

Gestão de Design e Empreendedorismo Social: identificação de problemas em um empreendimento com foco em empregabilidade feminina

Design management and social entrepreneurship: problem identification in an enterprise focused on female employability

OLIVEIRA, Bianca Teixeira de; Mestranda; Universidade Federal de Santa Catarina

biancateixeira94@gmail.com

MERINO, Giselle Schmidt Alves Díaz; Doutora; Universidade Federal de Santa Catarina, Universidade do Estado de Santa Catarina

gisellemerino@gmail.com

Dentre as dificuldades enfrentadas pelos empreendimentos sociais brasileiros, uma questão central é a falta de métodos de gestão adequados às especificidades dessas organizações. Diante desse problema, identifica-se a Gestão de Design como abordagem capaz de auxiliar no gerenciamento de projetos, processos e pessoas destes empreendimentos. Esta pesquisa buscou a compreensão da situação atual de um empreendimento social brasileiro com o objetivo de identificar, por meio da Gestão de Design, as principais dificuldades enfrentadas pela organização. Trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, objetivo exploratório-descritivo e abordagem qualitativa. Quanto aos procedimentos técnicos, foi realizado um estudo de caso guiado pela metodologia de Gestão de Design aplicada. Com os resultados verifica-se que a Gestão de Design, por meio de coleta de dados e síntese visual, permite o desenho do panorama organizacional, possibilitando a compreensão de processos e dificuldades por parte dos gestores e colaboradores.

Palavras-chave: Gestão de Design; Empreendedorismo Social; Design Estratégico.

A central issue, among the difficulties faced by Brazilian social enterprises, is the lack of appropriated management methods suited to these organizations' characteristics. In this context, Design Management is identified as an approach capable of supporting the management of projects, processes and people in this type of enterprise. This research aimed to comprehend the current situation of a Brazilian social enterprise in order to identify, through Design Management, the main problems faced by the organization. According to its purpose, this research is classified as applied, exploratory and descriptive. Regarding its methods, it a qualitative research, in which a case study was carried out, guided by the Applied Design Management methodology. The results show that Design Management, through data collection and visual synthesis, creates a comprehensive overview of the organization status,

promoting the understanding of processes and problems by managers and employees.

Keywords: *Design Management; Social Entrepreneurship; Strategic Design.*

1 Introdução

De acordo com a Organização das Nações Unidas (ONU), para combater os problemas socioambientais que comprometem a qualidade de vida da maior parte da população mundial, é necessária uma ação conjunta da sociedade civil, instituições governamentais e do mercado (ONU, 2015). Malena (1995) afirma que organizações privadas de pequeno e médio porte tem maior facilidade em desenvolver serviços sociais pois tem maior flexibilidade e conseguem estar mais próximas da comunidade, promovendo a colaboração. Nesse contexto, tem ganho destaque as “organizações ou empresas que geram mudança social por meio de atividades de mercado” (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012, p. 390, tradução nossa), conhecidos como Empreendimentos Sociais. Esse modelo organizacional se destaca por representar “uma alternativa de aliar o melhor do terceiro setor (ou seja, seu propósito social) e do segundo setor (sua eficiência).” (BARKI; RODRIGUES; COMINI, 2020, p. 495).

No Brasil, Silva e Iizuka (2018) identificaram um aumento significativo no número de empreendimentos sociais criados nos últimos quinze anos. Porém, estas iniciativas tem encontrado dificuldades para se desenvolver além da fase de *start-up*. A falta de estratégias de gestão adequadas, baixo acesso a investimento e a dificuldade estratégica de gerar fluxo financeiro através de serviços com impacto socioambiental tem limitado o crescimento e comprometido o sucesso dessas organizações (COMINI, 2016; ROMANI-DIAS *et al.*, 2017; PIPE SOCIAL, 2019).

Os empreendimentos sociais, sendo em sua maioria empresas de médio e pequeno porte (SEBRAE, 2013), podem vir a se beneficiar da abordagem de Gestão de Design (MOZOTA, 2006). De acordo com Santos (2017), a metodologia de trabalho nas áreas é semelhante, pois ambas tem como princípios “a colaboração, a participação, a gestão coletiva”, além do objetivo comum do “desenvolvimento sustentável da sociedade” (SANTOS, 2017, p. 98). Andrade *et al.* (2019, p. 80) entendem “o Design como agente e como objeto” da interação entre empreendimentos sociais e Design visando a “transformação social para o bem comum”. Os mesmos autores identificaram exemplos práticos significativos da utilização de metodologias e ferramentas do Design em pautas de justiça social e direitos humanos.

Considerando contexto apresentado, definiu-se como problemática central desta pesquisa a dificuldade de gerenciamento de pessoas e processos dentro dos empreendimentos sociais, devido à falta de métodos, recursos humanos e financeiros. Diante da falta de estudos profundos sobre os empreendimentos sociais brasileiros (ROSOLEN; TISCOSKI; COMINI, 2014; COMINI, 2016), se faz inviável o diagnóstico e a proposição de soluções para problemas enfrentados por eles de forma abrangente, uma vez que ainda se faz necessário compreender suas características de funcionamento comuns enquanto setor econômico. Dessa forma, esta pesquisa tem como objetivo identificar, por meio da Gestão de Design, as principais dificuldades enfrentadas por um empreendimento social brasileiro.

2 Procedimentos metodológicos

Este é uma pesquisa de natureza aplicada e adota abordagem qualitativa. Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratório-descritiva, pois visa descrever as características de um fenômeno dentro de um tema ainda pouco explorado (SILVA; MENEZES, 2001; GIL, 2017). Esta pesquisa foi composta por duas etapas. Sendo a Etapa 1 o Referencial Teórico e Etapa 2 o Estudo de Caso. A delimitação geográfica desta pesquisa é o território

brasileiro. Foram priorizadas teorias de empreendedorismo social nacionais e o objeto de estudo atua, através de canais virtuais, em diversos estados do país.

A Etapa 1 (Referencial Teórico) de objetivo exploratório, teve início em 2020 e foi concluída em 2021. Esta etapa compreende uma revisão de literatura feita em três momentos. No primeiro momento foi feito um levantamento bibliográfico sobre a história, características e situação atual do empreendedorismo social, focando nas publicações referentes ao contexto brasileiro. No segundo momento foi feito um levantamento bibliográfico sobre Gestão de Design, abordando autores clássicos, artigos recentes e produções voltadas para a aplicação da Gestão de Design em pequenas e médias empresas. No terceiro momento utilizou-se o método de Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS) (SANTOS, 2018) para a identificação e análise de estudos que abordam ambos os temas, no contexto nacional.

A Etapa 2, de objetivo descritivo, foi realizada durante o ano de 2021. Esta etapa compreendeu o Estudo de Caso (GIL, 2017; SANTOS, 2018) realizado no empreendimento social Rede Somma. O estudo de caso foi guiado pela metodologia de Gestão de Design aplicada (MERINO; MERINO, 2016), resultando na identificação das dificuldades enfrentadas pela empreendedora social. A metodologia prevê três etapas para o processo de coleta e análise de dados: (1) Identificar e Mapear; (2) Levantar e; (3) Organizar. Para esta pesquisa, a metodologia foi adaptada em duas etapas, organizando os passos propostos pelos autores em dois momentos, um de coleta e um de análise.

Quadro 1 - Etapas do estudo de caso

Coleta de dados	Formalização e documentação do projeto; observações e registros; coleta em diferentes fontes; aplicação de diferentes métodos de coleta de dados.
Análise de dados	Análise e síntese visual do material levantado, organizado os dados dentro dos blocos de referência.

Fonte: elaborado pelas autoras com base em Merino e Merino (2016).

A coleta e análise dos dados foi guiada pelo princípio da triangulação que prevê a compreensão do objeto de estudo através da combinação de diferentes métodos de pesquisa (GIVEN, 2008; PRODANOV; FREITAS, 2013). As informações buscadas durante a coleta seguiram os quatro Blocos de Referência, elaborados por Merino e Merino (2016).

Figura 1 - Blocos de referência



Fonte: elaborado pelas autoras com base em Merino & Merino (2016).

De acordo com os autores, no bloco “Empreendimento/Organização”, devem ser agrupadas informações relativas aos aspectos institucionais e estratégicos, como diferenciação, missão, visão, valores e identidade visual, informações básicas e aspectos legais, como registro de pessoa jurídica, nome fantasia e informações e contato. Neste bloco também são alocadas informações sobre a estrutura hierárquica interna, a história da organização e as expectativas e desejos de gestores e colaboradores para o futuro. Dentro do bloco “Produto/Serviço” são alocados dados do portfólio de serviços, fluxo produtivo e comercial, bem como a história de criação dos mesmos. O bloco “Ser Humano” é segmentado em duas partes. A primeira aborda aspectos relacionados às pessoas envolvidas internamente na gestão e processos da empresa. A segunda parte aborda aspectos relacionados às pessoas externas a organização, como parceiros e público-alvo. Quanto ao bloco Contexto, este agrupa informações referentes ao segmento de mercado, posicionamento da empresa dentro do mesmo, empresas similares e concorrentes.

Para a coleta de dados foram aplicados os seguintes métodos: pesquisa documental, entrevista semiestruturada, observação, questionário. A pesquisa documental abordou arquivos particulares de primeira mão referentes ao empreendimento e os materiais gráficos de comunicação institucional divulgados nas redes sociais da Rede Somma. Foi realizada uma entrevista em grupo inicial. As demais foram entrevistas semiestruturadas individuais com algumas das colaboradoras voluntárias (denominadas internamente de Embaixadoras)¹, voluntárias que também eram clientes e com a fundadora. O método de observação foi adaptado ao contexto da empresa, que não possui sede física e cujas voluntárias em diferentes cidades do Brasil e trabalham de maneira remota. A observação foi feita por meio de imersão

