

# O design de serviços como ferramenta para promoção de inovação social no terceiro setor

*Service design as a tool for promoting social innovation in the third sector*

## AUTORIA

Eduardo Ariel Teixeira  
IED Rio, Brasil  
ESDI UERJ, Brasil  
earielteixeira@me.com  
Sydney Freitas  
ESDI UERJ, Brasil  
sydneydefreitas@gmail.com  
Fatima Matos  
Instituto Refazer, Brasil  
mfduartematos@gmail.com  
Patricia Wener  
FGV, Brasil  
patricia.werner@fgv.br

## PALAVRAS-CHAVE

Design de serviço;  
Inovação social;  
Terceiro setor;  
Usuários;

## RESUMO

O artigo<sup>1</sup> apresenta o design de serviços como uma ferramenta para promover a inovação social alinhada com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Através da revisão da literatura e de entrevistas em profundidade com líderes de ONGs a pesquisa explicita como o design de serviço pode ser um ativo importante para resolução de problemas, contribuindo para a criação de soluções mais eficazes e sustentáveis. Conceitos como inovação social, design para inovação social (DfSI) e para base da pirâmide são explorados, evidenciando a importância da participação das comunidades, da cocriação e da resolução de problemas complexos. As entrevistas demonstraram uma lacuna significativa no uso estratégico do design de serviços entre as ONGs entrevistadas, onde o conceito é frequentemente confundido com gestão de processos e comunicação visual. Além disso, a gestão de voluntários foi destacada como um desafio, especialmente pela presença de "voluntários-assistidos" — indivíduos que possuem necessidades pessoais semelhantes às dos beneficiários.

## KEYWORDS

Service design;  
Social innovation;  
Third sector;  
Users;

## ABSTRACT

The article presents service design as a tool for promoting social innovation aligned with the Sustainable Development Goals (SDGs). Through a literature review and in-depth interviews with NGO leaders, the research highlights how service design can be an asset for problem-solving, contributing to the development of more effective and sustainable solutions. Concepts such as social innovation, Design for Social Innovation (DfSI), and design for the base of the pyramid are explored, emphasizing the importance of community participation, co-creation, and tackling complex problems. The interviews revealed a significant gap in the strategic use of service design among the NGOs interviewed, where the concept is often confused with process management and visual communication. Additionally, volunteer management was highlighted as a challenge, particularly due to the presence of "assisted volunteers" — individuals whose personal needs are like those of the beneficiaries.

# 1. Introdução

O artigo apresenta uma investigação sobre o potencial do design de serviços como ferramenta estratégica para organizações não governamentais (ONGs). A pesquisa baseia-se em revisão de literatura e entrevistas em profundidade com gestores dessas instituições. Nesse contexto, são discutidos conceitos como inovação social, design para inovação social (*Design for Social Innovation – DfSI*) e design voltado à base da pirâmide, com ênfase na participação comunitária, na cocriação e em abordagens orientadas à resolução de problemas complexos que marcam a atuação do terceiro setor.

Essa abordagem se alinha diretamente aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), uma agenda global que exige soluções inovadoras para enfrentar desafios como erradicação da pobreza, acesso à educação e mitigação das mudanças climáticas. Em países como o Brasil, onde a desigualdade social é significativa, os negócios de impacto social despontam como alternativas viáveis para alcançar essas metas, ao combinar resultados positivos para a sociedade com sustentabilidade financeira. O design, como campo científico e tecnológico, pode desempenhar um papel central nessa transformação, unindo criatividade, transitividade e prospectividade a processos projetuais voltados à identificação, entendimento e resolução de problemas (Munari, 1981; Franzato et al., 2015).

O cenário global também reflete a crescente relevância desse tema. Em 2024, a Global Impact Investing Network (GIIN) apontou que o mercado global de investimentos de impacto cresceu significativamente, alcançando US\$ 1,57 trilhão, com taxas de crescimento anuais expressivas. No Brasil, o ecossistema de negócios de impacto social segue em expansão: um levantamento da Pipe Social identificou mais de 1.300 empreendimentos, com 59% deles voltados para a redução de desigualdades e 44% focados em equidade e inclusão. Nesse contexto, iniciativas como a Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto (Enimpecto) têm fortalecido a integração de objetivos sociais e ambientais em projetos empresariais.

Além disso, o *Relatório de Monitoramento Global de Sustentabilidade* (UN Global Compact, 2023) sugere que integrar o design e a inovação social às estratégias empresariais pode aumentar a efetividade na implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), sobretudo em áreas onde o governo enfrenta limitações de recursos. Esse enfoque multiprofissional pode facilitar a criação de

dispositivos sociotécnicos que impulsionam um desenvolvimento mais sustentável e inclusivo, fomentando o design como uma tecnologia social que pode dialogar com os ODS.

## 2. Design de serviços

O design de serviços, introduzido por Lynn Shostack (1984), busca criar experiências significativas para os usuários, otimizando processos organizacionais. Essa abordagem, centrada no ser humano, pode ser fundamental para as ONGs, que lidam com desafios sociais complexos e buscam soluções personalizadas para as necessidades de suas comunidades. Ao integrar práticas de pesquisa, prototipagem e iteração, ele permite testar e ajustar soluções de forma contínua e promovendo a cocriação de valor.

