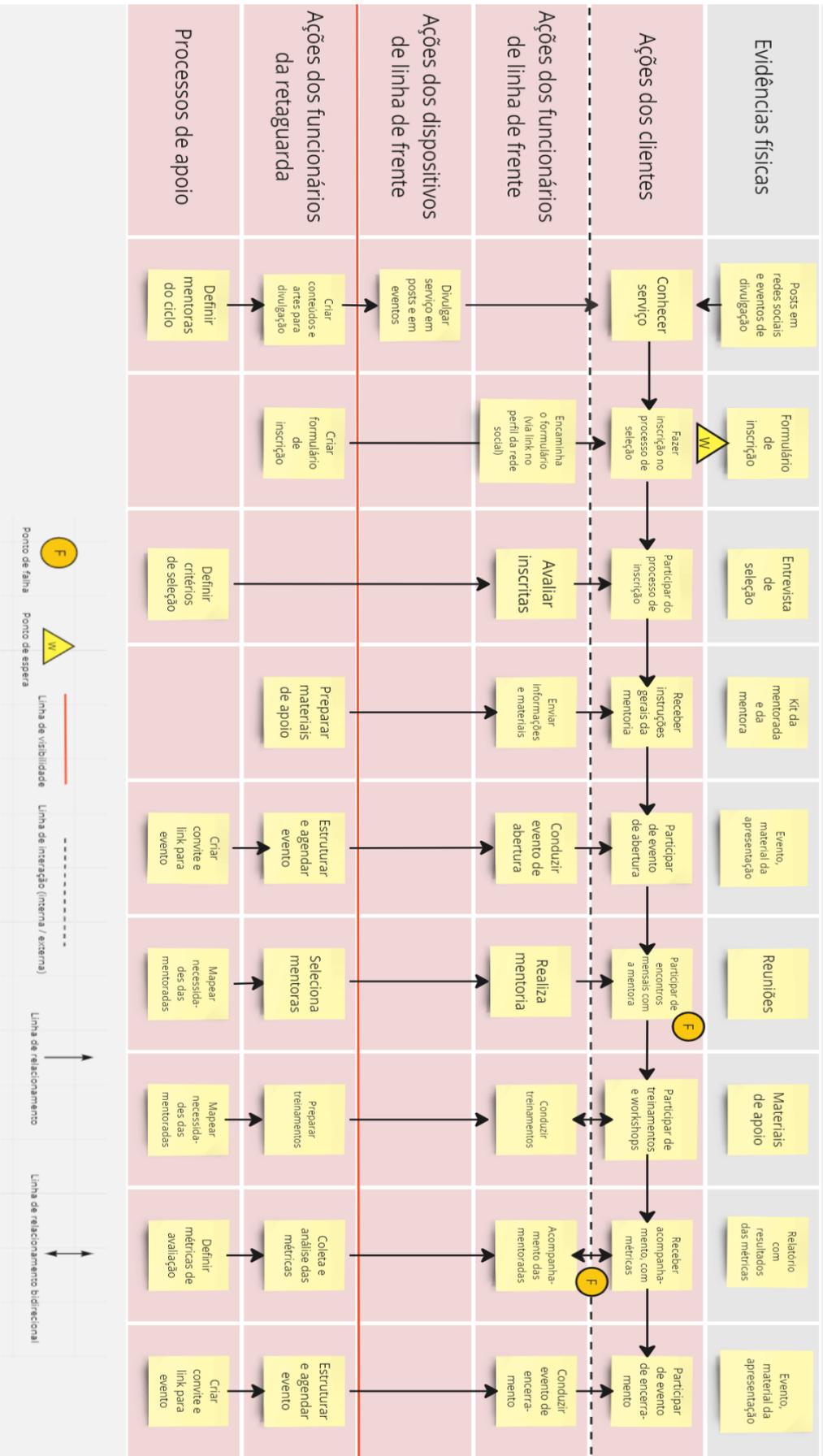


Figura 8 - Service Blueprint do novo serviço

4.4 Etapa 6 - Avaliação e Prototipagem

Para prototipagem e avaliação do serviço, foi realizado um *workshop online* entre as 6 participantes do time da Rede Spotlight. Nesse encontro, o mapa do serviço, detalhado na etapa anterior, foi apresentado e revisado em conjunto.