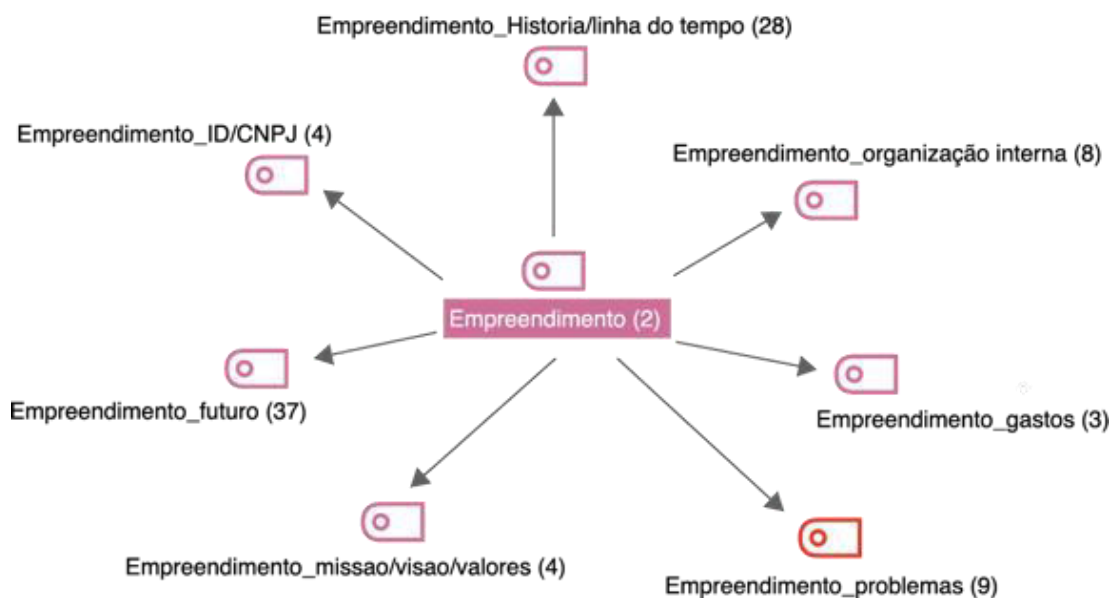
¹ Todas as colaboradoras da Rede Somma são voluntárias. Dessa forma, neste artigo as palavras “colaboradoras”, “voluntárias” e “Embaixadoras” são usadas como sinônimos ao se referir às mulheres que possuem um contrato de voluntariado e realizam trabalho voluntário na organização.

da pesquisadora nos canais digitais utilizados para comunicação entre a fundadora e voluntárias, entre a organização e o público, e os canais para entrega do serviço. O questionário foi desenvolvido de maneira colaborativa com a colaboradora responsável pela gestão de voluntárias e aplicado à todas as demais.

Para Sibbet (2008) um formato de exibição que permita a visualização panorâmica dos dados permite com que as pessoas sejam capazes de compreender a situação geral do objeto de estudo e identificar padrões e relações entre as informações. Dessa forma, no momento de organização e análise dos dados foram utilizadas ferramentas gráficas, de modo que estes pudessem ser apresentados de forma clara e compreensível para a fundadora. Para análise qualitativa do conteúdo das entrevistas, utilizou-se o *software* MaxQDA. Os trechos das falas das participantes foram codificados de acordo com os blocos de referência, conforme os diagramas apresentados nas figuras 2 a 5. Os diagramas apresentam a hierarquia de códigos criada para cada bloco. Os quatro códigos principais (referentes aos blocos citados acima) receberam nomenclatura reduzida para facilitar a visualização. Entre parênteses, ao lado de cada código, está indicado o número de trechos aos quais o mesmo foi aplicado. Os subcódigos “problemas” indicam problemas citados de forma explícita pelas entrevistadas.

A figura 2 apresenta os códigos criados para as informações referentes ao bloco “Empreendimento/Organização”, que foram aplicados a um total de 95 trechos.

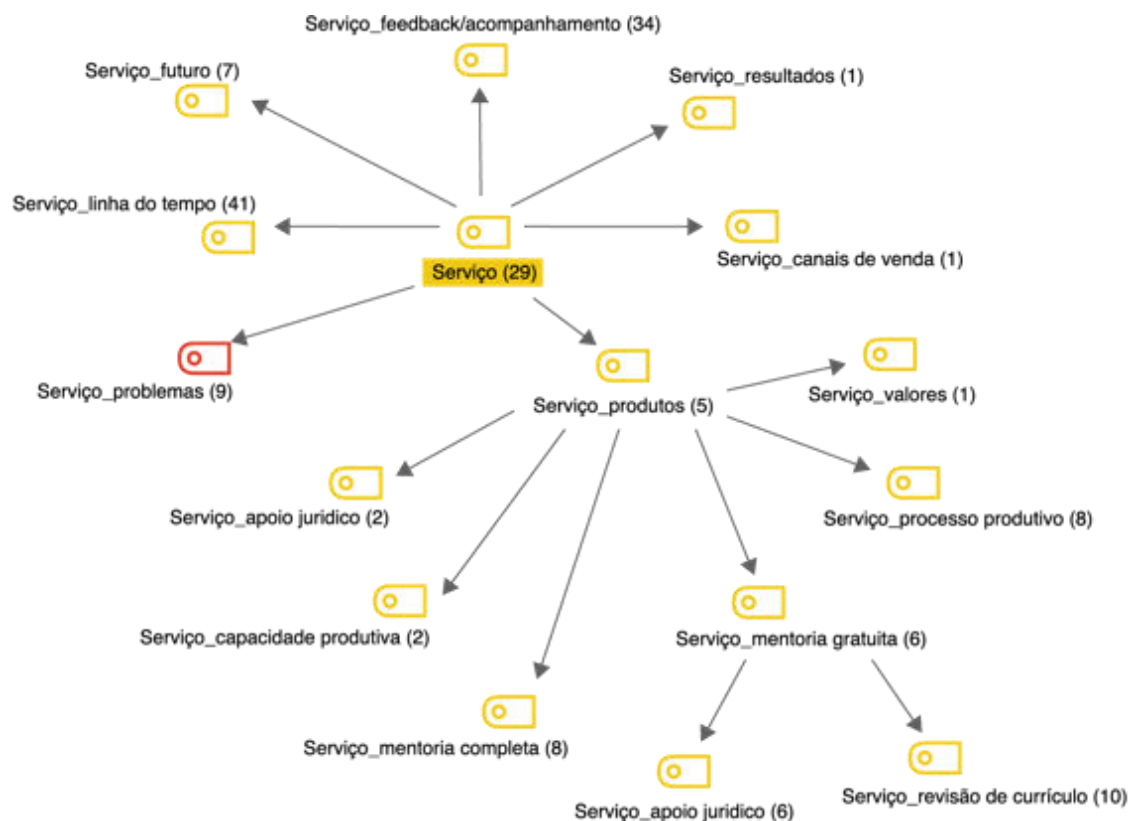
Figura 2 - Códigos referentes ao bloco “Empreendimento/Organização”



Fonte: elaborado pelas autoras (2021).

A figura 3 apresenta os códigos referentes ao bloco “Produto/Serviço”. Estes foram aplicados a 170 trechos.

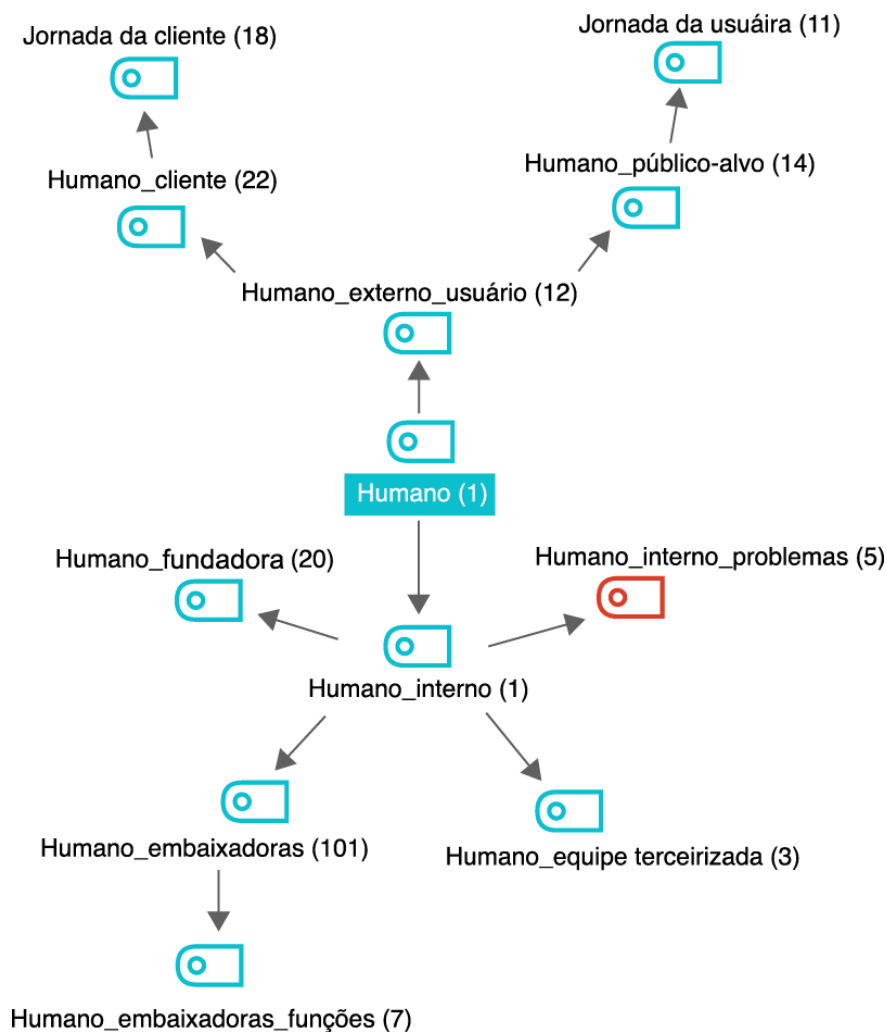
Figura 3 - Códigos referentes ao bloco "Produto/Serviço"



Fonte: elaborado pelas autoras (2021).

A figura 4 apresenta os códigos referentes ao bloco "Ser Humano", aplicados a um total de 215 trechos. Sendo 77 destes trechos, falas referentes às pessoas envolvidas externamente à organização e, 137 trechos às pessoas envolvidas internamente.

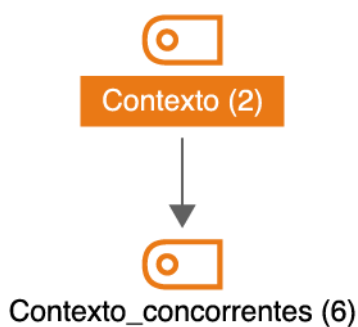
Figura 4 - Códigos referentes ao bloco "Ser Humano"



Fonte: elaborado pelas autoras (2021).

A figura 5 apresenta os códigos referentes ao bloco "Contexto". Nesta hierarquia foi criado apenas um subcódigo pois este foi o único tópico previsto nos blocos de referência que foi citado pelas entrevistadas.

Figura 5 - Códigos referentes ao bloco "Contexto"



Fonte: elaborado pelas autoras (2021).