No setor de ONGs, apresenta-se como alternativa metodológica para lidar com a complexidade dos serviços e garantir que as iniciativas estejam alinhadas com valores humanos, bem como necessidades básicas. Para Mager et al. (2020), no relatório *The Future of Service Design* da Köln International School of Design - associada a organização Service Design Network, os governos nos países desenvolvidos começam a incorporar o design de serviços para enfrentar desafios de inovação e engajamento cívico. Tal prática parece ter sido fundamental para criar serviços mais acessíveis e participativos, adaptando políticas e processos às necessidades dos cidadãos. No mesmo documento, o design de serviços se configura em transição de um papel operacional para um papel estratégico dentro das organizações, exigindo compreensão interdisciplinar e métricas adaptadas, onde o objetivo é alinhar KPIs ao valor gerado e demonstrar resultados concretos para a alta gestão.

O cenário encontrado no Brasil difere bastante desse apresentado anteriormente, pois o design de serviços ainda é confundido com outras áreas, como por exemplo design thinking e user experience.

Para as ONGs, sua aplicação representa um diferencial relevante, especialmente ao se considerar o impacto social e o propósito na construção de relações mais humanas com beneficiários e voluntários. A lógica dominante de serviço (S-D Logic), proposta por Vargo e Lusch (2004), tende a evidenciar o valor dessas interações empáticas, sobretudo em contextos de vulnerabilidade, onde necessidades básicas ganham prioridade. Propõe-se, assim, uma mudança de paradigma da lógica dominante de bens (Goods-

Dominant Logic) para uma abordagem centrada no serviço, na cocriação de valor e nas interações entre os atores. A ideia central é que “o serviço é a base fundamental da troca” (Vargo & Lusch, 2004, p. 2). Nesse cenário, o design de serviços demonstra potencial para promover entregas mais centradas no usuário e, com isso, contribuir para a construção de um pacto social alinhado a princípios de justiça e inclusão. Essa perspectiva torna-se ainda mais pertinente em países em desenvolvimento, nos quais organizações do terceiro setor frequentemente assumem funções essenciais ao complementar políticas públicas e ações governamentais.

Segundo Sangiorgi e Prendiville (2020), o design de serviços, em contextos sociais, demanda a mediação de desafios sistêmicos e dinâmicas de poder, exigindo dos designers o papel de facilitadores em processos participativos e transformações organizacionais. Nessa direção, Stickdorn et al. (2022) destacam que o design de serviços vai além da otimização de pontos de contato, ao buscar aprimorar todo o sistema de entrega, incluindo os papéis, a cultura e as capacidades das organizações. Essa perspectiva amplia a interface entre o design de serviços e organizações não governamentais atuantes em cenários de vulnerabilidade, evidenciando a relevância de abordagens colaborativas e orientadas à mudança estrutural.

Em adição, o design de sistemas produto-serviço (Product-Service System — PSS) pode representar uma mudança paradigmática na forma o design é percebido, bem como produtos são concebidos e oferecidos, ao integrar serviços e uma rede de atores para atender às necessidades do usuário de forma mais completa e sustentável. O design de sistemas produto-serviço (PSS) integra produtos e serviços para atender às necessidades dos usuários (TUKKER; TISCHNER et al., 2006), embora sua implementação envolva alta complexidade (MONT, 2002). A perspectiva socioética do PSS, proposta por Manzini e Vezzoli (2007; 2015), amplia essa abordagem ao incluir aspectos como equidade, inclusão e geração de trabalho, especialmente em contextos de baixa renda. Isso demanda uma mudança do design de objetos isolados para sistemas integrados e sustentáveis.

Desse modo, o sentido de sistemas pode ser compreendido tal como Sangiorgi et al (2022) sugerem, onde o design de serviços pode ser descrito como uma abordagem que vê os serviços como ecossistemas interconectados e dinâmicos. Esse conceito considera os serviços não apenas como pontos de contato isolados, mas como parte de redes colaborativas e interdependentes que envolvem múltiplos stakeholders, com foco em gerar valor compartilhado e soluções colaborativas.

### 3. Design para inovação Social

O conceito de inovação social, segundo Hockerts e Wüstenhagen (2010), é amplo e inclui desde novos produtos até a recombinação de ativos para enfrentar desafios sociais. Manzini (2003), ao propor o Design para Inovação Social (DfSI), enfatiza a cocriação com comunidades como caminho para soluções sustentáveis. Complementando essa perspectiva, o conceito de dispositivo sociotécnico — conforme Leibetseder (2011) e a Young Foundation — envolve métodos, processos e tecnologias voltados ao atendimento de necessidades sociais e à geração de novas relações. Murray et al. (2010) sugerem que essas inovações podem beneficiar a sociedade e, potencialmente, fortalecer sua capacidade de ação. A colaboração e a dimensão política, por sua vez, são aspectos relevantes do DfSI, que, ao incorporar o dispositivo sociotécnico, tende a ampliar as possibilidades de transformação social por meio da inovação.

