

Design de serviços: estudo de caso do Instituto Refazer

Service design: a case study of the Instituto Refazer

AUTORIA

Eduardo Ariel
Cesar School, Brasil
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

PALAVRAS-CHAVE

Design de serviço;
Terceiro setor;
Usuários;

RESUMO

A pesquisa¹ é um estudo de caso com foco no Instituto Refazer, uma organização que atende famílias em situação de vulnerabilidade. Os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) e as demandas por soluções sociais inovadoras moldam o contexto. O objetivo é relatar como o design de serviços pode otimizar a entrega de valor e impactar positivamente a cultura organizacional.

Utilizando metodologias de pesquisa qualitativa, como entrevistas em profundidade e análise de documentos institucionais, foram mapeados os principais pontos de interação, bem como de comunicação entre colaboradores e beneficiários. Nos resultados, destacam-se a importância do alinhamento estratégico entre lideranças e voluntários, além da necessidade de processos internos mais estruturados.

As recomendações incluem a implementação de processos de onboarding, melhorias na comunicação interna e a criação de uma intranet para documentação organizacional.

¹ Esta pesquisa, realizada no ciclo 2022/2023, decorrente da bolsa de pesquisa oriunda do edital Faperj nº 07/2022 – Pesquisador na Empresa – 2022, teve como campo associado o ecossistema interno do Instituto Refazer. Foram priorizados os colaboradores, voluntários e a direção, pois são esses atores os responsáveis pela entrega dos serviços na organização. O artigo produzido como produto do Pós-Doutorado no PPDESDI/UERJ consolidou os resultados desta investigação.

KEYWORDS

Service design;
Third sector;
Users;

ABSTRACT

The study explores the role of service design in promoting social innovations within Brazilian Non-Governmental Organizations (NGOs), focusing specifically on Instituto Refazer, an organization supporting families in vulnerable situations. The Sustainable Development Goals (SDGs) and the demand for innovative social solutions frame the context. The objective was to investigate how service design can optimize value delivery and positively impact organizational culture. Using qualitative research methodologies, including in-depth interviews and institutional document analysis, the research mapped key points of interaction and communication between staff and beneficiaries. Key findings highlight the importance of strategic alignment between leadership and volunteers and the need for more structured internal processes.

Recommendations include implementing onboarding processes, improving internal communication, and creating an intranet for organizational documentation.

1. Introdução

Os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) ²representam uma agenda global ambiciosa, exigindo soluções inovadoras para desafios complexos. Negócios de impacto surgem como uma alternativa promissora, oferecendo produtos e serviços que contribuem para a melhoria da qualidade de vida de populações vulneráveis. O design, como campo científico e tecnológico, pode desempenhar importante papel nesse contexto. Segundo Franzato et al. (2015), seus princípios de criatividade, transitividade e prospectividade, aliados ao processo projetual de identificação, entendimento e resolução de problemas (Munari, 1981), tornam-no um instrumento poderoso para criar soluções prospectivas e transformar a realidade através de dispositivos sociotécnicos. Assim, o design tem potencial de contribuir para a construção de um futuro mais sustentável, alinhado com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e contribuindo com as organizações da sociedade civil (OSC) também conhecidas como ONG.

As OSCs desempenham um papel fundamental no enfrentamento dos desafios sociais. A ONG Instituto Refazer atua na assistência a famílias em situação de vulnerabilidade social, cujos filhos são portadores de doenças raras. O **Instituto Refazer** destaca-se nesse contexto, direcionando seus esforços para proporcionar uma melhor qualidade de vida e autonomia para as famílias com as quais está comprometido.

O Instituto Refazer, em colaboração com a Fiocruz, tem atendido crianças e famílias em situação de vulnerabilidade há 27 anos, beneficiando aproximadamente 307 pessoas em 15 municípios do Estado do Rio de Janeiro, com um Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) médio de 0,769. Contudo, a demanda por assistência é maior do que a capacidade de atendimento, com crianças e famílias enfrentando dificuldades socioeconômicas e necessitando de acesso à educação e formação profissional.

A ONG do Rio de Janeiro enfrenta desafios que comprometem a eficiência e eficácia de seus serviços, especialmente pela ausência de uma gestão estruturada que incorpore tecnologias sociais. A instituição lida com dificuldades internas relacionadas à organização de processos, captação de recursos e implementação de soluções inovadoras. Esses problemas impactam diretamente sua sustentabilidade,

² O termo ODS surgiu em 2015, quando a Assembleia Geral da Organização das Nações Unidas (ONU) os adotou. Os ODS são os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, que compõem a Agenda 2030.

evidenciando a necessidade de um redesenho estratégico que fortaleça sua capacidade institucional, otimize seus serviços e assegure sua continuidade no médio e longo prazo.

O design de serviços pode auxiliar no desenho de serviços colaborativos e o fomento de tecnologias sociais, promovendo e conduzindo inovações sociais de impacto com foco nas questões relacionais, para que, aos poucos, mudanças significativas ocorram rumo à sustentabilidade.

Cabe ressaltar, que o conceito de tecnologia social, adotado nesta pesquisa, é baseado nos conceitos desenvolvidos pelo Instituto de Tecnologia Social (ITS), pela Rede de Tecnologia Social, e pelo Governo Federal por meio do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. Assim, nesta pesquisa consideramos como tecnologia social um conjunto de ações, produtos, técnicas e metodologias reaplicáveis, desenvolvidas ou aplicadas de forma coletiva e colaborativa na interação com a comunidade, que representem soluções efetivas de transformação social para a inclusão social, o desenvolvimento local e a melhoria da qualidade de vida da população

Os principais objetivos e metas da pesquisa estão relacionados com:

- Descortinar compreensões não óbvias sobre como o valor é construído e entregue pelas equipes que compõe o Instituto.
- Colher impressões sobre como cada área do Refazer entende o usuário, tendo em vista dores, tarefas e ganhos.
- Obter uma visão completa holística da cultura interna de serviço associada com os colaboradores do Refazer.
- Identificar pontos urgentes e sensíveis na entrega dos serviços nos bastidores do Instituto, considerando áreas, departamentos e colaboradores envolvidos.