Para a visualização do mapeamento do Ser Humano interno, foi utilizada a ferramenta Mapa de *Stakeholders* (MARTIN; HANINGTON, 2012), tendo como centro o grupo de pessoas responsáveis pela gestão do empreendimento. Este foi elaborado de maneira colaborativa a partir das informações coletadas e em encontros virtuais com a fundadora e a gestora de voluntárias da Rede Somma. Os processos mapeados foram sintetizados em fluxogramas, indicando a ordenação de ações ou acontecimentos. Para organizar, validar e identificar relações entre os dados de diferentes fontes foi utilizada a ferramenta Diagrama de Afinidades. Esta ferramenta facilita o agrupamento de dados e *insights* obtidos durante o momento de coleta, apoiando o processo de interpretação das informações e identificação da natureza dos problemas existentes (MARTIN; HANINGTON, 2012).

Os gráficos produzidos foram organizados em quatro painéis visuais, seguindo os blocos de referência de Merino e Merino (2016), e apresentados para a fundadora e as voluntárias envolvidas na gestão para validação.

3 Referencial Teórico (Etapa 1)

Nesta seção é apresentado o referencial teórico, levantado na Etapa 1, segmentado em três subseções, seguindo os procedimentos metodológicos apresentados anteriormente.

3.1 Empreendimentos sociais no Brasil

Barki, Rodrigues e Comini (2020, p. 481), definem os empreendimentos sociais como “organizações que visam à solução de problemas socioambientais, com eficiência e sustentabilidade financeira, utilizando mecanismos de mercado”. Estas são caracterizadas pela oferta intencional de serviços que promovam impacto social positivo (PETRINI; SCHERER; BACK, 2016), pela priorização de processos ambientalmente sustentáveis e pela gestão colaborativa (DEFOURNY, 2001; SEBRAE, 2013; AGOSTINI, 2016; BACQ; EDDLESTON, 2018; ONU, 2018). Os empreendimentos sociais tem se destacado internacionalmente por se apresentarem como uma alternativa que aplica os princípios de eficiência e desenvolvimento econômico do mercado na busca de propósitos sociais, promovendo assim o desenvolvimento sustentável (BARKI; RODRIGUES; COMINI, 2020).

Diferentes estudos apontam os anos de 2005 e 2006 como início de um crescimento significativo do número de empreendimentos sociais no território brasileiro (BARKI et al., 2013; SILVA; IIZUKA, 2018; PIPE SOCIAL, 2019). Estes empreendimentos são, em sua maioria organizações de micro e pequeno porte (SEBRAE, 2013).

Pesquisas quantitativas realizadas sobre o tema convergem sobre as principais dificuldades enfrentadas pelos empreendedores sociais brasileiros. De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2013), a geração de lucro, mesmo que não haja intenção de dividi-lo com acionistas, facilita a expansão do negócio, pois gera recursos que podem ser reinvestidos no mesmo. Contudo, 43% dos empreendimentos sociais registrados na plataforma Pipe.Social não possuem faturamento (PIPE SOCIAL, 2019). O Plano CDE revelou que apenas 46% já atingiram o ponto de equilíbrio, sendo que somente 36% são independentes de doações e 86% dos empreendedores investem recursos próprios para manter seus empreendimentos (BARKI et al., 2013). Segundo o SEBRAE (2013, p. 4), é uma necessidade urgente o desenvolvimento de “competências para que a gestão desses empreendimentos gerem receitas constantes, empregos e impactos sociais e/ou ambientais positivos, possibilitando assim o alcance de sustentabilidade a médio e longo prazos”. Outra demanda destacada pelos empreendedores é a de assessoria para comunicação, marketing e planejamento estratégico (SILVA; IIZUKA, 2018; PIPE SOCIAL, 2019).

Apesar de ser crescente o número de estudos de casos de empreendimentos sociais na literatura acadêmica brasileira (ROSOLEN; TISCOSKI; COMINI, 2014), pouco se escreve sobre os processos internos dessas organizações. Tampouco pode-se afirmar precisamente o impacto social causado por esse segmento, pois impactos significativos tendem a se tornar mais evidentes no longo prazo e faltam ferramentas para mensuração de resultados. Apesar disso, Comini (2016) defende que há potencial em empreendimentos sociais para a promoção de transformação social, econômica e ambiental. Até agora, os empreendimentos sociais brasileiros têm funcionado como laboratórios de inovação social, buscando alternativas para criação de valor social, econômico e ambiental a nível local (BARKI; RODRIGUES; COMINI, 2020), ainda apresentando grande dificuldade de escalabilidade (COMINI, 2016).

3.2 Gestão de Design

O Design enquanto abordagem holística coordena a rede de operações e pessoas necessária para a execução e oferta de uma solução, seja ela configurada como produto, serviço, sistema ou organização (DEMARCHI; FORNASIER; MARTINS, 2010). A Gestão de Design é a aplicação do Design como competência administrativa (SITTA; ALANO, 2013), atuando na gestão de pessoas e processos envolvidos na criação e distribuição de serviços, visando sucesso mercadológico e o bem-estar das pessoas envolvidas (CHŁODNICKI; ZIELIŃSKI, 2009; BEST, 2012; RAMOS *et al.*, 2017; RAMOS; MERINO; TRISKA, 2018; DMI, 2020).

A Gestão e o Design se assemelham por serem atividades sistemáticas que atuam na resolução de problemas (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011; BERGMANN; MAGALHÃES, 2016). A Gestão de Design propõe que o Design esteja presente na criação de soluções para demandas organizacionais dentro dos diversos setores da empresa (BERGMANN; MAGALHÃES, 2016; RAMOS; MERINO; TRISKA, 2018), sendo incorporado de maneira gradual, até que esteja presente também no setor administrativo (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011). Em seu nível mais alto de incorporação na empresa, o Design é aplicado como estratégia organizacional, orientando políticas e projetos (RAMOS; MERINO; TRISKA, 2018). O processo de gestão deve, não só identificar as possibilidades de contribuição do Design, como também comunicar tais oportunidades, garantindo o alinhamento de todos os setores da organização com relação às demandas e ações (SITTA; ALANO, 2013).

A gestão de design tem como objetivo administrar a empresa ou empreendimento em nível estratégico e diagnosticar a sua situação e de seus produtos, definindo melhores processos produtivos, aprimorando produtos e entendendo melhor o mercado para integrá-los com as funções de produção, marketing e comunicação da empresa. (SITTA; ALANO, 2013, p. 10, 11)

Objetivos organizacionais, tendências de mercado, necessidades do usuário e responsabilidade social, estes são alguns dos aspectos que, junto com as demais demandas internas e externas, devem ser compreendidos para a tomada de decisões relacionadas ao gerenciamento do Design na empresa (BEST, 2006). O Design busca oportunidades de intervenção nas possibilidades de reorganização de estruturas e processos (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011), identificando também as demandas de colaboradores e explorando o potencial de inovação dos mesmos (BEST, 2012; SILVA, 2016). A Gestão de Design é uma abordagem já consolidada como fator-chave o aumento da competitividade e performance das empresas que a incorporam em suas estruturas (CHŁODNICKI; ZIELIŃSKI, 2009; MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011; BEST, 2012; BERGMANN; MAGALHÃES, 2016; RAMOS *et al.*, 2017).

Em Pequenas e Médias Empresas (PMEs), o Design promove inovação por meio de intervenções no processo de desenvolvimento de produtos, e da identificação de

oportunidades de mercado, trabalhando o reposicionamento estratégico das empresas (BEST, 2012). Em PMEs, a Gestão de Design tem apresentado resultados no aumento da confiança e do raciocínio estratégico dos empreendedores (DESIGN COUNCIL, 2012). A Gestão de Design promove a colaboração nas empresas através do gerenciamento de pessoas e do estabelecimento de uma linguagem comum. Por meio de ferramentas visuais, o Design mapeia, torna visível e compreensível o contexto da organização, seu ambiente e processos (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011). A introdução da Gestão de Design nesses empreendimentos deve ser pautada na educação e colaboração, visando estabelecer uma dinâmica de comunicação horizontal. Estas são questões-chave para a aceitação da abordagem pelos gestores e colaboradores (BEST, 2012; RAMOS et al., 2017).

Para o contexto deste trabalho, identificou-se como relevante o destaque de autores que defendem o papel de transformação social da Gestão de Design. Best (2012), afirma que o Design, por sua própria natureza, tende a colocar no centro dos processos organizacionais as necessidades humanas reais permitindo, através de uma abordagem sistêmica, o desenvolvimento de soluções com impacto real na qualidade de vida das pessoas. Mozota, Klöpsch e Costa (2011), apontam a promoção da ética global e social como objetivos da atividade de Design. Segundo Chłodnicki e Zieliński (2009), a Gestão de Design no nível estratégico pode ser utilizada para o desenvolvimento social, por meio da criação de valor social e econômico.

3.3 Design e Empreendedorismo Social

Souza (2017) aponta semelhanças entre a abordagem de Design e os processos de desenvolvimento de produto implementados em empreendimentos sociais. São estas; a iteratividade, a flexibilidade metodológica, o foco no humano, a multidisciplinaridade e a colaboração. Porém, as pesquisas que abordam Design e empreendedorismo social não acompanharam a expansão do setor nas últimas décadas. Apenas a partir de 2018 é possível identificar um aumento significativo do número de publicações sobre a temática (OLIVEIRA; MERINO, 2021).

Apesar do número limitado dos registros de estudos sobre a atuação do Design em empreendimentos sociais brasileiros (PASQUALOTTO *et al.*, 2016; OLIVEIRA; MERINO, 2021), encontram-se registros de casos de adoção da abordagem de Design resultando em melhora dos processos produtivos e da qualidade dos produtos, promoção de relacionamentos estratégicos em rede e aumento da competitividade (PRETO; FIGUEIREDO, 2012; PRETO, 2013; SANTOS, 2017; ANDRADE *et al.*, 2019; WEISS *et al.*, 2019; OLIVEIRA; MERINO, 2021). A abordagem holística e centrada no humano proposta pela Gestão de Design (BEST, 2012) permite a imersão do designer no contexto do objeto de estudo facilitando a realização de um diagnóstico participativo com resultados coerentes a realidade do empreendimento e às demandas e desejos das pessoas envolvidas (WEISS *et al.*, 2019). Destacam-se os princípios de Design “empatia” e “colaboração” (IDEO, 2015; FERRO; HEEMANN, 2019), materializados através do estabelecimento de relacionamentos horizontais, como pontos-chave para a boa recepção do trabalho de designers pelos empreendimentos (FUJITA; SENNE, 2019).

4 Estudo de caso: pesquisa aplicada (Etapa 2)

A seguir, será apresentado o estudo de caso realizado durante a Etapa 2 da pesquisa, seguindo as etapas da metodologia de Gestão de Design aplicada (MERINO; MERINO, 2016).