De uma maneira geral, a ferramenta foi aprovada, tendo sido apresentadas apenas algumas ressalvas. A principal mudança em relação ao fluxo em si foi a sugestão de adição de um último item dentro das “ações dos clientes” referente à participação de uma pesquisa de satisfação final. Para tanto, a equipe da Rede Spotlight deveria definir elementos a serem avaliados, organizar um questionário de avaliação e conduzir a reunião de pesquisa. Como evidências físicas resultantes, a organização teria um relatório do nível de satisfação das participantes, junto com melhorias a serem implementadas em próximos ciclos.

Outra recomendação foi a coleta de interesses e necessidades das participantes para treinamentos e *workshops*, por meio do encontro de abertura. Dessa forma, não seria necessário esperar o início da mentoria para mapear e definir os tópicos a serem abordados e haveria mais tempo para o preparo do conteúdo. Isso poderia auxiliar a reduzir a possibilidade de abordar temas pouco relevantes ou de forma superficial.

Por fim, foi levantada a ideia de realizar um produto mínimo viável do “Programa Spotlight” com a equipe interna da Spotlight. Dado que as voluntárias da organização se enquadram dentro do público-alvo da Rede Spotlight, dentro desse modelo, a ideia já estaria sendo testada pelos próprios clientes. As voluntárias ainda seriam responsáveis pela viabilização do serviço, porém iriam poder colher os frutos do trabalho realizado.

4.5 Etapa 7 - Plano para Implementação

Para finalizar o trabalho, a última ferramenta utilizada foi a do 5W2H, com o objetivo de definir um direcionamento macro para o time da Rede Spotlight em relação a como implementar as melhorias propostas. O Quadro 7 apresenta as respostas das 7 perguntas propostas pela ferramenta.

PERGUNTA	RESPOSTA
O quê? (<i>What?</i>)	Criação de um novo serviço de desenvolvimento de mulheres em início de carreira da Rede Spotlight. O serviço combinará um programa de mentoria com

	<i>workshops</i> e treinamentos.
Por quê? (<i>Why?</i>)	A partir da pesquisa implementada no trabalho, foi possível observar que, apesar do serviço atual conseguir atender algumas das necessidades do público-alvo, muitas ainda não haviam sido contempladas. Por conta disso, foi necessário definir algumas mudanças para o desenvolvimento desse serviço.
Quando? (<i>When?</i>)	O produto mínimo viável deverá acontecer no segundo semestre de 2023, com a implementação completa para o público externo no próximo ciclo oficial de mentoria, em 2024.
Onde? (<i>Where?</i>)	A Rede Spotlight é uma organização que trabalha de forma majoritariamente remota, mas a sua cidade com mais participantes é Porto Alegre, RS.
Quem? (<i>Who?</i>)	A implementação deverá ser realizada pelas próprias organizadoras da Rede Spotlight.
Como? (<i>How?</i>)	Para que esse novo serviço possa ser implementado, a primeira etapa envolverá realizar um produto mínimo viável com o time interno da Spotlight como participantes. O principal objetivo é entender melhor sobre o funcionamento do serviço e garantir maior aceitação do público. Para isso, deverão ser desenvolvidos os materiais necessários para a execução do serviço, tais como o kit da mentorada e roteiros para treinamentos. Com o produto mínimo viável, as melhorias identificadas deverão ser implementadas para programas futuros. Depois disso, a organização deverá conduzir a primeira rodada plena do programa, entrando em um ciclo de melhoria contínua, incorporando os <i>feedbacks</i> coletados a cada ciclo.
Quanto? (<i>How much?</i>)	Dado que a organização é sem fins lucrativos, ainda não há uma fonte de recursos clara. No entanto, a organização prevê um investimento mínimo de R\$500 ao ano, dividido entre as seguintes categorias: impulsionamento de postagens nas redes sociais, organização de ao menos um evento presencial (com locação de local e <i>coffee break</i>) e mensalidade de softwares utilizados.