2. ONGs

As Organizações Não Governamentais (ONGs) desempenham um papel crucial na sociedade brasileira, 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, embora em crescimento, ainda enfrenta desafios. A complexidade das formas de doação e a falta de uma tradição filantrópica são alguns dos fatores que influenciam esse cenário. A mobilização da sociedade civil e o fortalecimento das parcerias entre o setor público, privado e o terceiro setor são essenciais para garantir a sustentabilidade e o impacto das ações das ONGs no Brasil. A Constituição brasileira reconhece a importância da educação, cultura e saúde como direitos fundamentais, e as ONGs atuam como agentes de transformação nesses setores.

No Brasil, o perfil das ONGs é marcado por grande diversidade e crescimento expressivo. De acordo com o IBGE, sendo que 35% dessas organizações estão concentradas na região Sudeste. Entre os principais desafios enfrentados estão a captação de recursos, a burocracia e a falta de sustentabilidade financeira. Políticas como a Lei de Incentivo à Cultura e a Lei do Voluntariado ajudam a fomentar essas organizações, permitindo a dedução de parte dos impostos em doações, mas ainda são insuficientes para garantir estabilidade.

Segundo a Secretaria Estadual de Saúde, cerca de 60% dos atendimentos médicos em áreas vulneráveis são realizados por ONGs. Na área educacional, instituições como o Instituto da Criança impactam diretamente a vida de milhares de jovens, oferecendo programas de alfabetização e capacitação profissional. Na Baixada Fluminense, ONGs colaboram para a melhoria do acesso à educação, com iniciativas que atendem mais de 20 mil crianças anualmente. O Instituto Refazer, uma ONG de Assistência Social, tem atendido centenas de famílias vulneráveis que têm crianças com doenças complexas e raras.

3. Instituto Refazer

O Instituto Refazer, fundado em 1995, tem como missão evitar reinternações ou agravamentos de doenças de crianças e adolescentes em vulnerabilidade social. Esse trabalho tem sido feito em parceria com o Instituto Fernandes Figueira (IFF/FIOCRUZ).

Os assistidos chegam ao Instituto Refazer, em sua maioria, por meio de encaminhamentos feitos por hospitais públicos, unidades de saúde e serviços de assistência social da cidade do Rio de Janeiro. Muitas dessas crianças já passaram por longas internações em hospitais como o Instituto Fernandes Figueira (IFF/Fiocruz), que é referência nacional em doenças raras. Além disso, algumas famílias chegam ao Instituto por indicação de outras famílias assistidas, redes de apoio ou até por busca espontânea após conhecerem o trabalho da ONG por meio das redes sociais, da mídia ou da atuação em comunidades. Após o primeiro contato, a equipe técnica realiza uma triagem para avaliar a situação clínica, social e econômica da família, definindo o tipo de suporte que poderá ser oferecido.

As ações do Instituto baseiam-se em um programa de corresponsabilidade que visa não apenas a saúde da criança, mas também a inclusão socioeconômica e o bem-estar familiar. O Refazer também adota uma abordagem holística, com intervenções multidisciplinares baseadas no Plano de Atendimento Familiar (PAF), reconhecido internacionalmente como uma boa prática de intervenção social (Battilana et al., 2018; Habyarimana et al., 2013).

A intervenção visa alcançar impactos positivos nas cinco principais áreas de foco:

1. **SAÚDE:** a área da Saúde promove orientação médica, nutricional e psicológica aos componentes do núcleo familiar.
2. **EDUCAÇÃO:** A área de Educação tem como missão acompanhar a frequência escolar regular e o bom desempenho para todas as crianças da família, além de incentivar a participação direta dos pais na educação dos filhos. Um dos principais objetivos é aumentar a conscientização dos pais sobre a importância da educação. Também se incentiva a volta aos estudos e a alfabetização de adultos.
3. **RENDA:** A área de Renda trabalha para capacitar os/as chefes de família e filhos mais velhos para gerar renda e buscar novas oportunidades de emprego e empreendedorismo. São convidados a participar de cursos profissionalizantes. São transmitidas informações sobre empreendedorismo, planejamento financeiro e marketing, fortalecendo o protagonismo e a autonomia das famílias.
4. **MORADIA:** O foco da área de Moradia está na salubridade e o objetivo é fazer com que a habitação tenha condições mínimas essenciais de habitabilidade como água encanada, esgoto, paredes e piso revestidos, instalação elétrica segura, janelas e telhados adequados. O estado da moradia interfere, direta ou indiretamente, na saúde física e psicológica das

crianças. A equipe também oferece às famílias conselhos sobre hábitos saudáveis, incluindo limpeza, higiene, organização do espaço e manutenção, para garantir um ambiente saudável em casa.

5. CIDADANIA: A área de Cidadania trabalha para promover o acesso à justiça e orientar a família sobre seus direitos e deveres. As ações desenvolvidas são voltadas para o bem-estar social e para o resgate da cidadania. A área conta com assistentes sociais e advogados que orientam sobre questões jurídicas.

Além de informações e orientações, os responsáveis também têm acesso a itens emergenciais, como cesta básica, suplementos, leite e remédios que não são ofertados pelo Sistema Único de Saúde. A metodologia dura de 24 a 36 meses de acordo com a situação de cada família/criança.

Em 2023, o Refazer obteve o seguinte impacto: 307 beneficiários diretos, 62 crianças acolhidas, 2.946 medicamentos distribuídos, 6 desospitalizações, 1.128 latas de leite e 408 cestas básicas entregues, 3.300 suplementos alimentares distribuídos, 18 famílias aumentaram de renda e 3 destas adquiriram casa própria. Também estiveram envolvidos 77 voluntários ao longo desse ano.

Em 2024, o Instituto Refazer acolheu 60 crianças, das quais aproximadamente 80% apresentavam doenças raras, incluindo condições como epidermólise bolhosa (lesões graves de pele), paralisia cerebral, distrofias musculares, dificuldades de locomoção e deficiências cognitivas. A maioria dos assistidos depende de cuidados complexos e contínuos, além de equipamentos e medicamentos de alto custo. Cerca de 90% dessas crianças vivem em situação de vulnerabilidade social, com famílias de baixa renda, frequentemente chefiadas por mães solo que não conseguem trabalhar em tempo integral devido à dedicação aos cuidados com os filhos. Diante desse cenário, para 2025, a instituição pretende ampliar sua capacidade de atendimento para 120 crianças, reforçando ações de apoio psicossocial, fisioterapia, nutrição, doação de cestas básicas e assistência com medicamentos de alto custo — iniciativas importantes para contribuir com um pouco mais de dignidade e, sobretudo, amenizar as dificuldades enfrentadas diariamente pelas famílias assistidas.

