

Gestão de design e empreendedorismo social: proposição de ações para um empreendimento voltado a empregabilidade feminina

Design management and social entrepreneurship: actions proposal for a female recruitment enterprise

Bianca Teixeira de OLIVEIRA¹
Giselle Schmidt Alves Díaz MERINO²

Resumo

Empreendimentos Sociais tem seu potencial de transformação social comprometido pela falta de métodos de gestão adequados para lidar com a falta de recursos e cenários de atuação complexos. Diante desse contexto, esta pesquisa tem como objetivo diagnosticar e propor ações de Design para um empreendimento social, visando o aumento do impacto social e a sustentabilidade financeira do mesmo. Para atingir esse objetivo foi desenvolvida uma pesquisa exploratório-descritiva de abordagem qualitativa. Foi realizado um Estudo de Caso em um empreendimento social de pequeno porte da área de treinamento com foco no empoderamento, empregabilidade e empreendedorismo feminino. Como resultado, a proposição de ações aponta possibilidades de contribuição do Design, nos níveis operacional, tático e estratégico, sobre as potencialidades e fragilidades identificadas na organização.

Palavras-chave: Gestão de Design. Empreendedorismo Social. Terceiro Setor.

Abstract

Social enterprises have their impact compromised due to the lack of appropriate management methods to deal with resource scarcity and complex systems. In this context, this research aims to diagnose and propose Design actions for a social enterprise, focusing on increased social impact and financial sustainability. To achieve this goal, an exploratory-descriptive research with qualitative approach was developed. The case study was conducted on a small social enterprise in the training sector focused on female empowerment, employability, and entrepreneurship. As a result, the proposed actions indicate Design's potential contributions at operational, tactical, and strategic levels, addressing the strengths and weaknesses identified in the organization.

Keywords: Design Management. Social Entrepreneurship. Third Sector.

¹ Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Design -UFSC. E-mail: biancateixeira94@gmail.com

² Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professora do Programa de Pós-Graduação em Design (UFSC). E-mail: gisellemerino@gmail.com

Introdução

O sistema financeiro atual, embora promova crescimento econômico em alguns países, aprofundou problemas socioambientais que comprometem direitos humanos básicos em várias comunidades (ONU, 2015).

Diante dessa realidade, está se consolidando um setor de organizações privadas que incorporam mecanismos de negócios para promover inovações sociais, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida de segmentos marginalizados da população. Estas, classificadas como empreendimentos sociais, enfrentam dificuldades na construção de modelos de negócios viáveis. Ao mesmo tempo, tem como desafio a complexidade de identificar as causas de problemas socioambientais (BARKI; RODRIGUES; COMINI, 2020).

A Gestão de Design traz um paradigma centrado no humano para a estratégia empresarial, mudando o foco do mercado para as necessidades humanas (BEST, 2012; COUTINHO; PENHA, 2017; MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011). Dessa forma, a Gestão de Design se destaca pelo seu potencial de contribuição no gerenciamento de empreendimentos sociais. Intervindo nas operações, processos e estratégia organizacional e, como consequência, garantindo um posicionamento de mercado correto o Design pode potencializar o impacto social gerado.

Diante desse contexto, identificou-se a oportunidade de aprofundar os estudos de Gestão de Design em um perfil organizacional ainda pouco abordado e, contribuir para os empreendimentos sociais com estudos de estratégia e gestão específicos. Dessa forma, esta pesquisa tem como objetivo diagnosticar e propor ações, por meio da Gestão de Design, para um empreendimento social de pequeno porte, visando a formulação de soluções para o aumento do impacto social e sustentabilidade financeira.

Empreendedorismo Social no Brasil

É ampla a discussão em torno da delimitação do conceito de empreendimento social (COMINI, 2016; ROMANI-DIAS *et al.*, 2017). Para esta pesquisa, foi adotada a definição da ONU (2018, p. 11 tradução nossa), que classifica empreendimentos sociais

como “unidades que utilizam meios de mercado, mas principalmente para servir fins sociais”³, desde que estejam de acordo com os seguintes critérios:

- (i) [...] ser institucionalizada em alguma medida;
- (ii) Deve ser total ou significativamente limitada em sua capacidade de distribuir qualquer lucro que possam gerar aos membros, diretores ou investidores;
- (iii) Deve ser autônoma;
- (iv) Devem envolver as pessoas com base na sua livre escolha; e
- (v) Deve ser privada; (ONU, 2018, p. 15 tradução nossa)⁴

No contexto nacional, o Serviço Brasileiro de Apoio à Pequena e Micro Empresa (SEBRAE) identifica um empreendimento social como uma organização que utiliza “mecanismos de mercado para atingir seus propósitos sociais” (SEBRAE, 2013, p. 6), independente da natureza jurídica. Apesar de ser crescente o número de estudos de casos de empreendimentos sociais na academia brasileira, pouco se escreve sobre os processos internos dessas organizações.