Quadro 7 - 5W2H

Fonte: Elaborado pela autora

5. Conclusão

Em meio a um contexto interno desafiador e um mercado sem fins lucrativos crescentemente mais competitivo, a Rede Spotlight identificou a necessidade de se reaproximar de sua equipe interna e de suas clientes. Neste artigo, foi desenvolvido um novo serviço para essa organização, seguindo 7 principais etapas.

Em uma perspectiva teórica, o trabalho procurou contribuir com a literatura, a partir da aplicação de modelos de inovação em serviços em uma organização sem fins lucrativos, prática essa ainda pouco explorada nesse mercado.

De um ponto de vista prático, a solução proposta do “Programa Spotlight” auxiliará a organização a se reaproximar de suas clientes, atendendo as necessidades do público-alvo de forma eficaz e completa. A reinvenção de um serviço existente, por meio da adição de novos elementos e revisão de pontos de falha, traz melhorias significativas para os clientes atendidos e permite que a organização se aproxime da realização do seu propósito de ressignificar a posição da mulher no mercado de trabalho. Além disso, aplicou também ferramentas de desenvolvimento de serviços, como *Value Proposition Canvas* (OSTERWALDER et al., 2019) e *Service Blueprint* (SHOSTACK, 1984), que poderão ser replicados por outras organizações em contextos similares.

Em uma visão de curto prazo, dado que o primeiro estágio de implementação será voltado para a equipe interna de voluntárias, o serviço também ajudará a aumentar o engajamento interno da equipe. Por um lado, as voluntárias receberão diretamente os benefícios oferecidos pelo serviço. Por outro, estarão auxiliando a organização a criar algo que, a médio prazo, terá um impacto social positivo para diversas outras mulheres.

Para aprofundar o estudo e garantir maior detalhamento das suas ferramentas, trabalhos futuros podem ser realizados no aprofundamento de algumas análises realizadas. Para a ferramenta do QFD (Ribeiro et al., 2001), uma análise estatística do tipo Teste T poderia ser aplicada para verificar se realmente não há diferença significativa entre as respostas do público feminino e masculino, assim como diferentes faixas etárias.

Outra avaliação que poderá ser explorada está relacionada à operacionalização do serviço. No plano de implementação, foi elaborado um orçamento inicial para a implementação do serviço, mas poderão ser realizados estudos sobre a possibilidade da sua monetização e/ou sobre a possibilidade de captar investimentos externos, a fim de garantir a sustentabilidade financeira da organização.

Em suma, conclui-se que o serviço do Programa Spotlight possui alto potencial para atender às necessidades da organização sem fins lucrativos, garantindo a qualidade e consistência do serviço. Espera-se que essas medidas contribuam para que a Rede Spotlight continue oferecendo um serviço de qualidade e relevante para a comunidade atendida, e que sirva de exemplo para outras organizações sem fins lucrativos que desejam desenvolver serviços eficientes e sustentáveis.