A promoção da inovação social por meio do design no Brasil parece alinhar-se a iniciativas internacionais como a rede DESIS (*Design for Social Innovation and Sustainability*), que valoriza abordagens colaborativas e centradas nos usuários para enfrentar desafios sociais contemporâneos. Essa perspectiva dialoga com autores como Victor Papanek, Tomás Maldonado e Gui Bonsiepe, que, em diferentes contextos, destacam o papel do design na construção de sociedades mais sustentáveis e justas. Papanek (1971), em *Design for the Real World*, defende uma prática orientada por preocupações éticas, sociais e ambientais. Maldonado (1999) propõe a integração entre técnica, cultura e ecologia no design ambiental, enquanto Bonsiepe (2011) enfatiza uma abordagem crítica e emancipatória da atividade projetual, especialmente em contextos latino-americanos. Projetos como o EMUDE (*Emerging User Demands for Sustainable Solutions*) e o CCSL (*Creative Communities for Sustainable Lifestyles*), que antecederam a rede DESIS, já indicavam a necessidade de repensar o papel do designer frente a soluções auto-organizadas por cidadãos, evidenciando o potencial da inovação social como via para estilos de vida mais sustentáveis.

Segundo Manzini (2008), a criatividade difusa e as habilidades de design não se limitam aos profissionais, podendo ser exercidas por cidadãos na busca por modelos de desenvolvimento mais sustentáveis. Sternin (2019), por sua vez, destaca que o contexto cultural específico influencia diretamente a relevância das soluções propostas, que nem sempre são transferíveis para outras realidades. Larkin (2019) complementa ao enfatizar a empatia como elemento-chave da mudança social,

reforçando a necessidade de compreender as demandas da comunidade no momento de projetar intervenções.

Ademais, ainda pode-se citar o design para a Base da Pirâmide (BoP) que evoluiu significativamente desde os trabalhos pioneiros de Victor Papanek. Inicialmente focado em soluções de baixa tecnologia, o design para a BoP passou a valorizar a participação das comunidades locais e a cocriação de soluções. Autores como Simanis e Stuart (2008) e Gupta (2016) enfatizam a importância de ver as comunidades como parceiros de negócios e de capacitá-las.

A evolução do design para BoP revela uma transição do foco em produtos para sistemas produto-serviço (PSS), visando soluções mais holísticas e sustentáveis. Nesse contexto, inovação e empreendedorismo social ganham destaque. Parece ser importante que designers adaptem metodologias e desenvolvam ferramentas específicas para as comunidades da BoP. Nessa direção, Wyatt e Brown (2020) defendem que, diante de desafios sociais complexos, o design talvez precise tornar-se mais colaborativo e orientado à transformação sistêmica, valorizando abordagens coletivas.

## 4. Terceiro setor e ONGs

As Organizações Não Governamentais (ONGs) desempenham um papel relevante na sociedade brasileira e no terceiro setor, contribuindo significativamente para o desenvolvimento social e econômico do país. Segundo o mapa das Organizações da Sociedade Civil (OSC), o Brasil abriga mais de 800 mil OSCs, concentradas principalmente na região Sudeste. A pesquisa "A importância do Terceiro Setor para o PIB no Brasil" revela que o setor contribui com 4,27% do PIB e gera milhões de empregos. Em um contexto de desafios como a desigualdade social e as deficiências do sistema público de saúde, as ONGs complementam as ações do Estado, oferecendo serviços essenciais e promovendo a cidadania.

A cultura de doação no Brasil tem avançado, mas ainda enfrenta desafios, como a complexidade dos mecanismos e a falta de uma tradição filantrópica consolidada. Mobilizar a sociedade civil e fortalecer parcerias entre os setores público, privado e o terceiro setor poderia auxiliar na ampliação do impacto e da sustentabilidade das ações das ONGs.

Na educação, iniciativas como as da Ação Educativa e da Fundação Lemann buscam reduzir desigualdades por meio de programas de inclusão e acesso ao ensino de qualidade, sobretudo em regiões vulneráveis. A ChildFund Brasil, por exemplo, alcança mais de 110 mil pessoas na Bahia e no Ceará, apoiando crianças e adolescentes em risco social.

Na saúde, organizações como Médicos Sem Fronteiras Brasil prestam assistência em contextos de emergência, especialmente onde o sistema público enfrenta limitações. Em 2023, diversas ONGs atuaram em projetos de desenvolvimento comunitário e direitos humanos, abordando temas como justiça social e igualdade racial, e contribuindo para o fortalecimento da sociedade civil. Essas instituições ampliam o acesso a serviços essenciais e promovem direitos garantidos pela Constituição. Nesse cenário, empreendedores sociais muitas vezes se destacam mais pelo engajamento e propósito do que por formação específica em gestão do terceiro setor.