Por enquanto, empreendimentos sociais brasileiros tem funcionado como laboratórios para o desenvolvimento de inovações sociais (BARKI; RODRIGUES; COMINI, 2020) a nível local, ainda apresentando grande dificuldade de escalabilidade (COMINI, 2016). Por outro lado, pesquisas qualitativas levantam hipóteses sobre fatores que podem contribuir para o sucesso dessas iniciativas. Barki *et al.* (2013) afirma que empreendimentos sociais que alcançaram sucesso tiveram êxito no diagnóstico da necessidade básica que abordaram.

Quanto aos desafios enfrentados por essas organizações, destacam-se a falta de mão-de-obra especializada, falta de acesso a capital de investimento, bem como dificuldade de geração de renda (PIPE SOCIAL, 2019; SEBRAE, 2013). Estes negócios também são afetados pela falta de ferramentas de gestão adequadas, pois suas especificidades não são abordadas pelas teorias e práticas organizacionais tradicionais (ROMANI-DIAS *et al.*, 2017).

³ No original: "units that utilize market means but primarily to serve social purposes".

⁴ No original: "(i) [...] be institutionalized to some extent; (ii) They must be completely or significantly limited in their capacity to distribute any profit they might generate to members, directors or investors; (iii) They must be self-governing; (iv) They must engage people on the basis of free choice; and (v) They must be private;".

Gestão de Design

O Design contemporâneo se manifesta como um modo de pensar estratégico centrado nas pessoas (BEST, 2012; BROWN, 2009). Enquanto campo de atuação, o Design visa suprir demandas relacionadas ao ser humano, podendo ser ambientais, sociais ou mercadológicas.

Como processo estratégico, o Design atua de forma holística (BERGMANN; MAGALHÃES, 2016; BEST, 2012), analisando demandas internas e externas de uma organização. A Gestão de Design busca promover melhorias de processos de produtos, comunicação e ambientes (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011), tendo em vista as necessidades dos diferentes grupos envolvidos nas atividades organizacionais (BEST, 2012).

A prática da Gestão de Design pode resultar em intervenções globais ou mais pontuais dentro de uma organização, dependendo das demandas, níveis de urgências e da forma como a gestão da empresa e seus outros setores se relacionam com o Design. De acordo com Best (2006), a atuação do Design em uma organização pode acontecer em três níveis: operacional; tático ou estratégico.

O nível operacional é o nível inicial de integração do Design, agindo no refinamento de serviços ou processos produtivos (aspectos tangíveis) (BEST, 2019). No nível tático, o Design adota abordagens colaborativas e interdisciplinares, trabalhando na definição estratégica de setores para apoiar a estratégia corporativa (BEST, 2012).

No nível estratégico, o Design age na transformação do comportamento e visão organizacionais, apoiando no estabelecimento e busca de objetivos. Aqui o Design é um modo de pensar, influenciando a estratégia e metas corporativas, atuando na melhoria da performance e competitividade (BEST, 2019, 2006). Neste nível, o Design atua para o engajamento das pessoas envolvidas na organização, por meio da comunicação e visualização, permitindo o alinhamento de visões e fazendo com que todos trabalhem por um objetivo comum (PRETO, 2013).

A Gestão de Design tem gerado efeitos positivos na competitividade, performance e alcance dos objetivos organizacionais das empresas (BERGMANN; MAGALHÃES, 2016; CHŁODNICKI; ZIELIŃSKI, 2009; MOZOTA, Brigitte Borja de; KLÖPSCH; COSTA, 2011; RAMOS *et al.*, 2017). No contexto das Pequenas e Médias Empresas (PMEs), o gerenciamento correto do Design tem resultado no aumento da

competitividade, por meio da qualidade e da segmentação, e na melhoria da imagem corporativa (BEST, 2012; MOZOTA, 2006). Outro resultado identificado em PMEs é o aumento da confiança dos empreendedores (DESIGN COUNCIL, 2012).

O estudo empírico de Sitta & Alano (2013) demonstra o potencial de contribuição da Gestão de Design para a responsabilidade social, com mudanças de processos de comportamentos. Martins e Merino (2011), em corroboração com o que é defendido pelo *Design Management Institute* (DMI, 2020), afirmam que a Gestão de Design, por meio de sua abordagem holística, auxilia as organizações a se estruturarem dentro do tripé social-ambiental-econômico.

Gestão de Design em Empreendimentos Sociais

O Design, devido a sua abordagem sistêmica e centrada no humano, tem apresentado êxito em projetos de inovação social desenvolvidos em diferentes configurações (ANDRADE *et al.*, 2019; BROWN; WYATT, 2010; NORONHA, 2011; SITTA; ALANO, 2013).

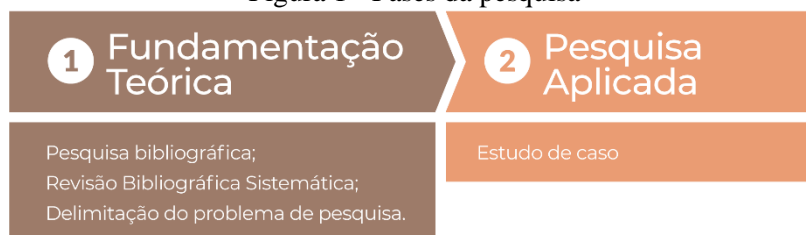
Ainda que sejam poucos os casos em empreendimentos sociais, o caráter holístico e o foco no ser humano tem se mostrado aspectos essenciais para identificar necessidades, estabelecer empatia e desenhar soluções de forma colaborativa para a promoção de melhorias nos processos produtivos dessas iniciativas, visando sempre a melhoria da qualidade de vida dos grupos envolvidos (ALANO, 2015; ANDRADE, 2012; OLIVEIRA; MERINO, 2021; PRETO, 2013; WEISS *et al.*, 2019).