Nesse contexto, os voluntários do Instituto Refazer também desempenham um papel fundamental e são considerados sujeitos da pesquisa, já que são essenciais para a entrega dos serviços da instituição. Eles chegam por meio de redes sociais, mídia, indicações de amigos, parcerias com universidades, experiências prévias com trabalhos sociais ou por possuírem alguma ligação pessoal com o tema das doenças raras e da vulnerabilidade social. Seus perfis variam entre jovens universitários das áreas de

saúde, educação e serviço social, e profissionais mais experientes, como aposentados ou pessoas em transição de carreira. Em muitas situações, esses voluntários compartilham dores e condições semelhantes às dos assistidos — especialmente no que diz respeito à vulnerabilidade social —, ainda que em menor intensidade e sem serem acometidos pelas mesmas doenças. No entanto, a atuação voluntária enfrenta desafios recorrentes, como a alta rotatividade, a limitação de tempo, a necessidade de capacitação contínua para lidar com a complexidade dos casos e a ausência de uma gestão estruturada de voluntariado, com processos claros de recrutamento, acompanhamento e reconhecimento, o que compromete o engajamento a longo prazo.

Considerando tanto o aumento no número de atendidos quanto a diversidade de atores envolvidos — incluindo voluntários e profissionais —, bem como e à abrangência de suas ações, torna-se evidente a necessidade de um estudo estratégico que auxilie na reestruturação da operação institucional. Nesse sentido, o design de serviços foi proposto como uma abordagem metodológica adequada ao perfil e às demandas do Instituto Refazer.

4. Design de serviços

O conceito de design de serviços se baseia na ideia de criar experiências significativas para os usuários e, ao mesmo tempo, otimizar os processos internos das organizações. Ele se destaca por sua abordagem centrada no ser humano, que busca entender as necessidades, desejos e expectativas dos beneficiários e partes interessadas para criar soluções que atendam a essas demandas de maneira eficaz e eficiente. O termo “design de serviço” foi criado por Lynn Shostack em 1982. Ela propôs que as organizações desenvolvessem uma compreensão de como os processos de bastidores interagem uns com os outros, impactando naquilo que ocorre junto ao usuário. Nessa visão o projeto da experiência com o serviço é compreendido e modelado pelo conjunto de suas partes, sendo o todo o eixo norteador no processo de design.

Para Stickdorn, Hormess, Lawrence, Schneider (2020) os princípios do design de serviço são: centrado no ser humano, colaborativo, sequencial, real, holístico e iterativo. As partes vitais do serviço são: localização, adereços, materialidades e processos associados.

Os serviços desempenham um papel central na sociedade, caracterizando-se como entidades essencialmente relacionais e sociais. Eles têm uma natureza temporal, uma vez que as relações se desenvolvem ao longo do tempo, e são manifestações de ações ou esforços que visam satisfazer necessidades ou demandas. No contexto do design de serviços, torna-se crucial reconhecer a complexidade desses elementos, que operam em um terreno dialético entre o tangível e o intangível, o visível e o invisível. Tal disciplina emerge como uma plataforma para abordar essas complexidades, considerando as necessidades de todos os envolvidos.

Segundo Stickdorn, Hormess, Lawrence e Schneider (2020) a experiência da oferta é filtrada pela percepção que o cliente-usuário tem sobre o comportamento, expertise, processos, sistemas e ferramentas com que tem contato. Ele só percebe as soluções através do véu de todas essas camadas, começando pela mais externa. De maneira mais recente, os usuários mudaram de atitude por conta da revolução digital (tida como 4ª), pois ganharam bastante protagonismos com o advento das redes sociais e das tecnologias de conexão móvel. Usualmente estão em busca de organizações que cocriem valor com eles.

À medida que os serviços se tornam mais sofisticados, cresce a necessidade de projetá-los de maneira eficaz. A experiência do usuário muitas vezes é prejudicada por falhas organizacionais internas, que atuam como barreiras no ecossistema de serviços. Nesse contexto, o design de serviços se aproxima de áreas do design, como o design thinking, emocional e experiencial, enfatizando uma abordagem holística, colaborativa e centrada no usuário. Além disso, o design de serviços é apoiado por práticas de pesquisa, prototipação e iteração, permitindo a rápida testagem de soluções e a adaptação com base nos insights gerados.

No âmbito das organizações não governamentais (ONGs), o design de serviços tem potencial para desempenhar um papel fundamental ao abordar desafios sociais complexos e focar na experiência do usuário, especialmente em contextos de vulnerabilidade. Isso implica otimizar toda a estrutura da organização em função de seu propósito central, envolvendo não apenas os beneficiários, mas também os voluntários. A ênfase nas interações e na cocriação de valor com os usuários é uma característica-chave desta abordagem. No entanto, em contextos de extrema fragilidade, como os vivenciados por muitos assistidos por ONGs, as necessidades mais básicas, como alimentação e saúde, assumem prioridade, tornando o valor percebido dos modelos habituais de Canvas uma preocupação distante.

O sentido habitual de jornada para o campo do design adicionado da lógica do serviço dominante (S-D) pode desafiar o véu da abordagem tradicional de planejamento e execução, descortinando a importância das interações e da cocriação de valor. Para organizações do terceiro setor, é essencial considerar as premissas associadas ao negócio social, como propósito e valores de impacto, na construção de relacionamentos internos e externos. A compreensão do sentido cidadão e a hierarquização de necessidades ao longo da vida do ser humano também desempenham papéis cruciais na experiência de design de serviço. Portanto, a abordagem do design de serviços é uma ferramenta valiosa para ONGs, permitindo uma entrega eficaz e centrada no usuário, ao mesmo tempo em que promove a reflexão sobre questões sociais e a construção de um pacto social mais amplo.