## 5. ONGs no Brasil e no Estado do Rio de Janeiro

No Brasil, o perfil das organizações não governamentais (ONGs) é marcado por diversidade e crescimento expressivo nas últimas décadas. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), até 2021 havia cerca de 820 mil ONGs registradas no país, das quais 35% estavam concentradas na região Sudeste, com destaque para os estados de São Paulo e Rio de Janeiro (IBGE, 2021). Essa concentração pode ser explicada pela maior densidade urbana, acesso a redes de financiamento, infraestrutura mais consolidada e presença de instituições acadêmicas que favorecem articulações intersetoriais. Entre os principais desafios enfrentados — como apontam organizações como a Fundação Instituto de Administração (FIA) e o Instituto da Criança — destacam-se a captação de recursos, os entraves burocráticos e a sustentabilidade financeira de longo prazo (FIA, 2020). Apesar de políticas públicas como a Lei de Incentivo à Cultura (Lei nº 8.313/1991) e a Lei do Voluntariado (Lei nº 9.608/1998) representarem avanços ao possibilitar incentivos fiscais para doações, essas medidas ainda são insuficientes para garantir a estabilidade estrutural dessas organizações.

No estado do Rio de Janeiro, ONGs voltadas para saúde e educação têm desempenhado papel significativo, especialmente em territórios vulneráveis. A organização Viva Rio é um exemplo de atuação



robusta na saúde pública, oferecendo serviços médicos em comunidades de difícil acesso. Segundo a Secretaria Estadual de Saúde do Rio de Janeiro, cerca de 60% dos atendimentos médicos em áreas vulneráveis são realizados por ONGs (SECRETARIA ESTADUAL DE SAÚDE DO RJ, 2022). No campo da educação, instituições como o Instituto da Criança têm impactado milhares de jovens com programas de alfabetização e capacitação profissional, sendo que, apenas na Baixada Fluminense, iniciativas sociais atendem mais de 20 mil crianças por ano.

Esse contexto evidencia a importância das ONGs fluminenses como complemento às políticas públicas. Nesse sentido, parece pertinente analisar de que maneira os processos de gestão implementados contribuem para articular recursos, qualificar equipes e adotar abordagens estratégicas — como o design de serviços — com vistas a ampliar o impacto social e fortalecer a sustentabilidade das ações.

## 6. Entrevistas com gestores de ONGs

Foram realizadas entrevistas em profundidade com quatro gestoras de ONGs atuantes no terceiro setor no Estado do Rio de Janeiro: Instituto Refazer, Repartir, Mundo Novo e Conservação Internacional (CI-Brasil). Assim, visou-se aprofundar a compreensão sobre práticas de gestão e dinâmicas sociais que permeiam o uso do design de serviços, buscando identificar seu emprego espontâneo e, por vezes, acrítico enquanto disciplina, especialmente no que se refere à sua dimensão como ferramenta sociotécnica. A estrutura das entrevistas abordou: métodos de gestão, formas de entrega de serviços, uso de ferramentas de design e estratégias de avaliação. Através desse roteiro foi possível captar experiências, percepções e desafios vivenciados pelas lideranças. As ONGs entrevistadas atuam em diferentes regiões do RJ, com perfis diversos: o Instituto Refazer, sediado na Zona Sul, atende comunidades como Rocinha e Pavão-Pavãozinho, com foco em saúde infantil e inclusão social, sob liderança de uma gestora com formação em medicina e experiência em políticas públicas; a ONG Repartir, localizada na região central, desenvolve ações socioeducativas na Zona Norte e Baixada Fluminense, coordenada por uma assistente social com trajetória em direitos humanos; a Mundo Novo, com sede em Campo Grande, realiza projetos de capacitação e apoio a famílias na Zona Oeste, sendo liderada por uma

pedagoga do próprio território; e a Conservação Internacional (CI-Brasil), com escritório no Rio, atua em projetos de conservação e educação ambiental, sob coordenação de uma bióloga com experiência em políticas socioambientais.

Como etapa complementar à coleta de dados, o conteúdo das entrevistas foi transcrito e submetido à análise qualitativa com o apoio da plataforma Dovetail — ferramenta amplamente utilizada em contextos profissionais e acadêmicos para o tratamento de dados qualitativos, especialmente em pesquisas voltadas ao design e às ciências sociais aplicadas. A plataforma oferece funcionalidades como marcação de trechos, categorização por códigos e visualização de padrões, o que favorece a organização sistemática, a rastreabilidade e a interpretação dos dados de forma transparente e colaborativa.

Nesta pesquisa, foi adotada a técnica de análise temática proposta por Braun e Clarke (2006), reconhecida por sua flexibilidade e rigor metodológico na identificação de significados recorrentes nos discursos. O processo analítico seguiu seis etapas: (1) familiarização com os dados; (2) geração de códigos iniciais; (3) busca por temas; (4) revisão dos temas; (5) definição e nomeação dos temas; e (6) elaboração do relatório analítico. A partir desse processo, emergiram os grupos temáticos apresentados a seguir, que sintetizam os principais achados da pesquisa.