Procedimentos metodológicos

Este artigo apresenta uma pesquisa de natureza aplicada e abordagem qualitativa. Quanto aos objetivos, classifica-se a pesquisa como exploratória- descritiva.

A presente pesquisa foi realizada em duas fases conforme apresentado na Figura 1. A **Fase 1**, de objetivo exploratório, compreendeu a revisão de literatura dos temas abordados: Gestão de Design e Empreendimentos Sociais. A **Fase 2**, de objetivo descritivo, compreendeu um estudo de caso realizado em um empreendimento social.

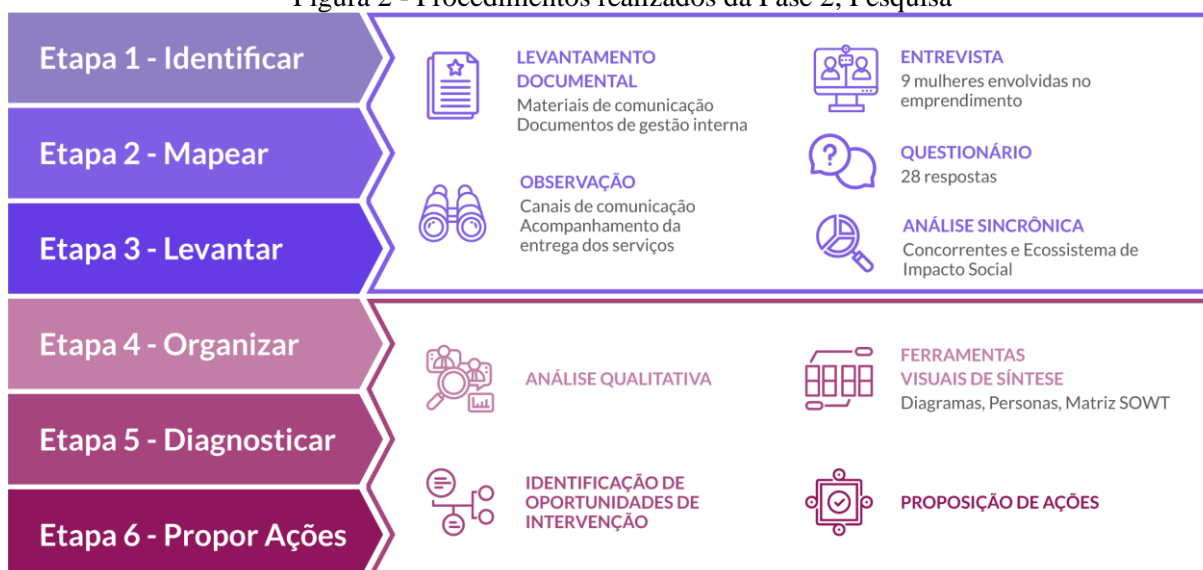
Figura 1 - Fases da pesquisa



Fonte: as autoras (2024).

O estudo de caso seguiu a metodologia de Gestão de Design Aplicada (MERINO, 2016). A metodologia é composta por seis etapas, nas quais foram realizados os procedimentos apresentados na Figura 2.

Figura 2 - Procedimentos realizados da Fase 2, Pesquisa



Fonte: as autoras (2024).

O levantamento documental (PRODANOV; FREITAS, 2013) utilizou arquivos cedidos pela fundadora, incluindo materiais de comunicação interna (apostilas e guias), documentos de gestão (planilhas de controle) e resultados de pesquisas (formulários). Também foram coletados materiais institucionais de comunicação externa (site, peças gráficas). Os documentos foram organizados em três categorias: (1) materiais de comunicação externa; (2) materiais de comunicação interna; (3) materiais de gestão.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com nove pessoas que participavam da organização; a líder e fundadora e oito voluntárias. A Figura 3 apresenta uma síntese do roteiro utilizado nas entrevistas.

Figura 3 - Síntese do roteiro de entrevista



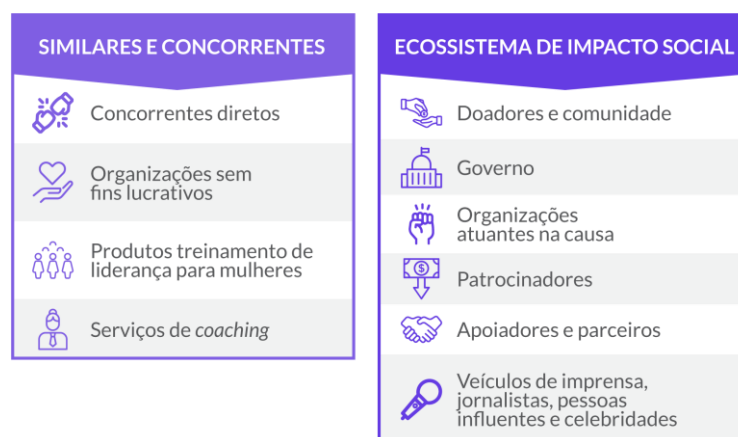
Fonte: as autoras (2024).