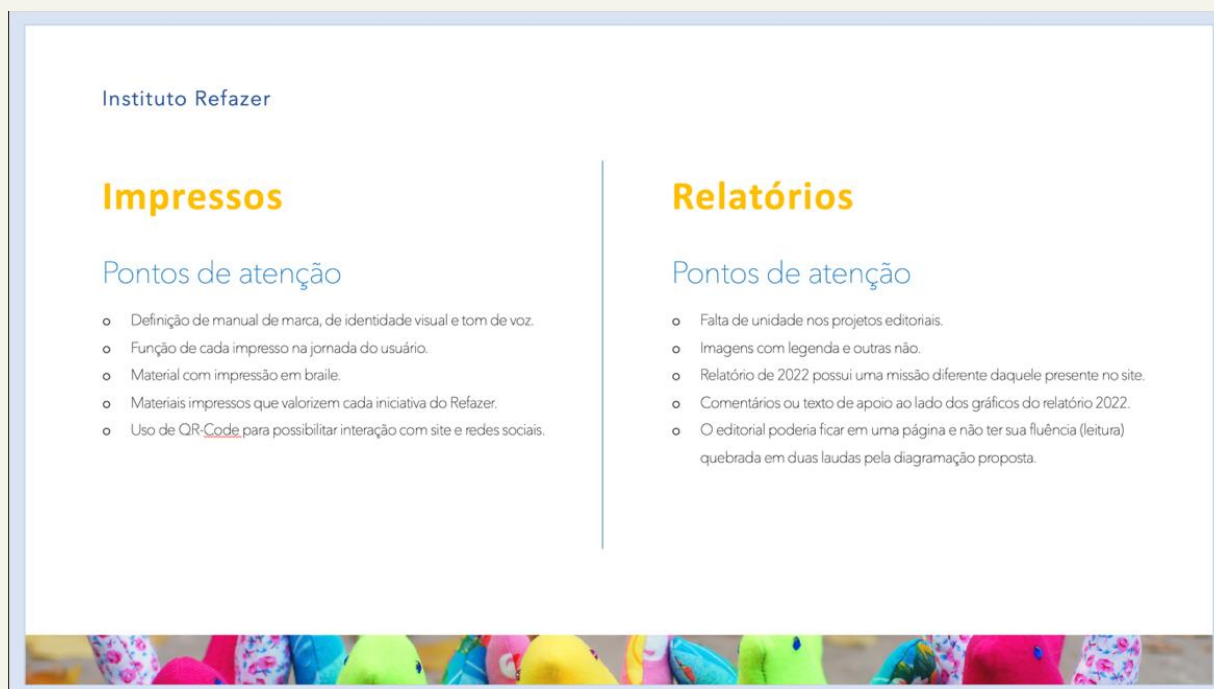
5. Procedimento e método da pesquisa

O procedimento de pesquisa foi dividido em quatro partes:

1. Mapeamento dos produtos-acessórios
2. Entrevistas em profundidade junto aos atores internos
3. Mapeamento de referência sobre cada materialidade de serviço
4. Construção da proposta de valor

Na primeira, foram mapeados os principais produtos-acessórios tidos como avatares de serviço, dentre eles estão: site, rede sociais, boletim e documentos (legais, administrativos e financeiros). Esses materiais foram avaliados através de uma **avaliação de perito**, usando algumas heurísticas de Design de Serviços.

Figura 1: Slide do mapeamento dos produtos-acessórios, com os pontos a serem observados.



Fonte: Teixeira, 2024.

Em seguida, como segunda etapa, foram realizadas entrevistas em profundidade junto aos atores internos. Aqui o intuito foi conhecer os atores do Instituto Refazer, desde suas motivações até atribuições e tarefas.

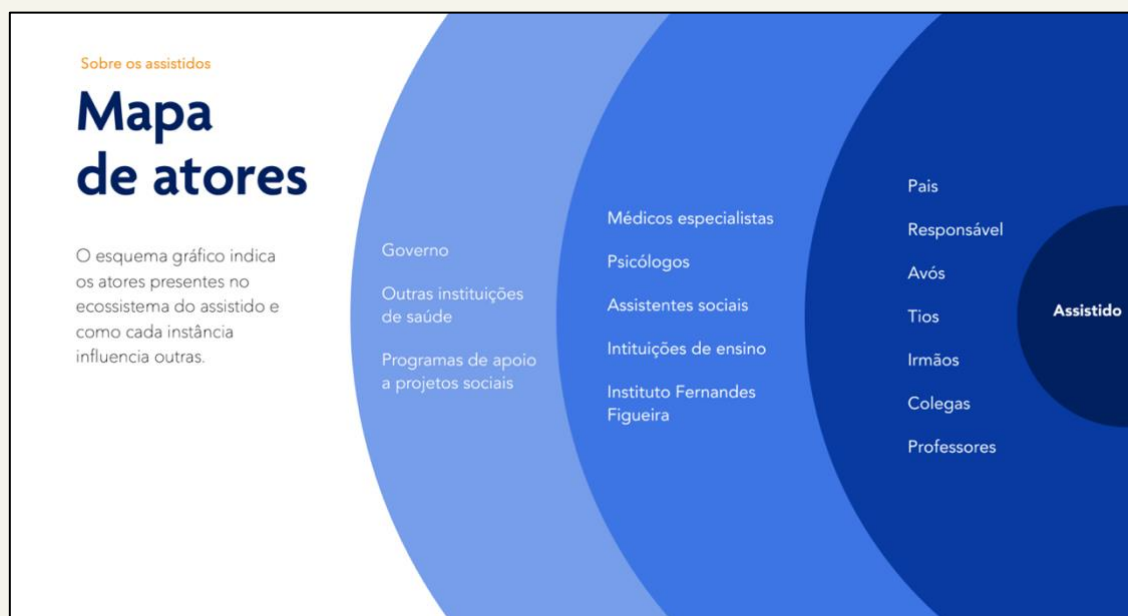
Cada sessão de entrevista durou por volta de 90 minutos. O procedimento ocorreu de modo remoto via aplicativo Zoom. Foram realizadas 13 entrevistas nos meses novembro e dezembro de 2023. Os insumos das entrevistas totalizaram aproximadamente 15 horas de conteúdo audiovisual. Para análise contou-se com o programa Dovetail.