O objeto de estudo desta pesquisa é o empreendimento social Rede Somma. A organização surgiu de maneira informal, a partir da intenção de uma profissional da área de engenharia de auxiliar colegas a se recolocar no mercado de trabalho. A iniciativa foi formalizada em 2016

como uma organização que oferece orientação profissional a mulheres, com o propósito de emancipá-las através do trabalho. A organização oferece serviços pagos de mentoria individualizada (classificados internamente como serviços *premium*) e um projeto de mentoria coletiva gratuita através de atividades em redes sociais. As 43 colaboradoras da organização são voluntárias e trabalham remotamente e os produtos entregues pelo empreendimento 100% digitais. A crise sanitária causada pela Covid-19 em 2020 não impactou os processos da organização que, não apenas seguiu funcionando normalmente, mas aumentou o número de beneficiárias inscritas na mentoria coletiva. Porém, a única fonte de receita da organização – venda de produtos *premium* – não é suficiente para arcar com os gastos necessários para manutenção da mesma.

O propósito da Rede Somma de empoderar as mulheres por meio do trabalho, garantindo oportunidade de emprego digno e remunerado justamente para todas, está alinhado a dois Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS). Um sendo o ODS de número 5: “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”(ONU, 2015, p. 24) e 5.b “Aumentar o uso de tecnologias de base, em particular as tecnologias de informação e comunicação, para promover o empoderamento das mulheres” (ONU, 2015, p. 25). E o outro o ODS de número 8: “Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos” (ONU, 2015, p. 18), pois o trabalho da organização contribui com a promoção do “emprego dos jovens e o empoderamento econômico das mulheres, em particular, e o trabalho decente para todos.” (ONU, 2015, p. 10).

Figura 6 - Objetivo do Desenvolvimento Sustentável #5 – Igualdade de Gênero



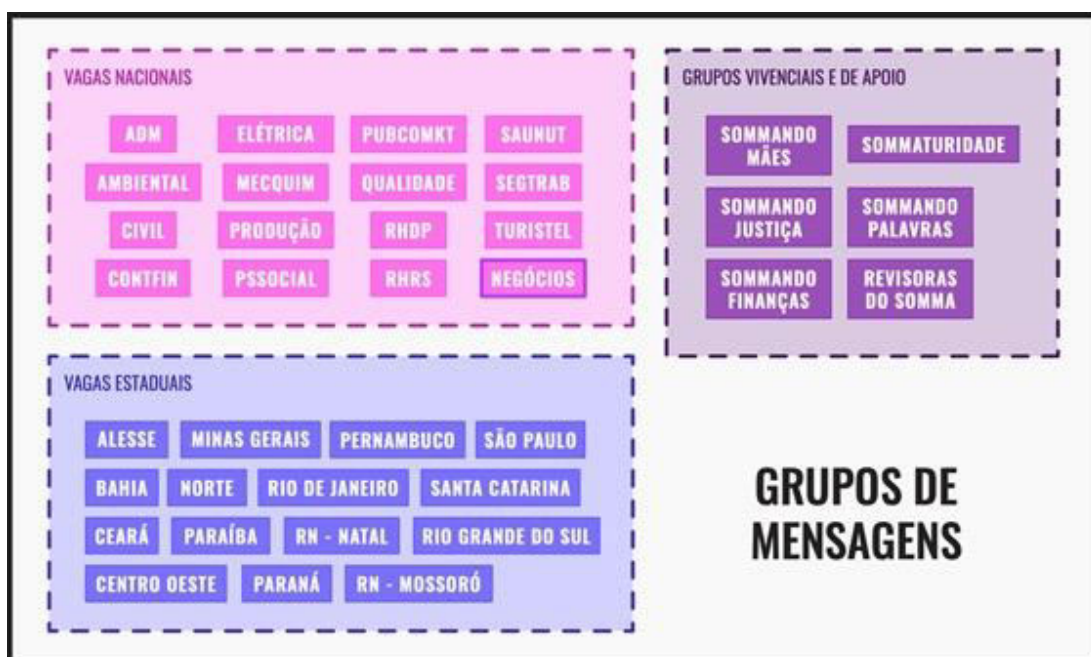
Fonte: Movimento Nacional ODS Santa Catarina (2021)

O primeiro momento da coleta de dados objetivou identificar informações básicas da organização – como informações de contato, canais de comunicação, missão, visão e valores, tempo de existência, organograma, serviços oferecidos e perfil do público-alvo. As informações iniciais foram coletadas por meio de entrevista em grupo com a fundadora e a colaboradora voluntária responsável pela gestão de voluntárias. Esta entrevista forneceu informações básicas para que se operacionalizassem os próximos passos do estudo de caso.

Diante do contexto digital no qual opera a organização, a observação se deu por meio da inserção da pesquisadora nos ambientes digitais da organização. A aplicação desta técnica objetivou coletar informações sobre a gestão interna da organização, a entrega do produto e a interação das usuárias com o mesmo. Houveram duas abordagens quanto a observação. A observação espontânea, dentro dos canais de entrega do serviço e a observação participante, dentro das ações de gestão interna.

O primeiro passo para a observação foi a entrada da pesquisadora nos grupos de mensagens onde o serviço de mentoria coletiva é entregue. No momento do início da pesquisa, os grupos funcionavam dentro do aplicativo de mensagens WhatsApp. Havia grupos classificados de acordo com o Estado e outros de acordo com a área de atuação. Devido ao limite de participantes em cada grupo estipulado pelo sistema do aplicativo, para cada usuária só era permitido participar de um grupo, sendo este o de seu Estado residência atual ou almejada, ou de sua área de trabalho.

Figura 7 - Relação dos grupos de WhatsApp da Rede Somma



Fonte: elaborado pelas autoras (2021).

Para participar de algum grupo, a usuária deveria preencher um formulário de perfil e intenção. Após o preenchimento a fundadora entraria em contato com a solicitante para orientá-la com relação a proposta de trabalho da Rede Somma. Para esta pesquisa, a pesquisadora foi inserida em 12 grupos de mensagens. Dentro dos grupos, identificou-se que a mentoria coletiva segue uma agenda semanal, com atividades pré-determinadas para cada dia da semana, entre as semanas varia-se é o assunto abordado. A sequência de assuntos segue a metodologia de mentoria profissional desenvolvida pela fundadora. A sequência metodológica proposta pela fundadora fica oculta as usuárias.

Figura 8 - Agenda semana da Rede Somma



Fonte: Página da Rede Somma no Instagram².

O envio das atividades diárias é feito pela fundadora em todos os grupos, com exceção do “Mutirão de Vagas”. Este é uma ação colaborativa entre a fundadora, voluntárias e usuárias, em que todas as envolvidas compartilham oportunidades de emprego dentro de seus grupos. Após o envio das atividades, é papel da Embaixadora designada para cada grupo responder a mensagem e movimentar a dinâmica proposta. Na maior parte dos grupos observados não houve esta movimentação. Porém, não foi identificado nenhuma relação entre nível de interação da Embaixadora e engajamento das usuárias.

No final do mês de maio de 2021, houve uma transição de plataforma. Os grupos no aplicativo WhatsApp foram excluídos e as participantes foram orientadas a entrar em novos grupos criados na plataforma LinkedIn. A partir desse momento houve a inserção da pesquisadora em todos os grupos.

² Disponível em: < <https://www.instagram.com/redesomma/>>. Acesso em: 29 abr. 2021.

Figura 9 - Instruções para transição de plataforma da Rede Somma



Fonte: Página da Rede Somma no Instagram³.

Após a transição, alguns grupos sofreram queda no nível de interação das participantes, enquanto outros sofreram alta. Ao mesmo tempo, grupos de áreas e estados que haviam sido desativados no aplicativo de mensagens, foram recriados.

Figura 10 - Relação de grupos no LinkedIn e número de participantes no dia 24 de junho de 2021

GRUPOS de LinkedIn - REDE SOMMA	
Grupos ativos	Número de participantes LI (24/06)
ADM	93
CIVIL	76
CONTEIN	55
Direito	20
Elétrica	68
Empreendedoras	123
Energias Renováveis	103
Logística e Transportes	17
Meio Ambiente	167
PUBCOMKT	69
Qualidade	99
RH/DP	249
Saúde	28
Segurança do Trabalho	88
Turismo e Hotelaria	20
Bahia (BA)	90
Ceará (CE)	128
Minas Gerais (MG)	83
Paraíba (PB)	48
Pernambuco (PE)	50
Paraná (PR)	55
Rio de Janeiro (RJ)	108
Rio Grande do Norte (RN)	209
Santa Catarina (SC)	41
São Paulo (SP)	183

Fonte: elaborado pelas autoras (2021).

³ Disponível em: < <https://www.instagram.com/redesomma/>>. Acesso em: 24 mai. 2021.

Além da participação nos grupos de mensagens, também houve participação da pesquisadora nas aulas ao vivo, realizadas toda quarta-feira, e nos eventos extraordinários de fim de semana.

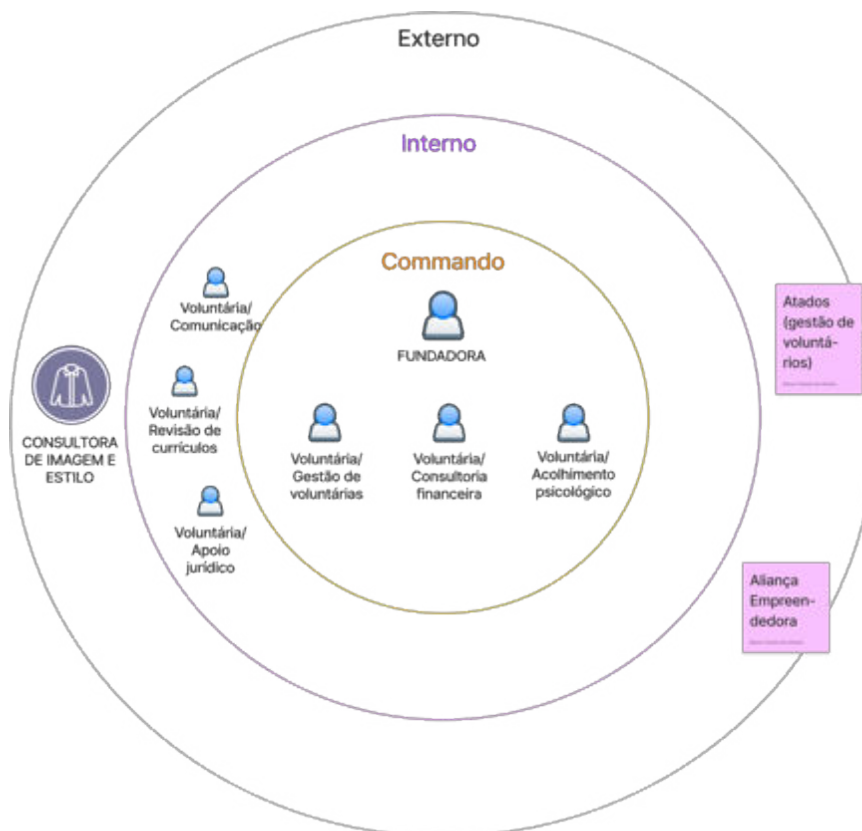
Quanto as aulas ao vivo, identificou-se que as únicas participantes eram Embaixadoras. Estas participavam ativamente através do envio de comentários e perguntas via *chat* da plataforma de transmissão.