Referências Bibliográficas

- ALBURY, D. **Fostering innovation in public services**. Public Money and Management, v. 25, n. 1, 2005.
- ARQUILLA, V.; MAFFEI, S.; VILLARI, B. **New collaborative service design approach for sustainable service development**. International Conference on Design Education, n. 2, 2010.
- BÆKKELIE, M. K. E. **Service design implementation for innovation in the public sector**. Proceedings of NordDesign, NordDesign 2016. Anais.2016.
- BERTOT, J. C.; ESTEVEZ, E.; JANOWSKI, T. **Digital Public Service Innovation: Framework proposal**. ACM International Conference Proceeding Series. Anais.2016.
- BRAGA, J. C.; PROENÇA, T.; FERREIRA, M. R. **Motivations for social entrepreneurship – Evidences from Portugal**. Tékhné, v. 12, 2014.
- COOPER, A.; REIMANN, R.; CRONIN, D. **About Face 3: The essentials of interaction design**. v. 3.
- DUBBERLY, H.; EVENSON, S.; ROBINSON, R. **The analysis-synthesis bridge model**. Interactions, v. 15, n. 2, 2008.
- ECHEVESTE, M.; KULPA, C.; SONEGO, M. **Abordagens para a Criação de Valor na Inovação**. UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2020.
- FONSECA, J. J. S. DA. **Metodologia da Pesquisa Científica**. UECE - Universidade Estadual do Ceará, 2002.
- G. LYNN SHOSTACK. **Designing Services That Deliver**. Harvard Business Review, jan. 1984.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa Métodos de Pesquisa**. UFRGS Editora, 2009.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa/Antonio Carlos Gil**. Como Elaborar Projetos de Pesquisa, 2002.
- GUSTAFSSON, A.; SNYDER, H.; WITELL, L. **Service Innovation: A New Conceptualization and Path Forward**. Journal of Service Research, v. 23, n. 2, 2020.
- HAIR, Joseph F. et al. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HELKKULA, A.; KOWALKOWSKI, C.; TRONVOLL, B. **Archetypes of Service Innovation: Implications for Value Cocreation**. Journal of Service Research, v. 21, n. 3, p. 284–301, 1 ago. 2018.

IPEA (INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA). **Mapa das Organizações da Sociedade Civil.**

JASKYTE, K. **Transformational leadership, organizational culture, and innovativeness in nonprofit organizations.** *Nonprofit Management and Leadership*, v. 15, n. 2, 2004.

JOHNSON, S. P. et al. **A critical evaluation of the new service development process.** 2000.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. (Eds.). **New service Development.** Sage Publications Inc., 2000. p. 1–32.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing.** 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2012 .

MAURYA, Ash. **Running Lean: Iterate from Plan A to a plan that works.** 2. ed. O'Reilly Media, 2012.

MCDONALD, R. E. **An investigation of innovation in nonprofit organizations: The role of organizational mission.** *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v. 36, n. 2, 2007.

OSTERWALDER, A. et al. **Value Proposition Design: Como construir propostas de valor inovadoras.** 1. ed. Alta Books, 2019.

RIBEIRO, J. L. D.; ECHEVESTE, M. E.; DANILEVICZ, A. M. F. **Utilização do QFD na Otimização de Produtos, Processos e Serviços.** Série Monográfica Qualidade.

FEENG/PPGEP/EE/UFRGS, 2001.

SINGH, S.; AKBANI, I.; DHIR, S. **Service innovation implementation: a systematic review and research agenda.** *Service Industries Journal*, v. 40, n. 7–8, 2020.

STEVENS, E.; DIMITRIADIS, S. **Managing the new service development process: Towards a systemic model.** *European Journal of Marketing*, v. 39, n. 1–2, 2005.

VIEIRA, J. et al. **Processo de Desenvolvimento de Serviços: uma revisão e proposição de um processo base New Service Development Process: Review and a Base-process proposal.** 2016.

WEERAWARDENA, J.; MCDONALD, R. E.; MORT, G. S. **Sustainability of nonprofit organizations: An empirical investigation.** *Journal of World Business*, v. 45, n. 4, 2010.

WEERAWARDENA, J.; SULLIVAN MORT, G. **Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model.** *Journal of World Business*, v. 41, n. 1, 2006.

WINAND, M. et al. **Do non-profit sport organisations innovate? Types and preferences of service innovation within regional sport federations.** *Innovation: Management, Policy and Practice*, v. 18, n. 3, p. 289–308, 2 jul. 2016.

YU, E.; SANGIORGI, D. **Service Design as an Approach to Implement the Value Cocreation Perspective in New Service Development.** Journal of Service Research, v. 21, n. 1, p. 40–58, 1 fev. 2018.

ZOMERDIJK, L. G.; VOSS, C. A. **NSD processes and practices in experiential services.** Journal of Product Innovation Management, v. 28, n. 1, 2011.