Para garantir o sigilo e proteção dos entrevistados todos os seus nomes e identificações foram codificados. Já o espaço virtual com os vídeos estava protegido por senha, onde somente pesquisador tinha acesso.

Na Figura 2, estão mapeados os atores presentes no ecossistema do Refazer, desde o nível micro até o macroambiente. O mapa explicita a posição dos atores internos, situados entre o círculo mais externo (azul mais claro) e os outros dois localizados mais à direita. Existem funções essenciais que esses profissionais realizam, seja atendendo questões legais e captando recursos para manter o Instituto em bom funcionamento. Já do outro lado, ocorre o atendimento aos assistidos, atividade primordial que justifica a existência do Instituto Refazer. Dito isso, parece razoável compreender que esses funcionários

e colaboradores têm alta relevância para a entrega de valor, visando gerar transformação social. Sobretudo, dentro do corpo funcional estão aqueles de nível estratégico, onde os dirigentes têm a responsabilidade de fazer com que todos estejam engajados com o propósito e a missão da ONG.

Figura 2: Impressões gerais dos entrevistados sobre o Instituto Refazer, a serem observados.



Fonte: Teixeira, 2024.

Presidente e vice-presidentes precisam estar envolvidos desde o nível estratégico até o operacional, enquanto buscam profissionalizar toda a organização. Por intermédio da pesquisa foi possível compreender as necessidades e os desafios de todas as áreas, dando voz para os colaboradores. Outro benefício da pesquisa esteve em trazer um olhar isento e crítico, pois como os dirigentes entram na operação, por vezes deixam de ter uma perspectiva mais holística sobre os desafios e as melhorias necessárias para entrega do serviço.

Na figura 3, é possível identificar nos círculos de cor azul associações positivas realizadas pelos entrevistados. Já aqueles de cor alaranjada indicam características ou conceitos que não desejam encontrar na ONG, mas alguns deles foram citados ao longo das entrevistas.

Existe um traço comum nas histórias profissionais ou pessoais dos colaboradores. Os entrevistados procuravam um local em que fosse possível desenvolver alguma atividade relacionada com “ajuda ao próximo”. Para alguns dos entrevistados, de forma inconsciente, estão buscando ajuda para si mesmo também - seja ocupando o tempo, criando uma rede de amizades ou companheirismo e, finalmente,

realizando alguma atividade que gere bem-estar próprio e para outras pessoas. Dentre os perfis mapeados estão:

- 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. Aqui o Instituto surge como uma ocupação, onde 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).

Figura 3: Impressões gerais dos entrevistados sobre o Instituto Refazer.



Fonte: Teixeira, 2024.

Na terceira etapa, tida como “mapeamento de referências”, os entrevistados indicaram de forma cromática o quanto conheciam cada materialidade de serviço (site, redes sociais, boletins, relatórios, atas, estatuto e impressos de comunicação visual). Os rótulos de cor utilizados foram:

- Roxo - itens que conhecem,
- Azul - itens que conhecem e impactam o seu trabalho,
- Amarelo - itens que não conhecem, mas imaginam que podem impactar em seu trabalho,
- Vermelho - não conhecem e tão pouco impactam na sua função.

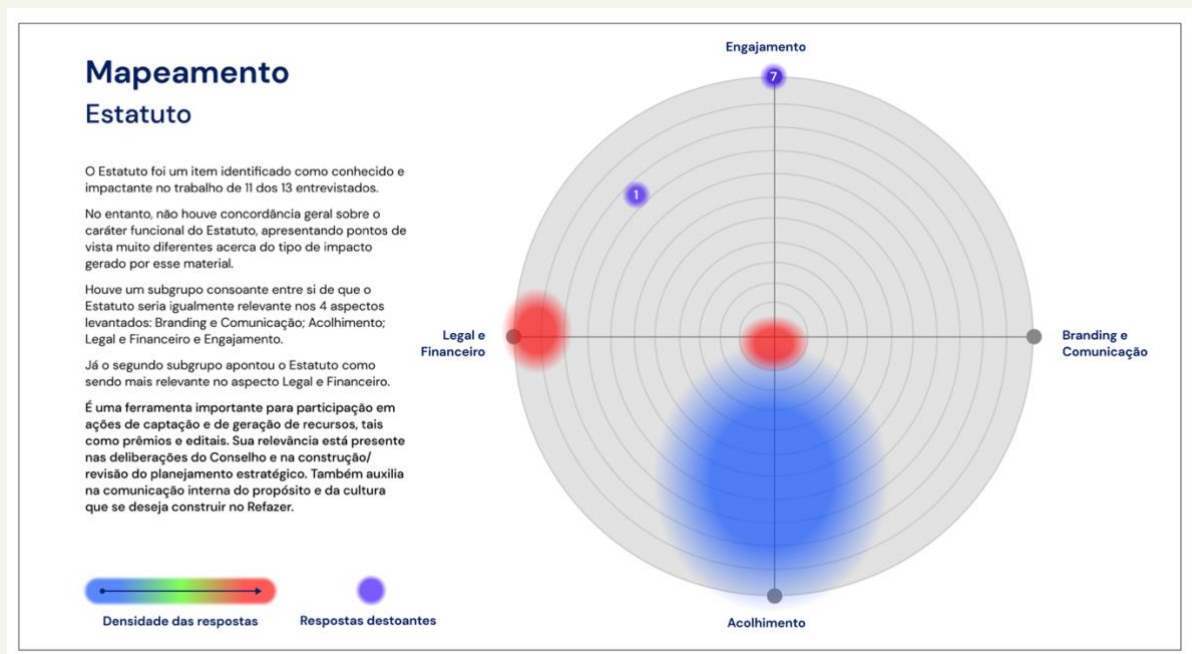
Para extrair padrões de pesquisa em grupo, o método consistiu em calcular a média e a variância das respostas relacionadas a cada material, conforme apresentado nas figuras 4 e 5. Essa análise permite identificar opiniões convergentes quanto ao caráter, reconhecimento e relevância dos produtos-acessórios.