Durante a duração desta pesquisa houveram dois eventos extraordinários: Imersão Meta Zero, realizado dia 8 de maio de 2021 e; Resgate das Pérolas – Treinamento Vivencial, realizado no dia 17 de julho de 2021. Na Imersão Meta Zero houve predominantemente a participação de Embaixadoras. Quanto ao Resgate das Pérolas, este evento contou com participantes que ainda não eram usuárias da Rede Somma.

A observação também foi realizada internamente na organização, pela participação do grupo de mensagens das voluntárias – chamado de Núcleo das Embaixadoras – e das reuniões periódicas de embaixadoras. Após a transição para a rede social LinkedIn, reduziu-se a interação entre colaboradoras dentro do grupo do Núcleo das Embaixadoras. Conforme o andamento da pesquisa, a periodicidade das reuniões foi mais espaçada, até o cancelamento das mesmas devido ao encerramento do Programa de Embaixadoras que estava em vigor desde julho de 2020.

Também foi feito o acompanhamento do projeto de reestruturação de dois serviços: apoio jurídico e revisão de currículos, por meio de observação e entrevistas individuais com as colaboradoras que chefiavam esses serviços. Outra transformação observada foi o surgimento de um novo setor na organização: o setor de comunicação. A reestruturação de serviços foi interrompida e o setor de comunicação foi desativado temporariamente devido ao encerramento do Programa de Embaixadoras. Porém, as Embaixadoras responsáveis por essas iniciativas foram mantidas em um grupo de mensagens juntamente com as voluntárias que possuíam maior proximidade com a fundadora. Com o encerramento do Programa de Embaixadoras, e dos demais projetos, foi mantido em um Mapa de *Stakeholders* o registro das mulheres que continuaram em contato com a Rede Somma e sua fundadora, aguardando a retomada das atividades

Figura 11 - Mapa de *Stakeholders* da Rede Somma



Fonte: elaborado pelas autoras (2021).

Dessa forma, através da observação foram identificadas as seguintes questões: (1) falta de interação das usuárias; (2) falta de engajamento das voluntárias; (3) falta de constância na comunicação externa; (4) falta de constância na comunicação interna.

Durante a observação foram levantados documentos de comunicação externa dentro das páginas institucionais da organização e dentro dos grupos de atividades. Identificou-se o padrão da identidade visual respeitado em todos os materiais. Porém, a comunicação era feita prioritariamente pelas páginas pessoais da fundadora e, posteriormente, compartilhados pelas páginas da organização. O *website* existente no início da pesquisa foi desativado por questões legais e foi criado um novo site para a marca da fundadora enquanto mentora de carreira profissional, o qual possuía uma página interna dedicada a organização Rede Somma.

O levantamento documental também abordou materiais de comunicação interna; apostilas de treinamento para voluntárias; materiais de identidade visual e; modelo do termo de voluntariado. Também foram cedidos pela fundadora as respostas de uma pesquisa de opinião com usuárias, aplicada em 2020.

As informações iniciais coletadas embasaram a criação do roteiro para as entrevistas semiestruturadas realizadas com colaboradoras e clientes⁴. Como todas as clientes eram Embaixadoras, foram elaborados dois roteiros de entrevista, um para voluntárias e outro com

⁴ Para esta pesquisa foi atribuído o termo “clientes” para tratar das mulheres que adquiriram a mentoria completa (*premium*) ofertada pela fundadora, e “beneficiárias” para as participantes dos grupos da Rede Somma, usuárias do serviço gratuito.

perguntas adicionais para as que também eram clientes. O roteiro das entrevistas foi composto por um conjunto de questões fechadas e abertas. As questões fechadas, inseridas no início do roteiro, tiveram por objetivo obter informações demográficas sobre as participantes (nome, idade, cidade de residência), bem como identificação do vínculo e tempo de trabalho na organização. Em seguida, foram colocadas as perguntas abertas, abordando os seguintes tópicos:

- histórico profissional;
- histórico de trabalho voluntário;
- primeiro contato com a Rede Somma;
- porque se tornou participante da Rede Somma;
- interesse em se tornar embaixadora;
- treinamento/capacitação como embaixadora;
- funções e rotina como embaixadora;
- impacto percebido da Rede Somma sobre as participantes;
- impacto da Rede Somma em sua própria vida pessoal e profissional;
- expectativas para o futuro da Rede Somma.

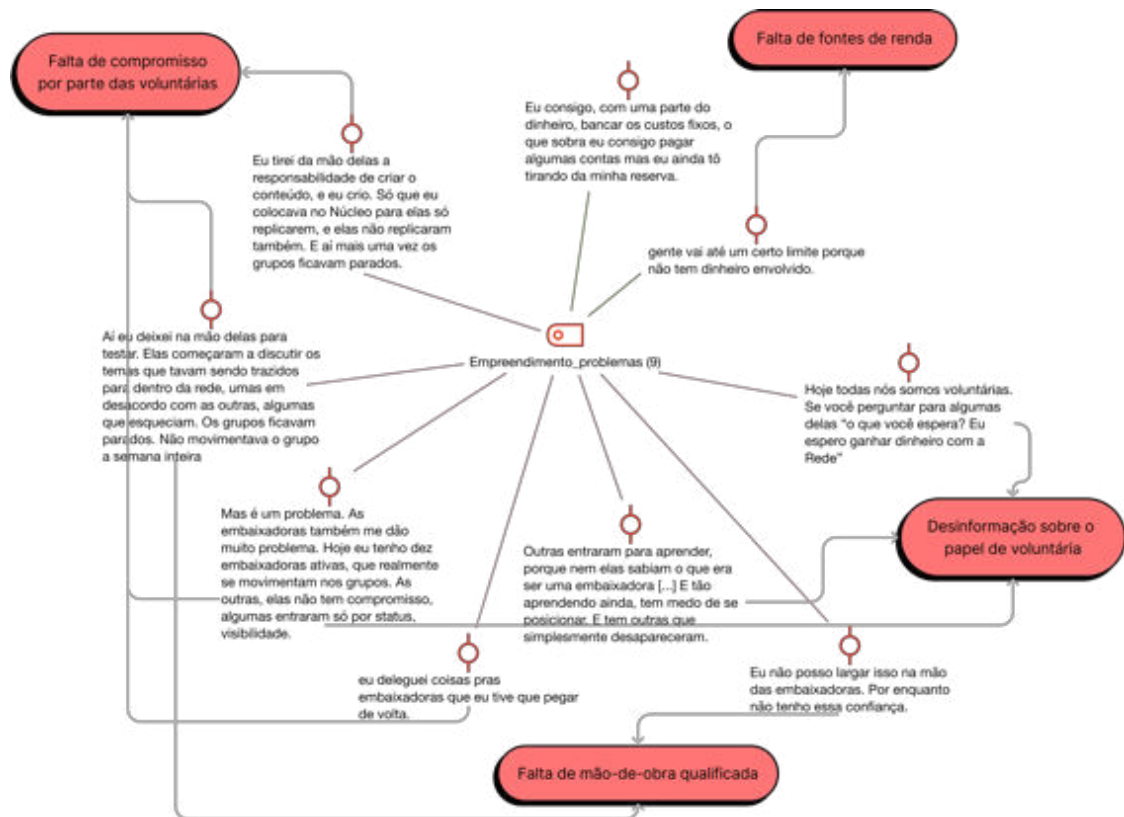
Para as clientes, foram adicionadas perguntas relativas aos seguintes tópicos:

- motivos para aquisição do produto;
- conhecimento de concorrentes ou produtos similares;
- expectativas anteriores à aquisição do produto;
- expectativas atuais (para clientes que ainda não haviam finalizado a mentoria) com relação ao produto;
- tempo dedicado à utilização do produto;
- sentimentos e emoções durante a utilização do produto;
- impacto do produto na vida pessoal e profissional.

No total, sete mulheres foram entrevistadas. As transcrições das entrevistas foram adicionadas ao *software* de análise qualitativa MaxQDA, e os trechos foram codificados de acordo com os assuntos previstos em cada bloco de referência. As figuras 12, 13 e 14 apontam trechos de entrevistas nos quais as participantes explicitaram dificuldades ou problemas enfrentados ou observados por elas com relação a Rede Somma.

A figura 12 apresenta trechos de entrevistas nos quais as participantes apontam dificuldades relacionadas a falta de compromisso por parte das voluntárias, a falta de fontes de renda, a desinformação sobre o papel das voluntárias, e a falta de mão-de-obra qualificada.

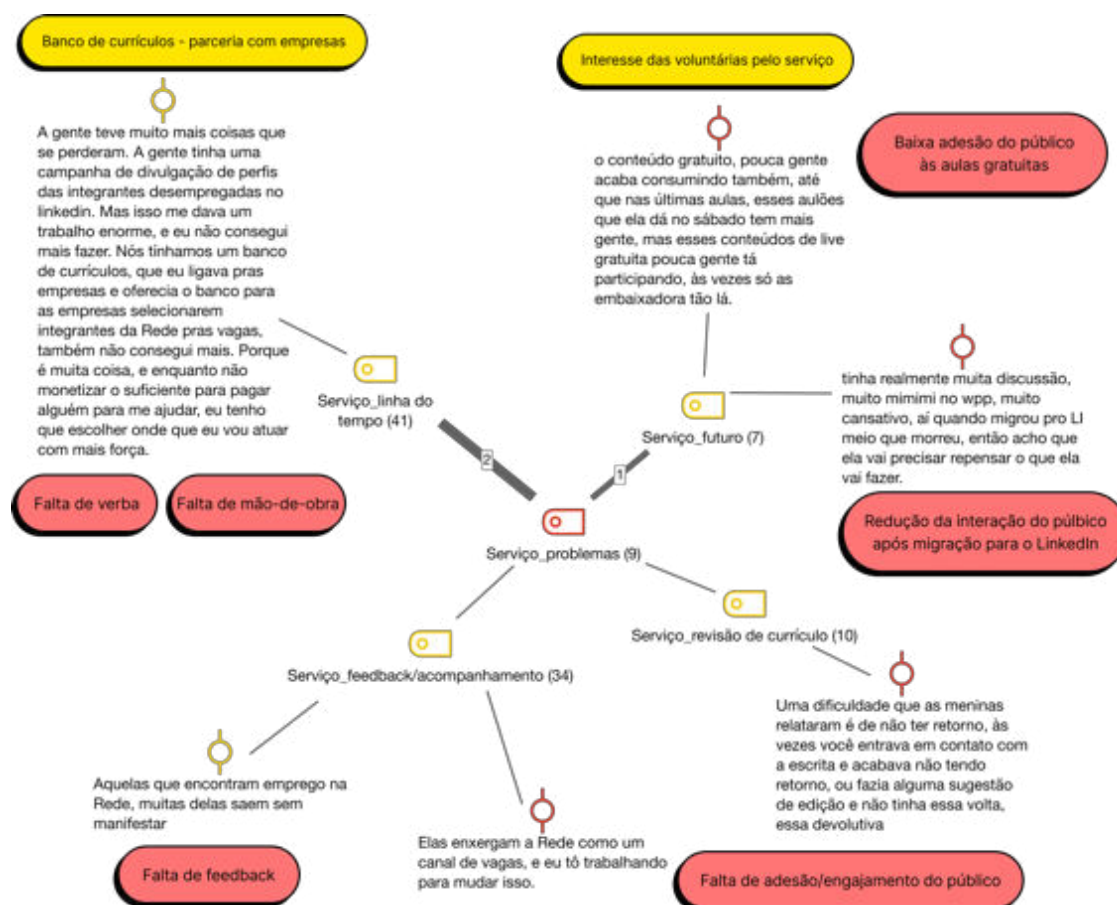
Figura 12 - Dificuldades mencionadas a respeito do bloco "Empreendimento/Organização"