A observação visou coletar informações sobre as experiências das usuárias, colaboradoras, fundadora e processos internos da Rede Somma. As técnicas foram adaptadas para a empresa, que opera digital e remotamente. Utilizou-se a observação assistemática individual, participante e não-participante (SILVA; MENEZES, 2001). A observação foi realizada por meio da inserção da pesquisadora nos canais de comunicação dos serviços e processos e participação nas reuniões.

O principal canal de comunicação e entrega de serviços gratuitos eram grupos de mensagens em redes sociais, segmentados por região e área de trabalho. Observou-se a interação entre voluntárias e usuárias em doze grupos, além de dois *workshops online* que aconteceram durante o período da pesquisa.

Para a análise sincrônica, foi realizada uma análise de mercado, mapeamento serviços similares e concorrentes e do Ecosistema de Impacto Socioambiental (ANASTACIO; FILHO; MARINS, 2018). A Figura 4 apresenta as categorias abordadas.

Figura 4 - Síntese das organizações abordadas na análise sincrônica



Fonte: as autoras (2024).

Para a análise sincrônica foram levantados serviços que oferecem tanto apoio gratuito para empregabilidade de mulheres, quanto serviços de treinamento e mentoria. Dentre similares e concorrentes, foram identificadas onze instituições.

O mapeamento do ecossistema foi feito de maneira colaborativa com a fundadora e com a gestora de voluntários. Este mapeamento não teve como objetivo explorar a fundo as características das instituições, mas sim visualizar aquelas que podem contribuir com a Rede Somma de alguma forma.

A Matriz *SWOT* (FERNANDES *et al.*, 2013) foi utilizada para sintetizar os resultados do diagnóstico e facilitar a visualização das informações pelas envolvidas.

Objeto de estudo

A Rede Somma é um empreendimento social criado com o objetivo de fortalecer as mulheres profissionalmente, capacitando-as para cargos alinhados com suas visões pessoais em empresas que as respeitem remunerem justamente. Os serviços da organização são voltados a mulheres acima de 18 anos e com Ensino Médio completo, que buscam mudar de área, estão há muito tempo fora do mercado de trabalho e não sabem como retornar, ou buscam melhorar sua remuneração.

Para a entrega de seu propósito, a Rede Somma oferece mentoria coletiva gratuita, conteúdos, troca de experiências, dicas de mercado e divulgação de vagas, utilizando grupos fechados em redes sociais como principal canal de comunicação.

Durante a pesquisa, a fundadora expressou seu desejo de gerenciar seu negócio de mentoria profissional individual e a mentoria gratuita coletiva como uma organização única. Dessa forma, na identificação dos produtos que compõem o portfólio da empresa, foram abordados ambos os grupos de produtos. Estes foram segmentados entre produtos gratuitos ou produtos pagos (*premium*).

O quadro de colaboradoras mudou ao longo da pesquisa. Inicialmente, a Rede Somma tinha 46 voluntárias, chamadas de "Embaixadoras", com 44 zelando pelas regras dos grupos e incentivando a interação, e 2 apoiando decisões estratégicas no grupo "Commando". Após a dissolução do Programa de Embaixadoras, apenas sete voluntárias permaneceram em contato com a fundadora, contribuindo espontaneamente sem contrato formal.

Após o primeiro contato, foi realizada uma reunião com a fundadora e a gestora de voluntárias para apresentar a proposta da pesquisa e validar a adequação da organização ao tema, por meio de entrevista semiestruturada. A seleção do objeto de estudo foi feita a partir de três critérios: viabilidade, adequação ao tema e; disponibilidade da organização, detalhados no quadro a seguir.

Quadro 1 - Critérios para seleção do objeto de estudo

VIABILIDADE	<ul style="list-style-type: none">» Organização continuou funcionando durante o período de crise sanitária.» Organização está realizando os processos de forma remota e virtual.» Membros da organização tem estrutura e acesso à internet para exercer suas funções.» É possível a inserção da pesquisadora nas plataformas utilizadas pela organização.
ADEQUAÇÃO AO TEMA	<ul style="list-style-type: none">» Organização é um empreendimento social de acordo com os critérios da ONU (2018).» Objetivo da organização está alinhado aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ONU, 2015).» Organização foi criada e funciona dentro do território brasileiro.
DISPONIBILIDADE DA ORGANIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none">» Membros da organização demonstraram interesse diante da oportunidade de participar da pesquisa.» Gestor(a) da organização assinou a declaração de autorização da instituição.

Fonte: elaborado pelas autoras (2024).

A Rede Somma é uma instituição sem fins lucrativos com CNPJ de profissional autônomo em nome da fundadora, processos internos formalizados e uma marca estabelecida, o que a torna institucionalizada. Atualmente, a renda é inferior aos gastos e todas as colaboradoras são voluntárias. Em reunião confirmou-se que a Rede Somma é uma instituição autônoma privada e o envolvimento das colaboradoras é de livre escolha. As entrevistadas destacaram a intenção de desenvolver atividades com retorno financeiro para manter e melhorar a organização, alinhada ao objetivo social.