## 7.1. Método de gestão

Os entrevistados destacaram a importância da gestão eficiente em organizações do terceiro setor, apesar dos desafios como escassez de recursos e tempo limitado. A busca por sustentabilidade, transparência e a profissionalização da gestão foram pontos cruciais. Embora a necessidade de adaptação e inovação tenha sido reconhecida, o design não foi espontaneamente citado como ferramenta de gestão. A pesquisa revelou uma forte demanda por ferramentas e metodologias claras, com menções pontuais ao design thinking e metodologias participativas, mas sem uma implementação institucional. A capacidade de se adaptar e inovar, como o uso de design thinking para resolver problemas complexos e o investimento em metodologias participativas e visuais, aparece como diferencial para superar os obstáculos típicos do setor. No entanto, tais menções se deram mediante estímulo do pesquisador e todas estavam circunscritas ao uso bem pontual, sem qualquer possibilidade de implantação institucional.

## Metas

Somente uma das ONGs em questão adota uma abordagem global, adaptando metas específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais (SMART) às realidades locais, garantindo a inclusão de critérios de igualdade e equidade. Na CI-Brasil, o uso de metodologias ágeis — como reuniões semanais de acompanhamento — e a aplicação pontual do design thinking para lidar com problemas complexos configuram um diferencial na dinâmica organizacional. Essa combinação de metas globais com adaptação local, aliada ao uso de metodologias ágeis e foco em igualdade e equidade, demonstra uma gestão eficiente e inovadora. Os demais entrevistados não relataram o uso efetivo de sistemas de metas estruturados ou aplicados de forma abrangente em todos os setores da organização.

## Desafios de gestão no terceiro setor

Um dos entrevistados destacou os desafios recorrentes na gestão do terceiro setor, especialmente no que diz respeito à sustentabilidade financeira e à superação da rotina de “apagar incêndios”. Ele compartilhou sua tentativa de implementar práticas de planejamento estratégico: “Eu venho querendo fazer um planejamento estratégico, definir os objetivos... e é impressionante como o tempo corre e a gente faz só um pedaço.” O relato revela a tensão constante entre a escassez de tempo e recursos, o que dificulta a consolidação de uma estrutura organizacional sólida. Sem esse alicerce, as organizações correm o risco de perder credibilidade e de não atender aos requisitos legais necessários para garantir certificações que asseguram transparência e eficiência.

Outro ponto crítico está na gestão de pessoas, muitas vezes marcada pela ausência de profissionais em posições estratégicas nos níveis tático e operacional. Em uma ONG da Zona Sul do Rio de Janeiro, observou-se um padrão comum nas trajetórias de seus colaboradores: muitos buscaram a organização como espaço para exercer atividades de ajuda ao próximo, enquanto, de forma implícita, também buscavam acolhimento pessoal — seja por meio do engajamento em causas, da criação de vínculos ou da busca por bem-estar coletivo e individual. Com perfis e motivações ambíguas, semelhantes às dos próprios assistidos, parte dos colaboradores pode ser compreendida como “voluntários-assistidos”. Ainda assim, entre os perfis identificados, destacam-se:

- Uma ocupação para se ter para não se sentir sozinho(a), formando uma nova rede de relacionamentos.
- Existe um perfil que visa atuar dentro da sua área profissional, exatamente aquela que detinha antes de se aposentar. Nessa ocupação busca utilizar suas competências no contato com os voluntários mais jovens e demais colegas do Refazer.
- Existe um perfil mais jovem que se engaja em diversas atividades, incluindo aquelas que não tinha experiência anterior. Dentre desse grupo existem aqueles que não têm experiência alguma e chegam através de pessoas que realizam alguma atividade no Refazer como voluntário(a).

Em suma, algumas ONGs contam com os voluntários, porém muitos deles podem não estar preparados – tal como pode ser compreendido em uma das verbalizações. Um dos entrevistados apresentou uma abordagem bem crítica com relação ao uso de voluntários. “Nós estamos aqui para transformar a vida dessas famílias que estão conosco. Então, em primeiro lugar, eu preciso ser transformado. Uma coisa que aprendi ao longo desses anos é que o voluntário precisa estar muito bem, entende? Olha, vou ser voluntário, ser cem por cento voluntário”, já é uma fase boa da vida, quando você compartilha algo muito bom que possui. Por exemplo, hoje temos as meninas da Parceria Carioca, que são pessoas que já estão em outro patamar, pessoas que estão muito bem de vida e vêm aqui sorrir para nós. Abraçar, cuidar de nós, compartilhar conhecimento, cobrar metas, e isso é muito legal”. Por outro lado, quando alguém diz: “Ah, estou em depressão, preciso de ajuda, quero ser voluntário”, eu explico: “Hoje, você não pode ser voluntário da Mundo Novo.”

### Gestão e Sustentabilidade

O uso de ferramentas como o “Bússola Social” e a “gestão à vista” foram destacadas como essenciais para a organização dos dados e resultados dos projetos: “Nos quadros de gestão à vista, você tem os números de atendimentos durante a semana... para que todos consigam visualizar e falar a mesma linguagem.” Além disso, a entrevistada mencionou que, como gestora, sua principal função é garantir a sustentabilidade da organização, captando recursos e lidando com editais e prestação de contas, com o objetivo de tornar o Instituto 100% autossustentável.