Fonte: elaborado pelas autoras (2021).

Na figura 13, a falta de mão-de-obra e falta de fontes de renda são novamente citadas como dificuldades. Na mesma figura também pode ser identificada a dificuldade de engajar o público nos serviços gratuitos. Ao mesmo tempo identificam-se possibilidades melhorias de serviço, destacadas em amarelo.

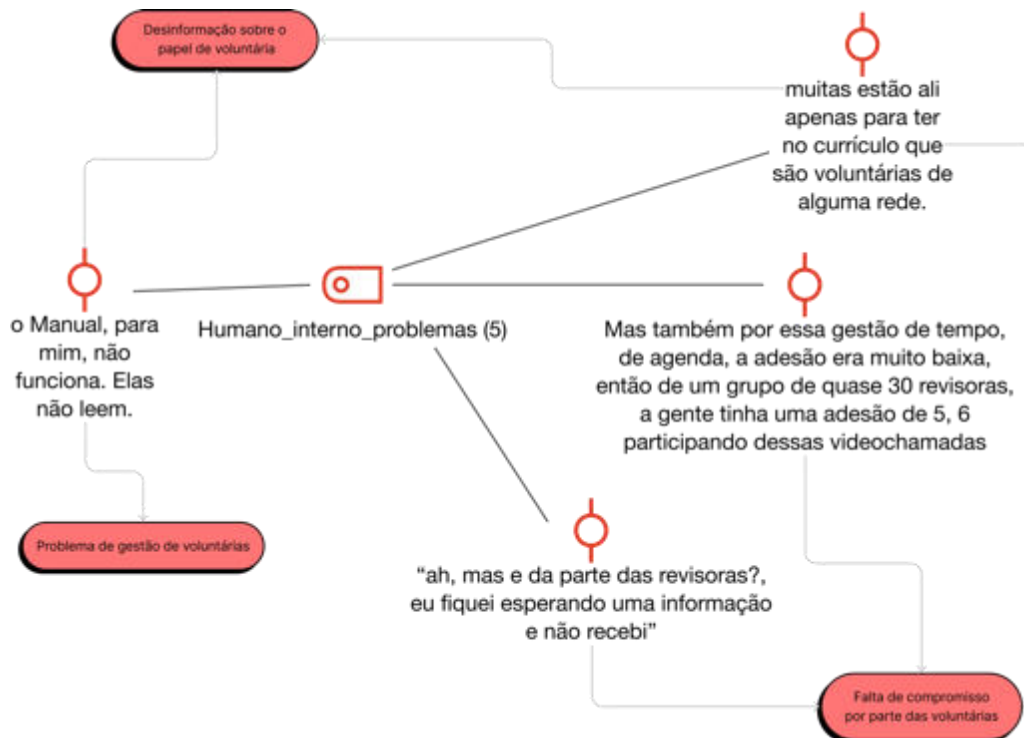
Figura 13 - Dificuldades mencionadas a respeito do bloco "Produto/Serviço"



Fonte: elaborado pelas autoras (2021).

Quanto ao bloco "Ser Humano", conforme apresentado na figura 14, as principais dificuldades identificadas pelas entrevistas estão relacionadas a gestão de voluntárias.

Figura 14 - Dificuldades mencionadas a respeito do bloco "Ser Humano"



Fonte: elaborado pelas autoras (2021).

Para o cruzamento dos dados das diferentes fontes e ferramentas, foi utilizada ferramenta Diagrama de Afinidades. A ferramenta também permitiu a identificação de conexões entre as informações de blocos distintos. Foram identificados três grupos de informações que apresentavam pontos críticos a respeito da organização.

Figura 15 - Diagrama de afinidades: Grupo 1 - Empreendimento



Fonte: elaborado pelas autoras (2021).

O primeiro grupo diz respeito ao bloco "Empreendimento/Organização". As dificuldades identificadas dentro deste grupo estavam relacionadas a questões complexas, principalmente aos problemas com as Embaixadoras. O segundo e terceiro grupo dizem respeito ao bloco "Ser Humano". Dentro do Grupo 2 foram agrupadas as informações referentes às pessoas envolvidas internamente na organização (Embaixadoras).

Figura 16 - Diagrama de afinidades: Grupo 2 - Embaixadoras



Fonte: elaborado pelas autoras (2021).

No terceiro grupo foram agrupadas informações referentes à Clientes e Beneficiárias. Foram identificadas informações referentes ao perfil do público-alvo e à jornada das usuárias, tanto para clientes quanto para beneficiárias.

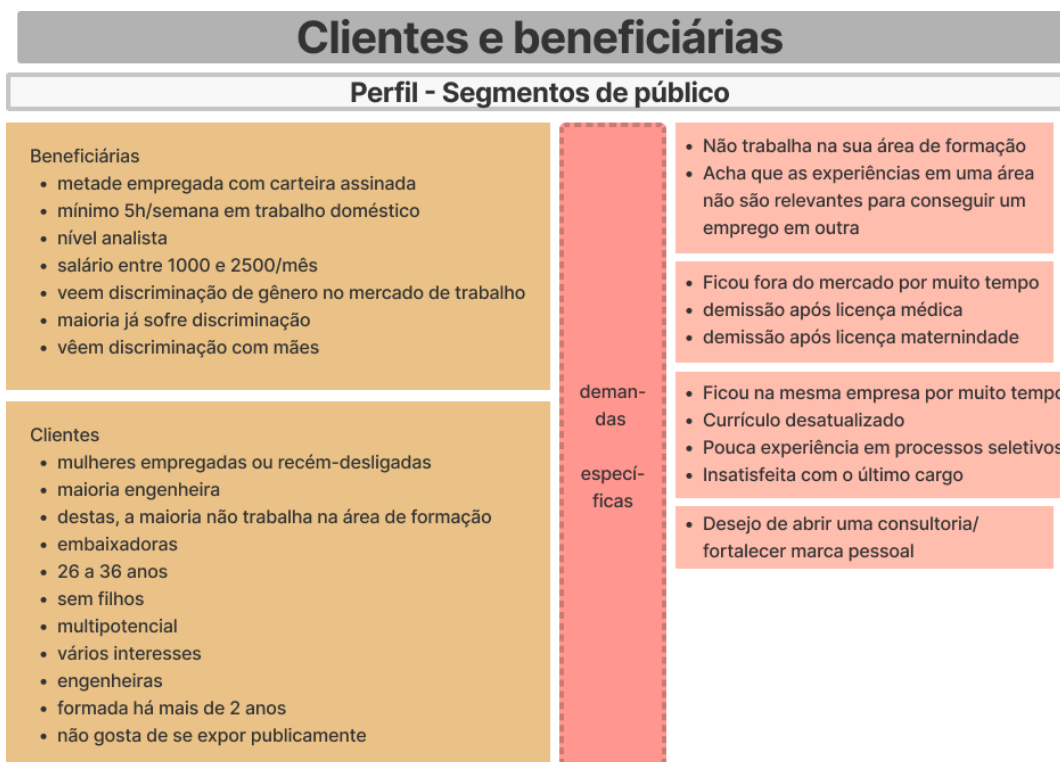
Figura 17 - Diagrama de Afinidades: Grupo 3 - Público-alvo: perfil geral



Fonte: elaborado pelas autoras (2021).

Com o diagrama foi possível identificar que dentro de um perfil abrangente de público-alvo, existem segmentações de acordo com o histórico profissional e demandas profissionais e pessoais das mulheres. As diferentes demandas já eram conhecidas pela fundadora, porém, a segmentação de perfis não é utilizada na estratégia da Rede Somma.