Quanto aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ONU, 2015), o trabalho da Rede Somma está alinhado ao quinto: “Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas” (ONU, 2015, p. 18), em específico as metas 5.5; “Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública” e 5.b “Aumentar o uso de tecnologias de base, em particular as tecnologias de informação e comunicação, para promover o empoderamento das mulheres” (MOVIMENTO NACIONAL ODS SANTA CATARINA, 2021, *online*).

Diagnóstico

Por meio do processo imersivo e participativo de levantamento e organização de dados, foi possível compreender a situação da organização. Durante o desenvolvimento da pesquisa, por questões de comportamento de algumas voluntárias, o Programa de Embaixadoras foi encerrado e a organização suspendeu seus serviços temporariamente. Para o diagnóstico, foi realizada uma síntese de dados, com foco nas questões trazidas como prioritárias pela fundadora:

1. dificuldades no gerenciamento da Rede Somma e entrega de serviços;
2. desejos das envolvidas para o futuro a organização e;
3. necessidades estruturais e financeiras para sobrevivência no mercado.

Para concluir o diagnóstico, foi elaborada a Matriz *SOWT* da organização. Antes desta pesquisa, a relação de causa e consequência entre os aspectos da organização não estavam visíveis para a fundadora. O processo de diagnóstico validou que, neste estudo de caso, a abordagem holística da Gestão de Design (BEST, 2012) foi essencial para identificar e apresentar para as envolvidas as principais dificuldades enfrentadas pela Rede Somma.

Quanto às **forças**, identifica-se que, as clientes que já completaram a mentoria *premium* atingiram seus objetivos, o que destaca a qualidade do serviço. O método inédito de mentoria e a contato direto da fundadora com as, aparecem como diferencial da organização.

O cenário externo é de **oportunidades** crescentes para iniciativas que trabalhem em prol da igualdade de gênero e do trabalho decente. É necessário que o empreendimento se organize para criar relacionamentos e aproveitar as oportunidades do ecossistema.

Dentro das **fraquezas** - aspectos internos -, encontram-se os principais obstáculos para o desenvolvimento da Rede Somma, como a falta de diferenciação da marca de mentora profissional da fundadora e a marca “Rede Somma”. Também existem fragilidades do serviço relacionadas a falta de apoio na realização dos processos e consequente sobrecarga da fundadora. Também relacionada à falta de um quadro de colaboradoras, está a fonte única de receita, que é insuficiente para a sobrevivência da organização no mercado.

Quanto às **ameaças**, identifica-se a dificuldade de mensurar o impacto do serviço. Também há uma alta concorrência por recursos humanos e financeiros no contexto das

ONGs e outras instituições que demandam trabalho voluntário. Por fim, identificou-se uma empresa concorrente direta forte e, com a qual a Rede Somma tem dificuldade de competir pois não possui plano de comunicação e marketing estruturado.

Proposição de ações

Foram identificadas relações entre as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças da organização. Uma vez agrupados, estes aspectos foram chamados de “oportunidades de ação”, para as quais foram feitas proposições tendo em consideração a situação futura almejada pela fundadora

Oportunidades de ação (1) método inédito e; (2) a história e presença da fundadora na entrega dos serviços é um diferencial. O método de mentoria proposto pela fundadora e a sua comunicação direta com clientes e beneficiárias, são aspectos não encontrados entre os concorrentes. Dessa forma, identificam-se diferenciais dentro da organização e seu serviço que podem ser explorados na comunicação, o se configura como uma oportunidade de melhoria dos processos de comunicação, *marketing* e posicionamento de mercado.

Oportunidade de ação 3: espaço para aumento da capacidade produtiva. A configuração 100% digital da empresa e seus serviços é uma característica que permite que esta se expanda sem limites geográficos. É possível aumentar a produção atual do produto de mentoria *premium*, que é a única fonte de receita atual. Por ser um mercado com alta demanda, ainda é possível diversificar os produtos vendidos, desenvolvendo soluções que demandem menos tempo para a produção, e que possam ser fontes de receita rápidas, como cursos curtos ou palestras.

Oportunidade de ação 4: marca da fundadora e marca “Rede Somma” se confundem. A fundadora evitava relacionar seu negócio de mentoria profissional e a Rede Somma pois havia recebido questionamentos sobre uma suposta incoerência em ter um serviço supostamente rentável e demandar trabalho voluntário. Ao mesmo tempo, a fundadora afirma não conseguir separar as atividades das duas frentes, e de deu próprio dia a dia. Porém, além de não ser incomum que organizações sociais possuam gestores ou colaboradores remunerados e um quadro voluntários, o próprio conceito de empreendimento social aceita que sejam realizadas transações comerciais, desde que não haja lucro dividido entre acionistas. Ainda mais, no caso da Rede Somma, a receita não é

suficiente para cobrir o pró-labore da fundadora que possui o trabalho na Rede Somma como única atividade profissional. Dessa forma, identifica-se que não há motivos para supor incoerência na gestão de uma organização que oferece serviços pagos, e necessita de voluntários. Portanto, identifica-se uma oportunidade de fusão das marcas.