## 7.2. Design de serviços nas organizações entrevistadas

Foi possível perceber uma desconexão significativa entre o conceito de *Design de Serviços* e o dia a dia das organizações do terceiro setor. Apesar da crescente necessidade de profissionalização, ainda há uma falta de entendimento sobre como o design pode contribuir de forma estratégica para a melhoria dos processos e para o alcance dos objetivos dessas organizações. A confusão entre design e gestão de processos, assim como a limitação do design à comunicação visual ou à facilitação de reuniões, reforça a necessidade de capacitação e de uma abordagem mais ampla que conecte o design com a inovação e a sustentabilidade nas práticas organizacionais do terceiro setor.

### Falta de Familiaridade com o Conceito de Design de Serviços

O terceiro setor, de acordo com os entrevistados, demonstra uma grande distância em relação ao conceito de Design de Serviços. O terceiro entrevistado, por exemplo, confessou: "Não conheço, inclusive eu ia até perguntar, né? O que é Design de Serviço?". Essa falta de conhecimento reflete uma carência de profissionalização nas organizações sociais, especialmente no que diz respeito à introdução de metodologias modernas de gestão e design. A entrevistada reforça essa percepção ao destacar a desconexão entre o conhecimento acadêmico e a realidade prática do terceiro setor: "Fiz o MBA da FGV de projetos para o terceiro setor, e ali você vê o quanto os professores estão muito longe do terceiro setor." Ela ilustra como, mesmo em ambientes educacionais dedicados a essa área, a teoria ainda se afasta das necessidades e realidades enfrentadas por quem atua diretamente em comunidades.

### Confusão entre design de serviços e gestão de processos

O segundo entrevistado, também desconhecendo o conceito de Design de Serviços, tentou associá-lo à sua experiência com gestão de processos. Ele afirmou: "O que eu conheço muito, e que já trabalhei na minha vida profissional, talvez tenha alguma semelhança com gestão de processos, né? Mapear toda a estrutura e todos os processos da organização." Essa confusão revela uma percepção comum no terceiro setor, onde o design é muitas vezes limitado à concepção de fluxos operacionais ou

à criação de materiais de comunicação, o que evidencia uma compreensão superficial da abordagem de design.

### **Ausência de Métodos ou Ferramentas de Avaliação**

Nenhum dos entrevistados destacou métodos ou ferramentas específicas de avaliação que conectem o design com a gestão de serviços. O primeiro entrevistado mencionou apenas um uso pontual do design, associado a dinâmicas de grupo e facilitação de reuniões em contextos de emergência, para melhorar o trabalho em equipe. Já o segundo entrevistado relacionou o design mais com o uso de peças e materiais de comunicação. Esse panorama mostra que, para esses profissionais, o Design de Serviços ainda não faz parte da estratégia organizacional ou das práticas diárias.

### **Função centrada na captação de recursos**

O terceiro entrevistado focou suas atividades principalmente na captação de recursos e na coordenação de líderes da equipe, reforçando que aspectos de estratégia e design estão distantes da sua rotina. A falta de uma visão mais ampla sobre o potencial do design aplicado ao serviço, como meio de melhorar a experiência do usuário e a eficiência da operação, parece estar fora de sua agenda.

Em suma, a adoção de metodologias como o *Design de Serviços* poderia ser um passo importante para enfrentar os desafios estruturais e operacionais enfrentados por essas organizações, possibilitando uma gestão mais eficiente e centrada no usuário.

## **7.3. Ferramentas de design**

A análise dos achados revela um uso pontual, mas promissor, do design em algumas organizações. O primeiro entrevistado destaca a eficácia do Design Thinking na resolução de desafios complexos e na facilitação de processos coletivos, demonstrando seu potencial para o desenvolvimento de estratégias de longo prazo. No entanto, a realidade dos demais entrevistados evidencia os desafios para a adoção dessas práticas, como a falta de conhecimento sobre design e as dificuldades estruturais internas. A

pesquisa aponta para a necessidade de capacitação e um ambiente organizacional propício para que abordagens de design possam ser implementadas de forma mais ampla e estratégica, contribuindo para a resolução de problemas complexos e a geração de soluções inovadoras.

### **Aplicação Pontual e Emergente de Abordagens de Design**

Um dos entrevistados destacou a utilização pontual do design em sua organização, embora não seja uma prática institucionalizada. Apesar da falta de uma abordagem sistemática, o design tem sido utilizado para destravar projetos complexos, como no caso de um projeto com o Ministério do Meio Ambiente, onde a metodologia foi crucial para superar desafios e impulsionar os resultados. Segundo o entrevistado, "a gente viu que as coisas não estavam caminhando e que essa construção precisava ser coletiva. Então, propus a abordagem de design, e a gente seguiu aqueles três momentos: imersão, ação e participação." O sucesso desse projeto demonstrou o potencial do design para gerar resultados significativos, levando a organização a utilizar a abordagem em novas iniciativas. "Agora a gente está finalizando a etapa de validação do protótipo, que é o plano de trabalho", afirmou o entrevistado, evidenciando a crescente valorização do design em situações específicas.