Foram observadas grandes variações em alguns tópicos, indicando a ausência de um padrão consistente nas respostas dos entrevistados para esses casos específicos, o que inviabilizou o uso da média como único método de análise estatística. Assim, nesses casos, foram formados subgrupos para mapear padrões mais evidentes.

Também foram identificadas respostas individuais que se distanciavam significativamente das demais, acompanhadas do número de identificação da entrevista, para possibilitar consultas posteriores.

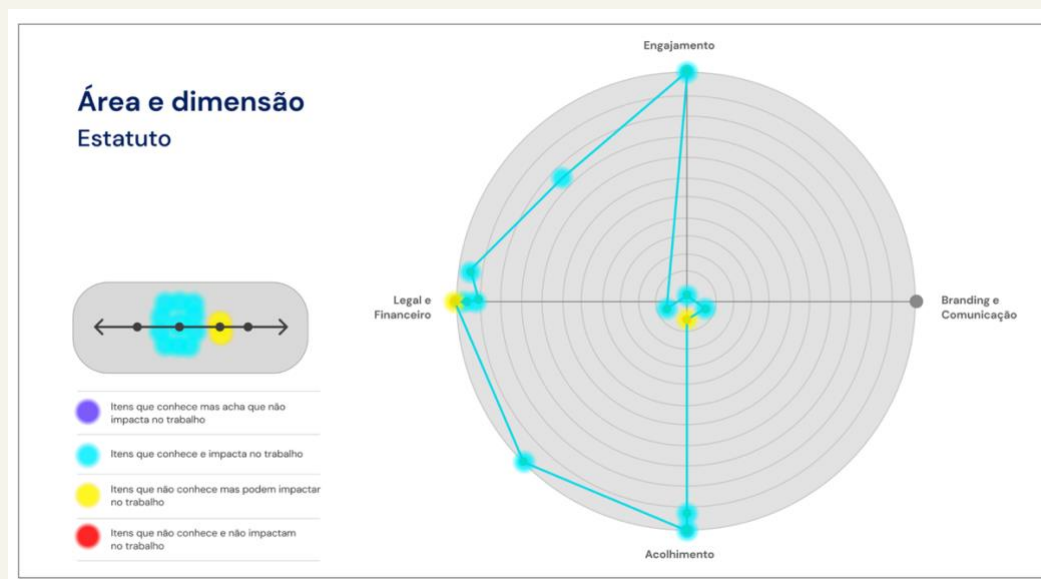
Para aprofundar a análise, utilizou-se uma abordagem cromática para representar a densidade das respostas por área. Quanto maior a concentração de respondentes em uma determinada área, mais quente era a tonalidade da cor atribuída.

Figura 4: Análise e percepção distribuída do estatuto dentre os principais segmentos.



Fonte: Teixeira, 2024.

Figura 5: Análise sobre o reconhecimento e importância estatuto para os entrevistados (Teixeira, 2024).

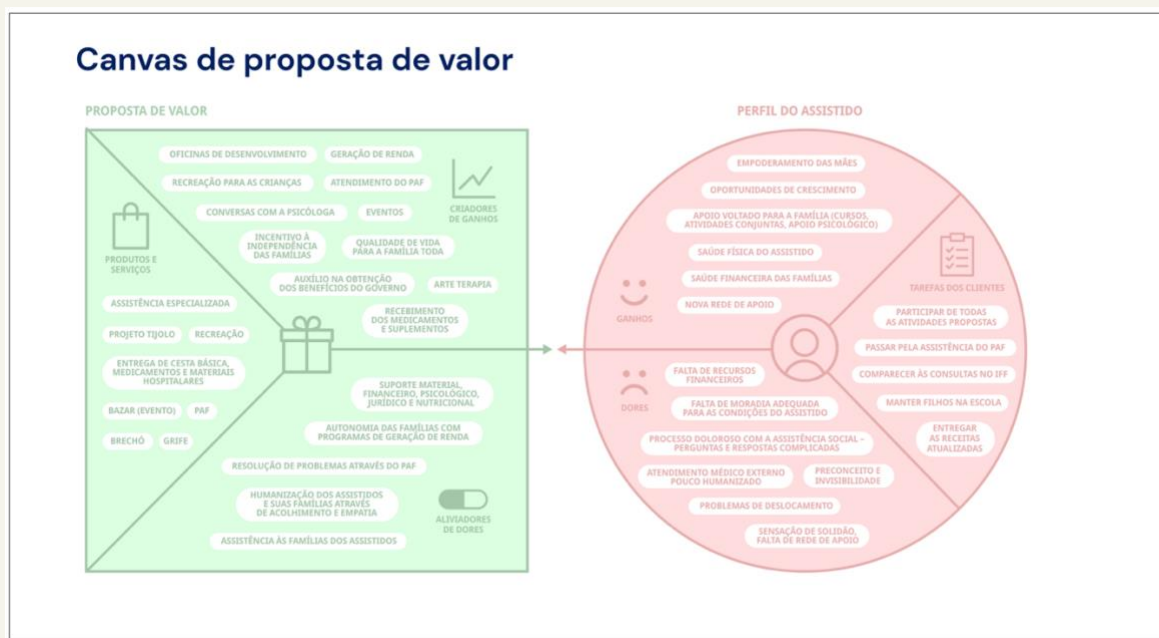


Fonte: Teixeira, 2024.

Na quarta etapa, os participantes utilizaram o modelo “canvas proposta de valor” para construírem a proposta de valor. Aqui também foram observados o conhecimento explícito sobre os usuários e os valores/ crenças do Refazer.

A proposta de valor apresentada na figura 6 foca em criar soluções para aliviar as **dores** e gerar **ganhos** no perfil dos assistidos, por meio de produtos e serviços especializados. Entre os **aliviadores de dores**, destacam-se assistência material, financeira, psicológica, jurídica e nutricional, além de iniciativas como entrega de cestas básicas, apoio médico e obtenção de benefícios governamentais. Para promover **ganhos**, a proposta inclui oficinas de desenvolvimento, geração de renda, eventos de recreação, autonomia familiar e incentivo à qualidade de vida para toda a família. Dessa forma, a proposta busca solucionar problemas como falta de recursos financeiros, deslocamento, moradia inadequada e sentimento de solidão, enquanto fortalece a saúde física e financeira das famílias, além de criar uma nova rede de apoio para os assistidos.