Oportunidade de ação 5: fonte de renda limitada. A limitação da fonte de renda é um problema complexo para a Rede Somma, pois tem diversas causas e acaba gerando consequências negativas em diferentes aspectos da organização. Portanto, esse problema demanda uma solução composta por diferentes ações complementares.

Oportunidade de ação 6: dificuldade de entrega e de geração de impacto social devido ao baixo engajamento do público-alvo com um serviço gratuito. A incerteza quanto ao impacto social gerado está diretamente relacionada aos problemas na entrega do serviço gratuito. Da forma como é feito atualmente, há pouco engajamento das usuárias. O que cria a oportunidade de repensar a entrega do serviço.

Oportunidade de ação 7: falta de mão-de-obra e sobrecarga da fundadora. A falta de mão-de-obra engajada é um problema complexo que impacta em toda a gestão e produção de serviços da organização. Porém, diferente do que acreditava a fundadora, é possível abordar esse problema com um quadro de colaboradoras voluntárias, sem ser necessário a contratação de colaboradoras remuneradas neste momento, desde que a gestão do grupo seja priorizada.

Para cada **oportunidade** foram feitas **recomendações** baseadas nas possibilidades de intervenção do Design. Cada recomendação possui uma ou mais **ações** propostas. As recomendações foram classificadas de acordo com o **Nível de Gestão de Design** (BEST, 2006), nos quais se encaixam. A proposição de ações foi feita tendo como base as contribuições do Design em Empreendimentos Sociais e PMEs (PRETO, 2013).

Quadro 2 - Ações propostas

Oportunidade de ação	Recomendação	Ações	Prazo	Nível de Gestão de Design
1. Ineditismo do método	Obter patente do produto	Preenchimento do formulário	Longo	Operacional
	Planejamento de	Redesign do site	Curto	Operacional

2. História e presença da fundadora na entrega dos serviços é um diferencial	comunicação estratégica	Campanha de comunicação de divulgação da história da fundadora	Curto		
3. Espaço para aumento da capacidade produtiva	Campanhas de divulgação dos produtos	Elaborar calendário e planejar campanhas de divulgação e de lançamento dos novos produtos	Curto/ Médio	Operacional	
4. Dificuldade de distinção entre a marca de mentora profissional da fundadora e “Rede Somma”	Redesenho da estratégia de marca	Criação de duas marcas (uma empresarial e uma de organização social)	Curto	Estratégico	
		Registro das marcas no INPI	Curto		
		Criação de CNPJ para a organização social	Médio		
5. Fonte de renda limitada	Revisão do modelo de negócio	Criar proposta de valor para os diferentes segmentos de clientes	Curto	Estratégico	
		Buscar parcerias	Curto		
		Buscar fontes de financiamento	Curto/ Médio		
		Desenvolver novas atividades que gerem fluxo de receita	Médio		
6. Dificuldade de entrega e de geração de impacto social devido ao baixo engajamento do público-alvo	Planejamento de comunicação segmentada	Segmentar público-alvo	Curto	Operacional	
		Planejamento e criação de campanhas	Curto		
	Criação de plataforma própria	Levantamento sobre gestão tecnológica	Médio	Tático	
		Design de interação	Longo		
		Transição para a plataforma	Longo		
	Redesenho da entrega do serviço gratuito		Pesquisas com usuárias	Curto	Operacional
	7. Falta de mão-de-obra e sobrecarga da fundadora	Reintegração de voluntárias	Elaboração do organograma	Curto	Tático e Operacional
Cronograma de projetos			Curto		
Novo programa		Elaboração do organograma	Curto	Tático	

	de voluntárias	Processo seletivo, campanha de recrutamento e atividades de treinamento	Médio	
	Contratação de colaboradoras remuneradas	*Deve ser estruturado apenas após a monetização	Longo	Tático

Fonte: as autoras (2024).

As recomendações tiveram como foco a promoção de melhorias nos processos produtivos da Rede Somma visando, além da parte financeira, a melhoria da qualidade de vida da fundadora, das voluntárias e das usuárias. Dessa forma, foram priorizadas ações voltadas para o aumento da captação de receita, redução da carga de trabalho sobre a fundadora, melhora da experiência das voluntárias e aumento do impacto dos serviços sobre as usuárias.

As recomendações e ações foram apresentadas à fundadora e à gestora de voluntárias em uma videoconferência. De maneira colaborativa estas foram discutidas e alteradas quando necessário. Durante o mesmo foram estabelecidos os prazos para cada ação com base na prioridade das demandas e nos recursos necessários para cada ação – levando em conta complexidade e viabilidade de cada uma.

Conclusão

Esta pesquisa tomou como problemática a falta de métodos de gestão específicos para empreendimentos sociais. Entende-se que o objetivo da pesquisa foi alcançado pois tanto o diagnóstico quanto a proposição de ações foram aceitos e considerados valiosos pela fundadora.