Apêndice A - Perfil do cliente

SEÇÃO	INSIGHTS GERADOS	FRASES TEXTUAIS
Atividades	Lidar com grande volume de temas a serem estudados (na formação ou no próprio trabalho) com a execução das tarefas do trabalho	"A maior dificuldade atualmente é o volume de coisas que acabei fazendo, que não é tão grande quanto gostaria de ter feito."
	Criar networking dentro e fora do trabalho	"O que eu venho tentando aprender, mas a cada lugar que eu vou tenho que aprender de novo, é me relacionar com as pessoas."
	Conciliar diferentes frentes de atuação em uma mesma posição	"O papel que eu faço hoje envolve 2 frentes diferentes - faço coisas que são estrategicamente para o mesmo lado, mas que envolvem tarefas muito diferentes."
		"Me envolvo em muita coisa e naturalmente as pessoas vêm atrás de mim."
	Respeitar prazos de entrega das atividades desenvolvidas (mesmo com rotinas dinâmicas e prazos curtos)	"Gestão do tempo é um desafio - seria melhor se eu tivesse mais tempo."
	Desenvolver atividades, mesmo sem ter conhecimento formal sobre o assunto	"Por parte da empresa, não temos muitos treinamentos."
	Conseguir se desenvolver para evoluir no trabalho	"Tento sempre ter uma pessoa referência no meu ambiente de trabalho, alguém que esteja disposto a se abrir."
		"Acho que a ideia é sempre tentar fazer melhor. A minha carreira é muito importante para mim, quero conseguir crescer na empresa onde eu estou."
Utilizar colegas e/ou chefes no trabalho como inspiração para o autodesenvolvimento	"Achei importante me aproximar da minha líder de projeto, que é uma pessoa que eu admiro - tento sempre ter uma figura de referência no meu ambiente de trabalho, que esteja disposta a se abrir comigo."	
	"Eu, de certa maneira, sempre crio relações com pessoas que eu entendo que eu admiro em certas características - sejam qualidades mais técnicas ou comportamentais. Eu sou uma pessoa muito voltada para relacionamento e conversa. Para mim, a melhor maneira de me desenvolver é trocando ideias com pessoas. "	
Dores	Sensação de estar despreparada para o mercado de trabalho e/ou para desenvolver as funções do seu cargo	"Me aprofundi bastante em poucas áreas, mas outras (assim como suas práticas) vi muito por cima."
		"Caí nesse cargo e não tive treinamento para liderança, acho que poderia trabalhar mais nisso"
		"Acho que na parte de gestão do consultório é algo muito importante - o dentista é um empreendedor também. Não