Figura 6: Canvas proposta de valor.



Fonte: Teixeira, 2024.

6. Resultados

O quadro abaixo sintetiza as principais percepções dos entrevistados sobre os temas abordados nas entrevistas em profundidade.

Figura 7: Atitudes percebidas.



Fonte: Teixeira, 2024.

A figura 7 apresenta uma avaliação das áreas “Gestão”, “Pessoas”, “Instalações” e “Assistidos”, com base na percepção dos entrevistados, representada por três indicadores: positivo (verde), neutro (amarelo) e negativo (vermelho). É possível observa-se que a “Gestão” apresenta desafios significativos, como Recursos de TI, Comunicação interna e Dependência da rede de apoio, todas com percepções negativas. No entanto, há aspectos positivos, como profissionalização e o programa PAF. Na dimensão “Pessoas”, predomina uma percepção neutra, especialmente em organização dos cargos, clima organizacional e valorização interna, indicando áreas de atenção, enquanto educação como visão foi bem avaliada. Já em “Instalações”, os principais desafios são estrutura física e mobiliário e conservação da casa, ambos com percepções negativas. Por fim, os “Assistidos” apresentaram uma crítica negativa quanto à dependência da rede de apoio, revelando um ponto crítico a ser trabalhado. A análise evidencia um equilíbrio entre oportunidades e problemas, com foco em infraestrutura, comunicação e gestão de recursos como prioridades para melhoria.

Figura 8: Matriz SWOT (Teixeira, 2024)



Fonte: Teixeira, 2024.

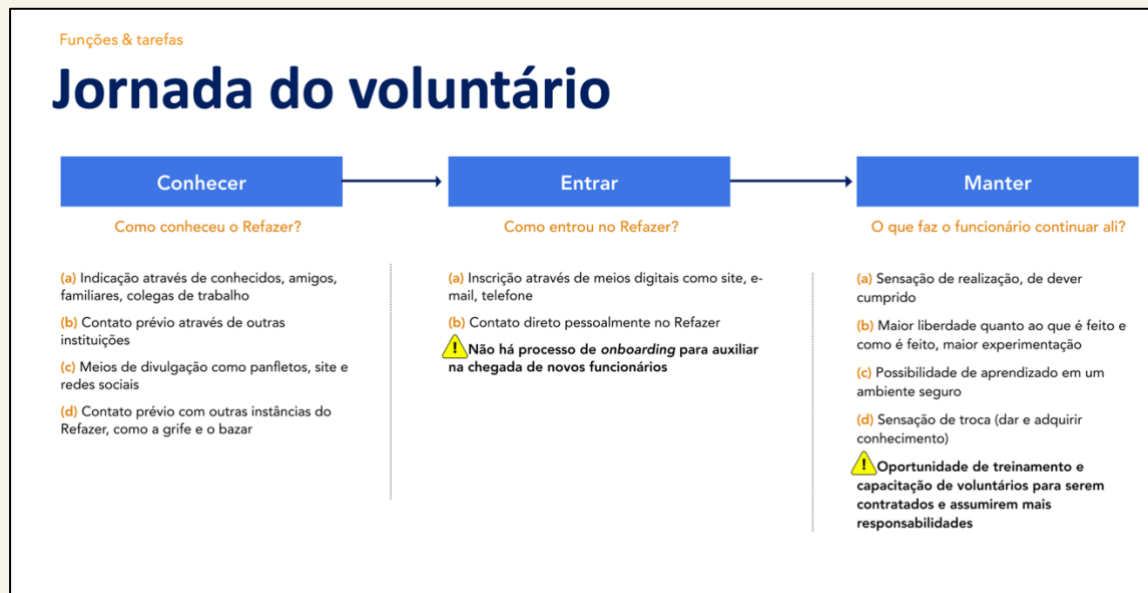
Para os entrevistados existem algumas preocupações e frustrações decorrentes do ambiente de trabalho que foram mapeadas ao longo da pesquisa:

- Continuidade dos avanços nas próximas gestões
- Sobrecarga de tarefas
- Desenvolvimento de um sistema adequado e criação de uma cultura de dados
- Falta de organização no trabalho e processos burocráticos
- Falta de orientação, de suporte e de acompanhamento das lideranças
- Baixo engajamento de alguns colaboradores
- Frustração sobre a remuneração
- Comunicação interpessoal precisa ser aprimorada
- Falta de treinamento
- Ambiente construído e mobiliário

Os resultados da pesquisa parecem dialogar com o início de uma nova fase de profissionalização do Refazer. Nela devem estar o redesenho da organização, o refinamento de propósito e o incremento das ferramentas de comunicação – tal como o site do Instituto. Com base nesse diagnóstico foram elaborados novos processos de onboarding, por intermédio de jornadas de colaboradores e de funcionários, tal como