Quanto ao diagnóstico, este resultou em um panorama condizente com a realidade da organização, validado pela fundadora, identificando fragilidades e pontos fortes. Isso permitiu entender melhor as relações entre dificuldades e oportunidades, aumentando a confiança da fundadora na sustentabilidade financeira e no potencial de transformação social do empreendimento.

As ações propostas visaram a reorganizar a gestão de processos e pessoas, identificada como o principal empecilho para a estruturação de um modelo financeiro viável para a organização.

Com base no *feedback* recebido pela fundadora e pela gestora de voluntárias, é possível considerar satisfatórios os resultados desta pesquisa. Acredita-se que as ações propostas poderão contribuir positivamente para a organização, beneficiando as envolvidas a curto prazo e o público-alvo a longo prazo, além de melhorar a gestão como um todo.

O estudo de caso realizado permitiu reforçar postulados da literatura sobre empreendimentos sociais brasileiros e o impacto do Design. Dessa forma, esta pesquisa corrobora o potencial da contribuição da Gestão de Design para empreendimentos sociais.

Como futuros estudos, sugere-se a realização de mais estudos de caso de empreendimentos sociais a partir da Gestão de Design aplicada, e estudos que acompanhem o resultado da ação desta abordagem em Empreendimentos Sociais.

Espera-se que este trabalho sirva de referência para outros empreendimentos sociais, designers, pesquisadores e entidades do ecossistema de impacto social, ajudando a elaborar estratégias para aumentar a legitimidade, eficiência e sustentabilidade dos empreendimentos sociais.

Referências

ALANO, Agda Bernardete. **Gestão de design como uma ferramenta estratégica para identificar a inovação social em uma comunidade criativa**. 2015. Dissertação – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2015.

ANASTACIO, Mari Regina; FILHO, Paulo R. A. Cruz; MARINS, James (Orgs.). **Empreendedorismo social e inovação no contexto brasileiro**. Curitiba, PR: PUCPRESS / Editora Universitária Champagnat, 2018.

ANDRADE, Erica Ribeiro de. **Interferências do design na dimensão econômica da sustentabilidade**. 2012. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2012.

ANDRADE, Erica R.; SANTOS, Isadora C.; TOLEDO, Natália Helena; PONS, Ivo. Design e Economia Solidária. **DATJournal**, v. 4, n. 1, p. 80–97, 2019. <https://doi.org/10.29147/dat.v4i1.122>.

BARKI, Edgard; IZZO, Daniel; TORRES, Haroldo; BITTENCOURT, Luciana Aguiar. **Negócios com impacto social no Brasil**. São Paulo: Peirópolis, 2013.

BARKI, Edgard; RODRIGUES, Juliana; COMINI, Graziella Maria. Negócios de Impacto: Um Conceito em Construção. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de**

Pequenas Empresas, v. 9, n. 4, p. 477–501, 2 set. 2020.
<https://doi.org/10.14211/regepe.v9i4.1980>.

BERGMANN, Márcia; MAGALHÃES, Cláudio. Gestão de design e o futuro dos negócios: ver, prever e tornar visível em um contexto de mudanças. *In: 12º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 2., 2016. Blucher Design Proceedings [...]. [S. l.: s. n.], 2016. v. 2, p. 1836–1848.*

BEST, Kathryn. **Design management: managing design strategy, process and implementation.** Switzerland: AVA Publishing, 2006. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=Hm5Tn1EjUWAC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 25 fev. 2021.

BEST, Kathryn. **Fundamentos de gestão do design.** trad. André de Godoy Vieira. Porto Alegre: Bookman, 2012.

BEST, Kathryn. Creativity, Design, Management, Innovation, Enterprise and Entrepreneurship: A Conversation Starter. *In: Icitee 2019: International Conference on Innovation, Technology, Enterprise and Entrepreneurship, 2019. Proceedings [...]. Bahrain: G. Aouad, P. Ivy, & M. Ali, 2019. p. 50–58.* Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/344072744_Creativity_Design_Management_Innovation_Enterprise_and_Entrepreneurship_A_Conversation_Starter. Acesso em: 1 jul. 2024.

BROWN, Tim. **Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation.** New York: Harper Collins, 2009.

BROWN, Tim; WYATT, Jocelyn. Design thinking para inovação social. trad. Thierry Mougnot B. F. Dos Reis. **Stanford Social Innovation Review**, n. Winter 2010, 2010.

CHŁODNICKI, Marcin; ZIELIŃSKI, Marek. Creating Value by Designing: Economic and Business Perspectives. **Journal of International Studies**, v. 2, n. 1, p. 89–98, 2009.

COMINI. **Negócios sociais e inovação social: um retrato de experiências brasileiras.** 2016. 166 f. Tese (Livre-Docência) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. DOI 10.11606/T.12.2016.tde-15122016-143942.

COUTINHO, André; PENHA, Anderson. **Design estratégico: direções criativas para um mundo em transformação.** [S. l.]: Alta Books Editora, 2017.

DEFOURNY, Jacques; NYSSSENS, Marthe. **The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective.** Working Paper, n. 12/03. [S. l.]: EMES European Research Network, 2012.

DESIGN COUNCIL. **Designing demand: executive summary**, n. Eden Partners (2012). London: Design Council, 2012. Disponível em: https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Designing%20Demand_and_Executive_Sumary_Final.pdf. Acesso em: 11 abr. 2021.