		aprendemos isso na faculdade e muita gente não tem a menor noção."
	Sensação de não fazer o suficiente no trabalho, mesmo quando há grande nível de dedicação	"A maior dificuldade atualmente é o volume de coisas que acabei fazendo, que não é tão grande quanto gostaria de ter feito. Sinto que sempre preciso fazer mais."
	Dificuldade de se relacionar com outras pessoas	"A parte mais difícil sempre foi a parte social, de me relacionar com as pessoas."
	Insegurança consigo mesma e com as próprias habilidades	"Vejo uma questão emocional, não tenho muita confiança em mim mesma. Eu sei que eu tenho muito estudo, tenho muito conhecimento, mas, na hora de fazer, parece que simplesmente não vem aquilo - as inseguranças me fazem esquecer tudo. Me atrapalha na hora de trabalhar mesmo"
		"Me sinto insegura por ser mulher, por ter estudado na UFRGS e não na USP; Engenharia de Minas, ao invés de Engenharia de Produção. Tenho dificuldade de lidar com isso."
	Dificuldade de gerir o próprio tempo, equilibrando tarefas do cargo com o auto-desenvolvimento	"Me sinto muito sobrecarregada. Gestão do tempo é um desafio - seria melhor se eu tivesse mais tempo."
		"Acabo não parando muito para ver onde posso me desenvolver melhor."
		"Acho que eu deixo a procrastinação vencer, acaba sendo mais fácil deixar como está, fico num certo "comodismo"."
	Alto nível de cobrança e pressão imposto sobre si mesmo	"Tenho necessidade de saber de tudo e coloco muita pressão em mim mesma desnecessariamente."
	Dificuldade para se auto-avaliar e identificar pontos de melhoria	"Acho que sempre sinto falta de mais. Não sei exatamente o que está faltando, mas sei que falta algo."
	Não saber a quem recorrer quando precisa de ajuda	"Na minha área, não conheço quase ninguém que tenha um cargo de alta liderança. E mesmo conhecendo, às vezes é difícil saber se tu vai conseguir abertura com a pessoa."
	Sensação de esgotamento no dia a dia	"Às vezes não consigo fazer mais porque isso exige muita energia e trabalho de mim, então eu não sei como fazer mais sem acabar com toda a energia."
	Dificuldade de entender qual caminho seguir	"É um grande desafio entender quais os tipos possíveis de carreira que existem na tua graduação. Só de saber quais possibilidades é um baita desafio, mas é importante também saber o que cada uma significa na prática."
Benefícios	Ouvir relatos de pessoas que passaram por experiências parecidas (e o que fizeram nessas situações)	"Gosto muito de ouvir como a pessoa lidou com situações similares às que eu estou passando. Ela nem sempre vai conseguir me orientar a fazer exatamente X ou Y."
	Sensação de maior auto-confiança, sabendo que não está sozinha nesse desafio	"Ouvir a pessoa me faz sentir que não sou a única que estou passando por problemas e que tem como sair disso."
		"Às vezes eu simplesmente estou buscando conversar com alguém para suporte emocional."
	Capacitações dentro do ambiente empresarial	"Quando tu estás dentro da empresa, é mais difícil de sugerir coisas. Quando vem algo de fora, às vezes surgem ideias mais facilmente. Poderiam ter mais coisas externas (ex: palestras, workshops, etc)."
Networking	"Sou muito a favor de participar de grupos voluntários. Eu participo do fundo centenário e acho que um dos principais atrativos de lá é o networking: você conhece muita gente nova e boa."	

	Impacto adquirido com ações sociais	"Acredito que um ponto para aumentar engajamento é conseguir ver o impacto das ações. Em uma mentoria da Spotlight, com a ajuda da mentora, fui promovida. Acho importante conseguir mostrar o impacto que a Spotlight gera."
	Saber como outras pessoas lidam com situações práticas e técnicas específicas da profissão (aprender com a experiência do outro)	"Não sei se já existe, mas seria legal ter grupos de colegas que se encontram e trocam experiências (1x por semana, algo assim, para contar experiências nos seus consultórios, compartilhar coisas que leram - atualidades em odonto, trocar conhecimento, trocar indicações. Dessa forma, todos crescem juntos."
	Receber direcionamento claro, entendendo qual próximo passo a ser tomado e como colocar em prática	"Espero técnicas e ferramentas para resolver meus problemas, mas nem sempre eu recebo. Acho que o ideal seriam dicas mais diretas possíveis de como trabalhar nas minhas dificuldades. Às vezes é muito subjetivo, sinto falta de ter algo mais objetivo."
		"Às vezes eu estou buscando algo mais pragmático, que alguém me ajude em um problema pontual e eu saia com próximos passos claros."

Apêndice B - Proposta de valor

ELEMENTOS DA PROPOSTA DE VALOR	ITENS DO PERFIL DO CLIENTE	ITENS DA PROPOSTA DE VALOR
Analgésicos para as dores	Sensação de estar despreparada para o mercado de trabalho e/ou para desenvolver as funções do seu cargo	Buscar treinamentos para as áreas mais críticas
		Alinhamento de expectativas antes de executar um trabalho
		Psicoterapia
	Sensação de não fazer o suficiente no trabalho, mesmo quando há grande nível de dedicação	Fazer retrospectiva do que foi feito no trabalho (a cada vez que entregar algo, anotar para ter track record)
		Psicoterapia
	Dificuldade de se relacionar com outras pessoas	Buscar se aproximar de 1 pessoa por vez
		Psicoterapia
	Insegurança consigo mesma e com as próprias habilidades	Mapeamento de competências (teste, conversas, aval. desempenho)
		Utilizar Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)
		Psicoterapia
	Dificuldade de gerir o próprio tempo, equilibrando tarefas do cargo com o auto-desenvolvimento	Estudar sobre produtividade e gestão do tempo
		Usar ferramentas que auxiliem na gestão do tempo
		Dividir e priorizar a rotina em momentos de desenvolvimento e momentos de execução
	Alto nível de cobrança e pressão imposto sobre si	Alinhamento de expectativas antes de executar um trabalho