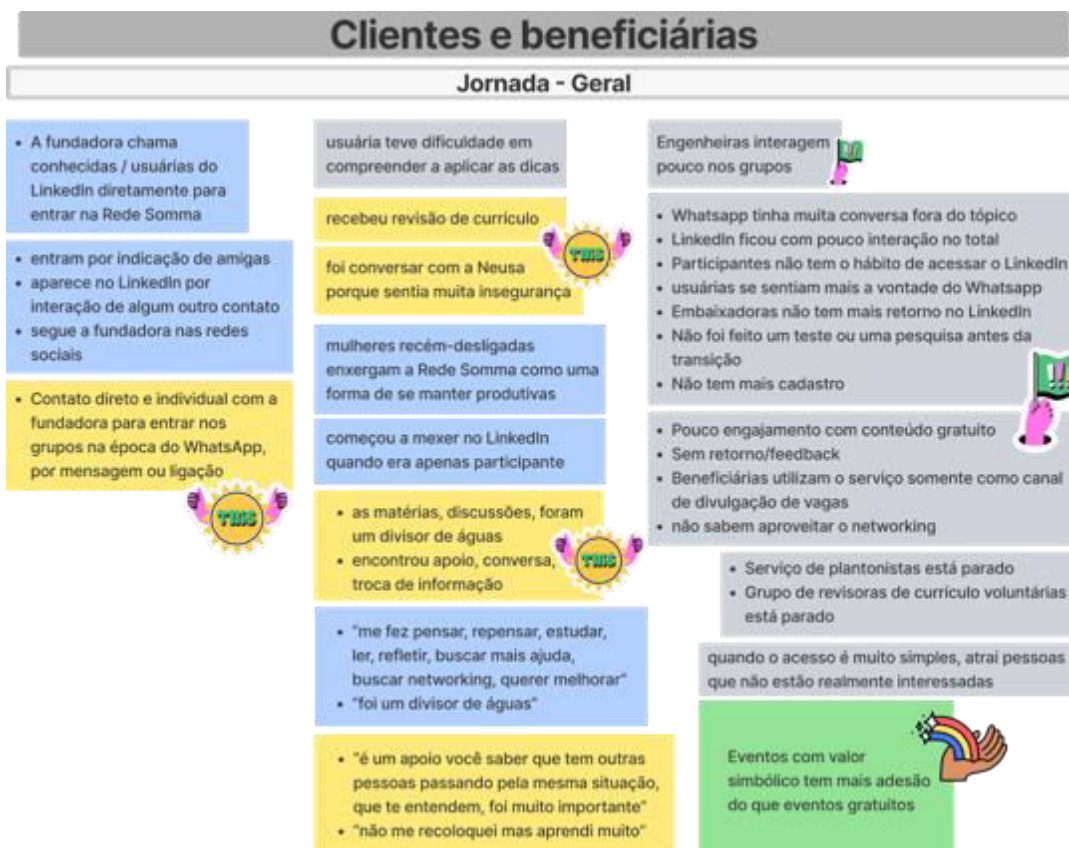
Figura 18 - Diagrama de Afinidades: Grupo 3 - Público-alvo: segmentos de público



Fonte: elaborado pelas autoras (2021).

A construção do diagrama também permitiu a visualização da jornada percorrida pelas usuárias. O diagrama da jornada foi composto das citações da fundadora sobre seu ideal de serviços, combinadas com dados sobre a experiência real de clientes e beneficiárias. As colunas do diagrama representam os momentos da experiência, tendo início na tomada de conhecimento sobre a Rede Somma. Foram agrupados relatos positivos e negativos.

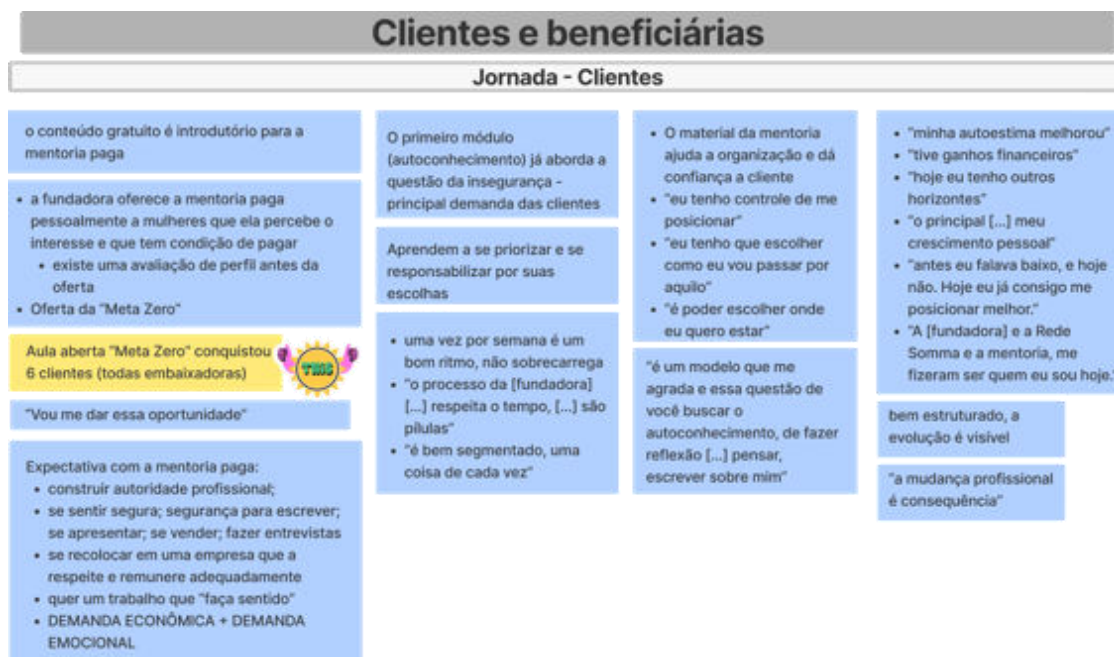
Figura 19 - Diagrama de afinidades: Grupo 3 - Jornada geral



Fonte: elaborado pelas autoras (2021).

O diagrama da jornada foi segmentado em duas partes. A primeira (figura 16) traz o processo de entrada na Rede Somma e utilização do serviço gratuito. A segunda parte traz momentos específicos da jornada de clientes do serviço *premium* (figura 17).

Figura 20 - Diagrama de Afinidades: Grupo 3 - Jornada da cliente

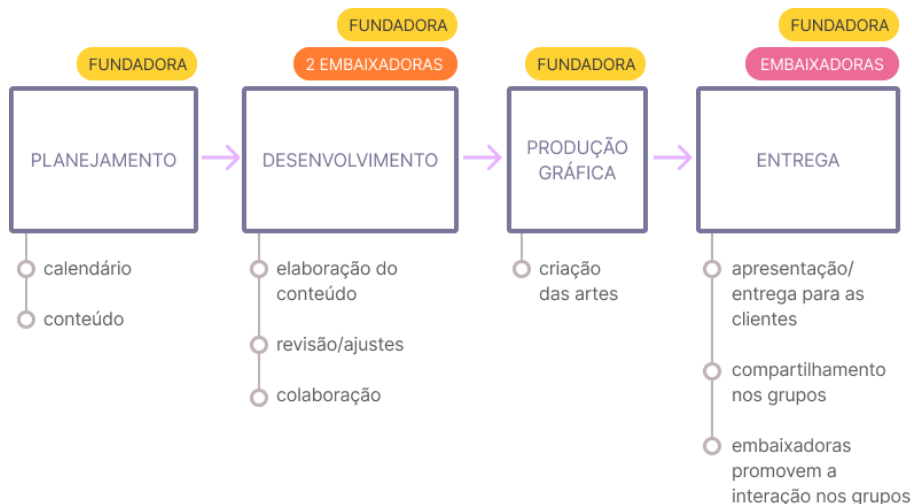


Fonte: elaborado pelas autoras (2021).

Todos os materiais visuais desenvolvidos foram enviados e apresentados para a fundadora e para a gestora de voluntários para validação. Ambas as participantes confirmaram que os materiais estavam de acordo com a situação atual da organização e concordaram com as relações identificadas entre problemas que, anteriormente, não eram claras para elas.

A coleta de dados permitiu a identificação duas demandas principais. A primeira, relaciona a sobrecarga da fundadora e a falta de mão-de-obra. A fundadora era responsável pela maior parte dos processos, tanto estratégicos quanto operacionais, recebendo apoio para essas ações de apenas duas Embaixadoras, o que resultava em sobrecarga e frustração. Houve uma tentativa de delegar funções para as Embaixadoras, porém com a falta de realização das tarefas pelas voluntárias, a fundadora retomou as funções para si mesma.

Figura 21 – Fluxograma do processo produtivo da Rede Somma



Fonte: elaborado pelas autoras (2021).

Por outro lado, as voluntárias que demonstravam interesse em colaborar mais, tinham suas funções reduzidas pela predominância das Embaixadoras de baixo desempenho. Devido a consequente sobrecarga da fundadora, as voluntárias engajadas não recebiam orientações de como se envolver mais. Dessa forma, a prejuízo para o empreendimento, em sua gestão interna, os serviços e as entregas para as usuárias.

A segunda principal demanda é o desejo das participantes de monetizar a organização para poder aprimorar e escalar o serviço, remunerando as colaboradoras e expandindo o impacto social, apesar de não saberem como fazê-lo. A sobrecarga da fundadora e a falta de mão-de-obra também acabam impedindo a estruturação de uma estratégia de monetização, uma vez que questões fundamentais de gestão de pessoas e processos ainda não estão resolvidas.

5 Discussão e resultados

Destaca-se a contribuição do Design através da abordagem holística centrada no ser humano e da visualização.

A abordagem holística guiou a coleta de dados de diferentes segmentos e atores do empreendimento, permitindo o estabelecimento de relações entre eles e identificação da cadeia de eventos envolvida nos problemas de sobrecarga da fundadora e falta de engajamento das voluntárias. Problemas estes que estão diretamente relacionados e haviam criado um ciclo em que a intensificação de um também intensificava o outro.

Quanto à visualização, a planificação dos processos permitiu que as participantes visualizassem pela primeira vez a ordenação das ações que ainda eram conduzidas de maneira intuitiva. Todas as ferramentas de visualização foram criadas em uma plataforma interativa, permitindo a compreensão da síntese de dados pelas participantes e facilitando a contribuição das mesmas na construção do material. Dessa forma, o Design contribui tornando visível e compreensível o contexto da organização, seu ambiente e processos (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011). Além de servir como material de apoio para cocriação, os painéis visuais se tornaram uma fonte de acesso rápido e fácil a informações para tomadas de decisões e referência principal dos aspectos do empreendimento que precisam ser reforçados ou aprimorados. O material visual também servirá de apoio para elaboração da comunicação sobre a organização para diferentes *stakeholders* – possíveis parceiros, editais, novas voluntárias.

6 Conclusão

Atendendo ao objetivo de identificar dificuldades de um empreendimento social a partir da Gestão de Design, foi feito um levantamento de informações internas, através de uma imersão e aplicação de ferramentas etnográficas e de Design. A coleta e análise de dados permitiram a visualização do panorama geral do empreendimento e da relação entre os aspectos levantados pela fundadora e pelas voluntárias, facilitando a compreensão dos processos e das causas e consequências dos problemas.

Com a realização de estudos de caso como este, é possível identificar as particularidades sobre o funcionamento de um empreendimento social. Recomenda-se a realização de mais estudos de caso profundos, afim de compreender o funcionamento do setor do empreendedorismo social no Brasil.

Como futuros estudos pretende-se desenvolver pesquisas que busquem soluções para aprimorar a experiência de empreendedores e voluntários, bem como o impacto social gerado pelos empreendimentos.