DMI, Design Management Institute. What is Design Management? - Design Management Institute. 2020. **DMI: Design Management Institute**. [Institucional]. Disponível em: https://www.dmi.org/page/What_is_Design_Manag. Acesso em: 7 set. 2020.

FERNANDES, Isac Gabriel Martins; FIGUEIREDO, Heloísa Marques; COSTA JUNIOR, Hilton Luiz da; SANCHES, Salvador Garcia; BRASIL, Ângela. Planejamento estratégico: Análise SWOT. **Revista Conexão Eletrônica: AEMS - Faculdades Integradas**, v. 10, n. 1, p. 1463–1473, 2013,

MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas; MERINO, Eugenio Andrés Díaz. **A gestão de design como estratégia organizacional**. 2. ed. Londrina: Eduel, 2011.

MERINO, Giselle Schmidt Alves Díaz. **GODP – Guia de orientação para desenvolvimento de projetos**: uma metodologia de design centrado no usuário. Florianópolis: Ngd/Ufsc, 2016.

MOVIMENTO NACIONAL ODS SANTA CATARINA. **Objetivo 5 - Igualdade de gênero**. [S. l.: s. n.], 2021. Disponível em: <https://sc.movimentoods.org.br/objetivos/igualdade-de-genero/>. Acesso em: 18 maio 2024.

MOZOTA, Brigitte Borja De. Design and competitive edge: A model for design management excellence in European SMEs1. **Design Management Journal**, , p. 44–53, 2006. <https://doi.org/10.1111/j.1948-7177.2002.tb00014.x>.

MOZOTA, Brigitte Borja de; KLÖPSCH, Cássia; COSTA, Filipe Campelo Xavier da. **Gestão de design**: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa. trad. Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2011.

NORONHA, Raquel (Org.). **Identidade é valor**: as cadeias produtivas do artesanato de Alcântara. São Luís: EDUFMA, 2011(Iconografias do Maranhão). Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/341831906_Identidade_e_valor_as_cadeias_produtivas_do_artesanato_de_Alcantara_-_MA. Acesso em: 1 jul. 2024.

OLIVEIRA, Bianca Teixeira de; MERINO, Giselle Schmidt Alves Díaz. Panorama da atuação do design em empreendimentos sociais no Brasil. **Temática**, v. 17, n. 09, 20 set. 2021. DOI 10.22478/ufpb.1807-8931.2021v17n09.60706.

ONU, Organização das Nações Unidas. **Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. [S. l.]: United Nations, 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/sites/default/files/2020-09/agenda2030-pt-br.pdf>. Acesso em: 17 out. 2020.

ONU, Organização das Nações Unidas. **Satellite Account on Non-profit and Related Institutions and Volunteer Work**. ST/ESA/STAT/SER.F/91/Rev.1, n. EISBN: 918-92-1-045188-8. New York: United Nations, 2018. Disponível em: https://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/docs/UN_TSE_HB_FNL_web.pdf. Acesso em: 15 maio 2020.

PIPE SOCIAL. **2o Mapa de negócios de impacto social + ambiental**. Mapeamento, n. 2. São Paulo: Pipe.Social, 2019. Disponível em: <https://www.pipe.social/produtos/mapa2019>. Acesso em: 15 jun. 2020.

PRETO, Seila Cibele Sitta. **A gestão de design aplicada nos empreendimentos econômicos solidários por meio da abordagem sistêmica**. 2013. Dissertação – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2013.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAMOS, Marcos Roberto; SAUTHIER, Guilherme; MERINO, Giselle Schmidt Alves Díaz; MERINO, Eugenio Andrés Díaz. Gestão de design: estratégias de comunicação visual e suas potencialidades para micro e pequenas empresas. **Temática**, v. 13, n. 9, 21 set. 2017. DOI 10.22478/ufpb.1807-8931.2017v13n9.36142.

ROMANI-DIAS, Marcello; IIZUKA, Edson Sadao; WALCHHUTTER, Seimor; BARBOSA, Aline Dos Santos. Agenda de Pesquisa em Empreendedorismo Social e Negócios Sociais. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, v. 8, n. 3, 30 dez. 2017. DOI 10.13059/racef.v8i3.156.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Diretrizes estratégicas para a atuação do sistema Sebrae no mercado de negócios sociais**. [S. l.]: SEBRAE, 2013.

SILVA, Edna da; MENEZES, Estera. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.
SITTA, Seila Cibele; ALANO, Agda Bernardete. A gestão de design social e sustentabilidade de empreendimentos econômicos solidários. **Projética**, v. 4, n. 1, p. 09–22, jun. 2013. <https://doi.org/10.5433/2236-2207.2013v4n1p9>.

WEISS, Marco Antonio; FIGUEIREDO, Luiz Fernando Gonçalves de; MERINO, Eugenio Andrés Díaz; MERINO, Giselle Schmidt Alves Díaz. Gestão de design para inovação social em um caso de economia solidária. **DAPesquisa**, v. 14, n. 22, p. 100–120, 1 abr. 2019. <https://doi.org/10.5965/1808312914222019100>.