	mesmo	
	Dificuldade para se auto-avaliar e identificar pontos de melhoria	Setar expectativas (em quais aspectos você vai ser avaliado)
		Pedir <i>feedback</i> para colegas de trabalho e faculdade
		Utilizar PDI
	Não saber a quem recorrer quando precisa de ajuda	Buscar referências no trabalho e na universidade (e pedir sugestões para essas pessoas)
		Observar círculo de colegas e de amigos e tentar listar o que pode ser aprendido com cada um (ex: do chefe pode aprender sobre conhecimento técnico X, do amigo pode aprender sobre inteligência emocional)
	Sensação de esgotamento no dia a dia	Práticas de <i>mindfulness</i>
		Criar e priorizar momentos de descanso na rotina
	Dificuldade de entender qual caminho seguir	Criar PDI e quebrar objetivos em sub-etapas para facilitar a execução
	Criadores de ganhos para os ganhos esperados pelas usuárias	Ouvir relatos de pessoas que passaram por experiências parecidas (e o que fizeram nessas situações)
Promover espaços de conversa entre mulheres		
Sensação de maior auto-confiança, sabendo que não está sozinha nesse desafio		Se rodear de influências positivas, que apoiam a pessoa
		Ler livros de auto-ajuda
Capacitações dentro do ambiente empresarial		Método cumbuca
		Realizar treinamentos dentro da própria empresa sobre diferentes temas (liderança, gestão do tempo, etc)
Networking		Promover eventos que facilitem a troca de ideias e experiências entre mulheres
		Busca ativa de novos contatos (ex: linkedin, palestras)
		Se inserir em espaços propícios/abertos a troca entre mulheres
Impacto adquirido com ações sociais		Mensurar resultado/ impacto gerado com ações
		Fazer trabalhos voluntários
Saber como outras pessoas lidam com situações práticas e técnicas específicas da profissão (aprender com a experiência do outro)		Participar de grupos de estudo da área de atuação
		Promover momentos de discussão dentro da própria empresa

	Receber direcionamento claro, entendendo qual próximo passo a ser tomado e como colocar em prática	Solicitar direcionamento de forma clara, externalizando necessidades e expectativas
		Participar de programas de mentoria
Produtos e serviços para auxiliar nas atividades e tarefas das usuárias	Lidar com grande volume de temas a serem estudados para a prática profissional.	<i>Workshops</i> (ex: produtividade e gestão do tempo, liderança, CV)
		Conteúdos nas redes sociais
	Criar networking dentro e fora do trabalho	Mentoria
		Eventos com empresas
		Rodas de conversa
	Conciliar diferentes frentes de atuação em uma mesma posição	<i>Workshops</i> (ex: produtividade e gestão do tempo, liderança, CV)
		Mentoria
	Respeitar prazos de entrega das atividades desenvolvidas (mesmo com rotinas dinâmicas e prazos curtos)	<i>Workshops</i> (ex: produtividade e gestão do tempo, liderança, CV)
	Desenvolver atividades, mesmo sem ter conhecimento formal sobre o assunto	<i>Workshops</i> (ex: produtividade e gestão do tempo, liderança, CV)
		Rede de contatos para apoio no autodesenvolvimento (estilo fórum privado)
	Conseguir se desenvolver para evoluir no trabalho	Mentoria
		Rodas de conversa
	Utilizar colegas e/ou chefes no trabalho como inspiração para o autodesenvolvimento	Rede de contatos para apoio no autodesenvolvimento (estilo fórum privado)
		Mentoria