7 Referências

- AGOSTINI, Manuela. Correlações entre diferentes terminologias no contexto do Terceiro Setor: Inovação Social X Empreendedorismo Social X Negócio Social. **Anais do Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais**, v. 0, n. 0, 2016. Disponível em: <https://anaiscbeo.emnuvens.com.br/cbeo/article/view/178>. Acesso em: 15 jun. 2020.
- 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>.
- BACQ, Sophie; EDDLESTON, Kimberly A. A Resource-Based View of Social Entrepreneurship: How Stewardship Culture Benefits Scale of Social Impact. **Journal of Business Ethics**, v. 152, n. 3, p. 589–611, out. 2018. DOI 10.1007/s10551-016-3317-1. Disponível em: <http://link.springer.com/10.1007/s10551-016-3317-1>. Acesso em: 18 jun. 2020.
- 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. DOI 10.14211/regepe.v9i4.1980. Disponível em: <https://www.regepe.org.br/regepe/article/view/1980>. Acesso em: 23 nov. 2020.
- 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. Disponível em: <https://www.proceedings.blucher.com.br/article-details/gesto-de-design-e-o-futuro-dos-negcios-ver-prever-e-tornar-visvel-em-um-contexto-de-mudanas-24392>. Acesso em: 9 set. 2020.
- 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.
- CHŁODNICKI, Marcin; ZIELIŃSKI, Marek. Creating Value by Designing: Economic and Business Perspectives. **Journal of International Studies**, v. 2, n. 1, p. 89–98, 2009. Disponível em: <https://www.jois.eu/files/ChlodnickiV2N1.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2020.
- 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. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/livredocencia/12/tde-15122016-143942/>. Acesso em: 17 fev. 2021.

COMINI; BARKI, Edgard; AGUIAR, Luciana Trindade de. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis. **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 47, n. 3, p. 385–397, set. 2012. DOI 10.1590/S0080-21072012000300004. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0080-21072012000300004&lng=en&nrm=iso&tlng=en. Acesso em: 15 jun. 2020.

DEFOURNY, Jacques. From Third Sector to Social Enterprise. In: DEFOURNY, Jacques; BORZAGA, Carlo (orgs.). **The Emergence of Social Enterprise**. 1. ed. London: Routledge, 2001. p. 1–18. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/265141136_FROM_THIRD_SECTOR_TO_SOCIAL_ENTERPRISE. Acesso em: 15 jun. 2020.

DEMARCHI, Ana Paula Perfetto; FORNASIER, Cleuza Bittencourt Ribas; MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas. Design thinking no processo de Gestão de design: um estudo de caso na agricultura familiar. In: 90 CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 2010. São Paulo - SP: [s. n.], 2010. p. 14.

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_Executive_Summary_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.

FERRO, Gláucia De Salles; HEEMANN, Adriano. Empatia com equipes multidisciplinares na fase de Ideação do processo de design Thinking. **Projetica**, v. 10, n. 3, p. 81–89, 12 dez. 2019. DOI 10.5433/2236-2207.2019v10n3p81. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/projetica/article/view/32300>. Acesso em: 28 abr. 2020.

FUJITA, Renata M. L.; SENNE, Lara L. B. de. Contribuições metodológicas de processos colaborativos e participativos do design para a economia solidária. **DATJournal**, v. 4, n. 1, p. 116–128, 2019. <https://doi.org/10.29147/dat.v4i1.114>.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIVEN, Lisa M. (Org.). **The Sage encyclopedia of qualitative research methods**. Los Angeles, Calif: Sage Publications, 2008.

IDEO. **Human Centered Design - Kit de Ferramentas**. trad. Tennyson Pinheiro; José Colucci Jr.; Isabela de Melo. 2. ed. [S. l.: s. n.], 2015. Disponível em: <https://www.ideo.com/post/design-kit>. Acesso em: 27 out. 2020.

MALENA, Carmen. **Working with NGOs : a practical guide to operational collaboration between the World Bank and nongovernmental organizations**. Documento de trabalho, n. 15013. [S. l.]: Investment Lending Unit (OPCIL), 31 mar. 1995. Disponível em: <http://documents.worldbank.org/curated/pt/814581468739240860/Working-with-NGOs-a-practical-guide-to-operational-collaboration-between-the-World-Bank-and-nongovernmental-organizations>. Acesso em: 27 maio 2020.

MARTIN, Bella; HANINGTON, Bruce. **Universal Methods of Design: 100 Ways to Research Complex Problems, Develop Innovative Ideas, and Design Effective Solutions**. [S. l.]: Rockport Publishers, 2012.

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; MERINO, Eugenio Andrés Díaz. **Gestão de Design aplicada (material didático – acervo NGD)**. Florianópolis: NGD/LDU, 2016.

MOVIMENTO NACIONAL ODS SANTA CATARINA. **Igualdade de Gênero**. 2021. **Movimento ODS Santa Catarina**. Disponível em: <https://sc.movimentoods.org.br/objetivos/igualdade-de-genero/>. Acesso em: 12 abr. 2021.

MOZOTA, Brigitte Borja De. Design and competitive edge: A model for design management excellence in European SMEs1. **Design Management Journal**, , p. 44–53, 2006. DOI 10.1111/j.1948-7177.2002.tb00014.x. Disponível em: https://www.academia.edu/2268961/Design_and_competitive_edge_A_model_for_design_management_excellence_in_European_SMEs1. Acesso em: 11 abr. 2021.

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. Disponível em: <http://site.ebrary.com/id/10765482>. Acesso em: 23 fev. 2021.

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. Disponível em: <https://doi.org/10.22478/ufpb.1807-8931.2021v17n09.60706>. Acesso em: 20 fev. 2022.

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.

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.

PASQUALOTTO, Felipe Petik; MERINO, Eugenio Andrés Díaz; MERINO, Giselle Schmidt Alves Díaz; GONÇALVES, Marília Matos. DESAFIOS DO DESIGN FRENTE AOS NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO: UM OLHAR SOBRE O EMPREENDEDORISMO SOCIAL NO BRASIL. In: 12º CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 2., 2016. **Blucher Design Proceedings** [...]. [S. l.: s. n.], 2016. v. 2, p. 1964–1974. Disponível em: <https://www.proceedings.blucher.com.br/article-details/desafios-do-design-frente-aos-novos-modelos-de-negcio-um-olhar-sobre-o-empendedorismo-social-no-brasil-24403>. Acesso em: 18 mar. 2021.

PETRINI, Maira; SCHERER, Patrícia; BACK, Léa. MODELO DE NEGÓCIOS COM IMPACTO SOCIAL. **Revista de Administração de Empresas**, v. 56, n. 2, p. 209–225, abr. 2016. DOI 10.1590/S0034-759020160207. Disponível em:

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0034-75902016000200209&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt. Acesso em: 12 nov. 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. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/107325>. Acesso em: 19 jul. 2020.

PRETO, Seila Cibele Sitta; FIGUEIREDO, Luiz Fernando Gonçalves. O pensamento sistêmico como ferramenta organizacional da gestão de design nos grupos produtivos econômicos solidários. **Projetica**, v. 3, n. 1, p. 63–78, 2012. <https://doi.org/10.5433/2236-2207.2012v3n1p63>.

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. Disponível em: https://aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php/291348/mod_resource/content/3/2.1-E-book-Metodologia-do-Trabalho-Cientifico-2.pdf. Acesso em: 6 dez. 2021.

RAMOS, Marcos Roberto; MERINO, Giselle Schmidt Alves Díaz; TRISKA, Ricardo. Gestão de design e patrimônio histórico cultural: uma análise baseada nos princípios do design Inclusivo em um Mercado Público. **Design e Tecnologia**, v. 8, n. 16, p. 109–122, 2018. Disponível em: <https://doaj.org/article/d33ea122bc2141e881f86df5ed9d4d04>.

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. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/index.php/tematica/article/view/36142>. Acesso em: 10 ago. 2020.

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. Disponível em: <https://www.fundace.org.br/revistaracef/index.php/racef/article/view/156>. Acesso em: 15 jun. 2020.

ROSOLEN, Talita; TISCOSKI, Gabriela Pelegri; COMINI, Graziella Maria. Empreendedorismo Social e Negócios Sociais: Um Estudo Bibliométrico da Produção Nacional e Internacional. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 3, n. 1, 5 abr. 2014. DOI 10.9771/23172428rigs.v3i1.8994. Disponível em: <https://portalseer.ufba.br/index.php/rigs/article/view/8994>. Acesso em: 15 jun. 2020.

SANTOS. **Seleção do método de pesquisa: guia para pós-graduando em design e áreas afins.** Curitiba, PR: Insight, 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Aguinaldo-Santos/publication/332767198_O_RG_A_N_I_Z_AC_AO_Selecao_do_Metodo_de_Pesquisa_GUIA_PARA_POS-GRADUANDOS_EM_DESIGN_E_AREAS_AFINS/links/5cc8ce56a6fdcc1d49bbf613/O-RG-A-N-I-Z-AC-AO-Selecao-do-Metodo-de-Pesquisa-GUIA-PARA-POS-GRADUANDOS-EM-DESIGN-E-AREAS-AFINS.pdf. Acesso em: 13 mar. 2021.

SANTOS, Isadora Candian dos. **Conexões entre design, economia solidária e tecnologia social na perspectiva do campo CTS.** 2017. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos – SP, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/9961>. Acesso em: 19 jul. 2020.

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. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SC/Anexos/NS%20Sebrae%20-%20Diretrizes_estrategicas.pdf. Acesso em: 15 jun. 2020.

SIBBET, David. Visual Intelligence: Using the Deep Patterns of Visual Language to Build Cognitive Skills. **Theory Into Practice**, v. 47, n. 2, p. 118–127, 23 abr. 2008. DOI 10.1080/00405840801992306. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/00405840801992306>. Acesso em: 29 dez. 2021.

SILVA, Ana Lúcia. **GESTÃO DE DESIGN E PROJETO CENTRADO NO SER HUMANO: MAPEAMENTO E DIAGNÓSTICO DE EQUIPES REMOTAS COM FOCO NA INOVAÇÃO.** 2016. 178 f. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2016.

SILVA, Caio Sousa; IIZUKA, Edson Sadao. Mapeamento de negócios sociais e organizações congêneres no Brasil. **Revista de Ciências da Administração**, v. 20, n. 52, p. 123–137, 22 dez. 2018. DOI 10.5007/2175-8077.2018V20n52p123. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2018V20n52p123>. Acesso em: 26 maio 2020.

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. **Projetica**, v. 4, n. 1, p. 09–22, jun. 2013. DOI 10.5433/2236-2207.2013v4n1p9. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/projetica/article/view/15509>. Acesso em: 28 abr. 2020.

SOUZA, Lamunyel Luis de. **Gestão do Design em empresas do setor 2,5: análise do processo de design de artefatos em negócios de impacto a partir da abordagem Design Thinking.** 2017. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande, 2017. Disponível em: <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/handle/riufcg/914>. Acesso em: 19 jul. 2020.

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. DOI 10.5965/1808312914222019100. Disponível em: <https://doaj.org>. Acesso em: 9 set. 2020.