### **Design como Ferramenta para Planejamento Estratégico**

Uma nova tendência emergente é o uso do design para desenvolver estratégias, não apenas para resolver problemas imediatos, mas para construir um planejamento de longo prazo: *"A gente deve aplicar a metodologia de design para desenhar essa estratégia durante os próximos meses."* Essa evolução indica uma transição gradual, em que o design passa a ser visto não apenas como uma abordagem emergencial, mas como um recurso valioso para o desenvolvimento estratégico. Esse movimento amplia o papel do design na organização, integrando-o em processos mais amplos e menos reativos.

### **Desconhecimento e Dificuldade de Aplicação no Segundo Entrevistado**

Um dos entrevistados demonstrou um conhecimento ainda restrito sobre o design, reconhecendo apenas o termo *Design Thinking*, aprendido em um curso: *"Eu conheço a metodologia Design Thinking, mas ainda não consegui aplicar na ONG."* Ele destacou que as dificuldades de implementação estão associadas à limitação de recursos e à necessidade de treinamento adicional para a equipe, incluindo voluntários com diferentes níveis de familiaridade com ferramentas projetuais contemporâneas de gestão. Além disso, a rotina marcada por demandas urgentes dificulta a adoção de processos estruturados.

### Diferença na adoção de metodologias de design

Comparando os entrevistados, há uma diferença clara na familiaridade e na aplicação de abordagens de design. Enquanto parte dos entrevistados, oriundos de ONGs maiores e mais estruturadas, experimentaram o design em situações práticas e começam a enxergar seu valor estratégico. Já os demais, provindos de ONGs menores que ainda carecem de uma estrutura mais profissional, ainda lutam para integrar essas práticas no contexto de sua organização, devido a barreiras estruturais e limitações de recursos humanos. Essa divergência sugere que o sucesso da implementação do design depende não apenas do conhecimento técnico, mas também da capacidade da organização de adaptar-se e abraçar essas metodologias de forma institucional.

## 8. Considerações finais

Os conceitos sobre design de serviços apresentados ao longo do texto, quando aplicados ao contexto das organizações do terceiro setor participantes da pesquisa, demonstraram potencial para contribuir na cocriação de soluções e na resolução de problemas indicados pelos entrevistados — possivelmente de maneira mais empática e eficaz, embora novas validações sejam recomendadas em contextos distintos. Por outro lado, a pesquisa também evidenciou desafios relevantes: em muitas ONGs, o design de serviços ainda é compreendido de forma limitada, frequentemente associado à gestão de processos ou à comunicação visual, o que tende a restringir seu uso estratégico. Além disso, a pouca familiaridade com metodologias específicas, a escassez de recursos — humanos e financeiros — e certa



resistência a mudanças foram apontadas como fatores que dificultam a adoção mais ampla dessas abordagens e a articulação de inovações em rede.

A gestão de voluntários no terceiro setor parece trazer desafios significativos, especialmente quando esses indivíduos compartilham características e vulnerabilidades com os públicos atendidos, configurando o que se denomina “voluntário-assistido”. Esse perfil pode exigir estratégias de engajamento mais sensíveis, adaptadas às suas motivações e contextos.

Diante disso, parece ser importante investir na formação contínua de equipes e voluntários, além de estimular redes colaborativas que promovam o intercâmbio de experiências. Pesquisas futuras podem explorar essas dinâmicas em diferentes territórios, valorizando as especificidades locais e sociais.

## Referências

BRAUN, V.; CLARKE, V. **Using thematic analysis in psychology**. *Qualitative Research in Psychology*, v. 3, n. 2, p. 77–101, 2006. DOI: 10.1191/1478088706qp063oa.

BONSIEPE, Gui. **Design, cultura e sociedade: Ensaio sobre cultura de projeto**. São Paulo: Blucher, 2011.

BONSIEPE, G. **Teoría y práctica del diseño industrial. Elementos para una manualística crítica**. Colección Comunicación Visual. Barcelona: Gustavo Gili, 1978.

CROSS, N. 2004. **Expertise in Design: An Overview**. *Design Studies* 25 (5):427–441. Cross, N. 2007. *Designing Ways of Knowing*. Basel: Birkhäuser.

DESIS Network. **Design for Social Innovation and Sustainability**. Disponível em: <https://www.desisnetwork.org>. Acesso em: 06 abr. 2025.

DORST, K. **Design Problems and Design Paradoxes**. *Design Issues* 22 (3):4–17. 2006.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). **Relatório Global de Empreendedorismo Brasil**, 2023. GEM.

KOLK, A.; RIVERA-SANTOS, M.; RUFIN, C. **Reviewing a Decade of Research on the "Base/Bottom of the Pyramid" (BOP) Concept**. *Business & Society*. 53. 338-477. 10.1177/0007650312474928. 2014.

LARKIN, C. (2019). Design for Impact: Bringing Empathy and Creativity to Social Change. In: N. Montgomery (Ed.), **Perspectives on Impact: Leading Voices on Making Systemic Change in the Twenty-First Century** (pp. 91-101). Londres: Routledge.

LITVIN, A. K., FRANZATO, C., BORBA, G., & FREIRE, K. (2015). **Living labs como plataforma de metaprojeção, sustentabilidade e inovação social**. IX Sustentável, 1(2), 101–107.

MAGER, B., SIEVERDING, D. J. R., SISTIG, M. L., CHYDENIUS, T., ENRICONI, A., MANHÃES, M., SCHREIDER, A., WEBER, J., & WONGPICHET, K. (2020). **The Future of Service Design**. Köln International School of Design, TH Köln.

MALDONADO, Tomás. **O futuro do design**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MANZINI, E. **Design para a inovação social e sustentabilidade. Comunidades criativas, organizações colaborativas e novas redes projetuais**. Rio de Janeiro: E-papers, 2008<sup>a</sup>.

MANZINI, E.; VEZZOLI, C. **A strategic design approach to develop sustainable product service systems: examples taken from the environmentally friendly innovation "Italian prize"**. Journal of Cleaner Production, v. 11, n. 8, p. 851-857, 2003<sup>b</sup>.

MINAS GERAIS. Escritório de Prioridades Estratégicas. **Movimento Minas e o Desafio “Gravidez na Adolescência”**. Belo Horizonte, 2013.

\_\_\_\_\_. Escritório de Prioridades Estratégicas. **Movimento Minas: O processo de cocriação da Gravidez na Adolescência**. Belo Horizonte, 2012.

MONT, O. K. **Clarifying the concept of product-service system**. Journal of Cleaner Production, v. 10, n. 3, p. 237-245, 2002.

MORITZ, S. **Service design. Practical access to an evolving field**. Londres, 2005.

MULGAN, G. Inovação social. In: AZEVEDO, Carlos; FRANCO, Raquel C.; MENEZES, João W. **Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos: o desafio da inovação social**. Porto: Uriarte Gráfica S. A. 2010. pp. 51-74.

MUNARI, B. **Das Coisas Nascem Coisas**. Rio de Janeiro: Ed. Martins Fontes, 1981.

MURRAY, R., CAULIER-GRICE, J., & MULGAN, G. **The open book of social innovation, Social innovator series: Ways to design, develop and grow social innovation**. The Young Foundation: London. 2010.

PAPANEK, V. **Design for the Real World: Human Ecology and Social Change**. Pantheon Books, New York: 1971.

ROOZENBURG, N. F. M., & EEKELS, J. **Product design: Fundamentals and methods**. Wiley, 1995.

SALOMON, M., ESQUIVEL, R., & LOPES, A. **Desafios e Sustentabilidade no Terceiro Setor Brasileiro**. Revista Brasileira de Gestão Social, 7(3), 45-62, 2021.

SANGIORGI, D.; PATRÍCIO, L.; FISK, R. P. **Designing for Service: Key Issues and New Directions**. London: Bloomsbury, 2022.

SCHAFER, C.; PARKS, R.; RAI, R. Design for Emerging Bottom of the Pyramid Markets: A Product Service System (PSS) Based Approach. In ASME 2011 **International Design Engineering Technical Conferences and Computers and Information in Engineering Conference**, 1019–31. 2011.

SHOSTACK, G. Lynn. How to Design a Service. **Harvard Business Review**, v. 62, n. 1, p. 133–139, 1984.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Capacitação e perfil do empreendedor no Brasil**. Brasília: SEBRAE, 2022.

SIMANIS, E.; STUART, H. **The base of the pyramid protocol. Toward next generation BoP Strategy. Second Edition**. Cornell University. 2008. URL: [https://www.johnson.cornell.edu/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/BoP\\_Protocol\\_2nd\\_ed.pdf](https://www.johnson.cornell.edu/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/BoP_Protocol_2nd_ed.pdf)

STERNIN, M. (2019). **Desvio positivo e design thinking: uma estrutura unificadora para lidar com problemas complexos**. Journal of Social Innovation, 5(1), 18-30.

STICKDORN, M.; HORMESS, M.; LAWRENCE, A.; SCHNEIDER, J. **This is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World**. 2. ed. Sebastopol: O'Reilly Media, 2022.

TUKKER, A.; TISCHNER, U. **Product-services as a research field: past, present and future. Reflections from a decade of research**. U. New business for old Europe. Volume 14, Issue 17, 2006, Pages 1552-1556, 2006.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. **Evolving to a New Dominant Logic for Marketing**. Journal of Marketing, v. 68, n. 1, p. 1–17, 2004. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>

VEZZOLI, C. et al. **New design challenges to widely implement “Sustainable Product-Service Systems”**. Journal of Cleaner Production, 2015<sup>a</sup>.

VEZZOLI, C. **System design for sustainability. Theory, methods and tools for a sustainable “satisfaction - system” design**. Rimini: Maggioli Editore, 2007<sup>b</sup>.

WYATT, J; BROWN, T. (2020). **The Next Chapter in Design for Social Innovation**. Stanford Social Innovation Review, 19(1), 40–47.