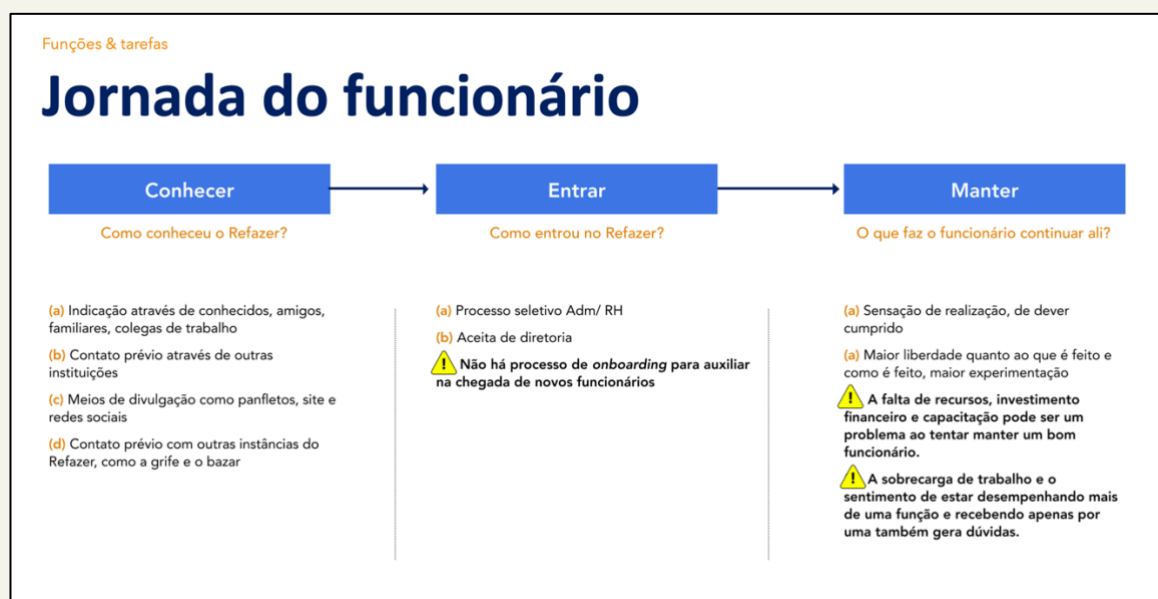
nas próximas imagens. Tais representações podem servir como referência para que outras áreas utilizam essa mesma ferramenta, visando aprimorar suas tarefas e entregas.

Figura 9: Jornada do voluntário.

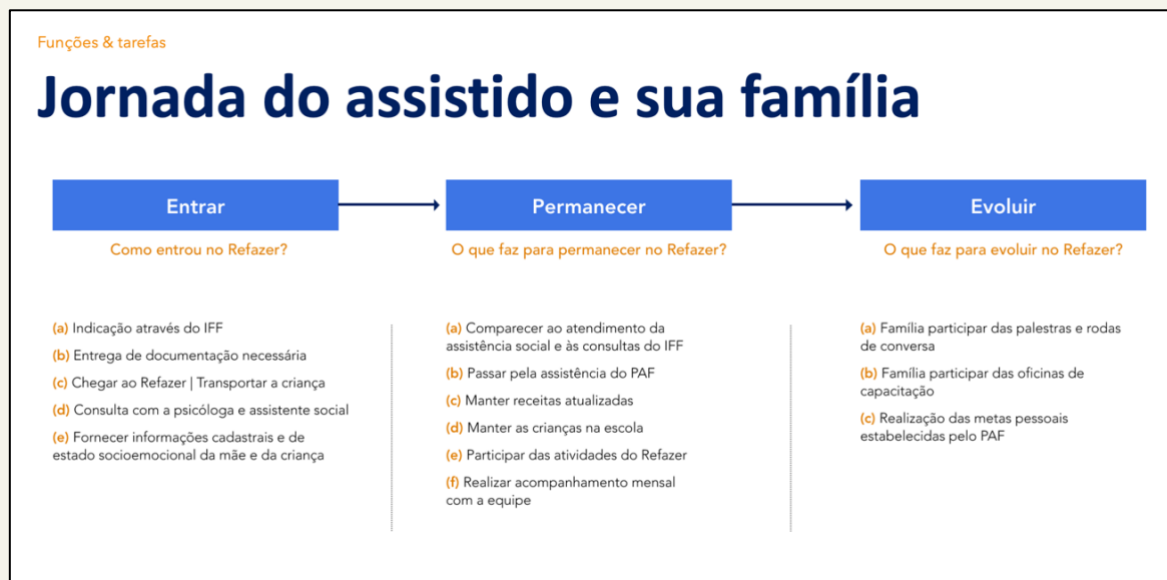


Fonte: Teixeira, 2024.

Figura 10: Jornada do funcionário (Teixeira, 2024).



Fonte: Teixeira, 2024.

Figura 11: Jornada do assistido e sua família.

Fonte: Teixeira, 2024.

As figuras 9, 10 e 11 apresentam as jornadas de assistidos, funcionários e voluntários no Refazer, estruturadas em etapas específicas. Essas jornadas destacam a necessidade de melhorias nos processos de integração e capacitação, principalmente para funcionários e voluntários, visando maior eficiência e engajamento nas atividades do Refazer.

7. Considerações finais

Para as ONGs, é fundamental considerar o impacto social e o propósito na construção de relações com seus beneficiários e voluntários. A lógica de serviço dominante (S-D) revela a importância das interações humanas e do impacto social, especialmente em contextos de vulnerabilidade, onde necessidades básicas são prioritárias. Assim, o design de serviços contribui para uma entrega centrada no usuário e para a construção de um pacto social mais justo e inclusivo. Assim sendo, a pesquisa esteve centrada no aprimoramento dos serviços prestados pelo Instituto Refazer, fazendo apontamentos críticos sobre o ecossistema interno. Foram identificados gaps na oferta na entrega dos serviços para os assistidos.

Os resultados da pesquisa foram vistos pela direção do Instituto Refazer como uma iniciativa de profissionalização e de organização, à luz do conhecimento científico e colaboraram para o resultado exitoso referente ao ano de 2023

Como principais recomendações provindas da pesquisa estão:

- Criar um processo de onboarding para novos funcionários, colaboradores e voluntários. O importante é que eles conheçam um pouco da cultura, do propósito, da estrutura, das metas, dos objetivos e das suas funções. Deve ser apresentado como uma jornada que terá avaliações e treinamento interno.
- Para aquelas funções com interação direta com os assistidos pode ser importante que os funcionários, colaboradores e voluntários participem de alguma dinâmica com o(a) psicólogo(a).
- Criar espaço para compartilhar práticas exitosas dentro das áreas e entre elas.
- Promover treinamentos internos sobre ferramentas de tecnologia da informação, cultura de dados, comunicação não violenta e demais temas identificados pelas lideranças.
- Realizar reuniões por setor, fortalecendo os líderes intermediários e aprofundando questões. Esse espaço é importante para que metas e objetivos sejam apresentados pelos líderes para os seus liderados. É possível que surjam temas para outros fóruns ou pautas para comunicação.
- Filtrar o conteúdo do site que é mais usado pelo público interno e iniciar o projeto de uma intranet, promovendo o uso dela para guardar documentos, registrar agendas, protocolos, boas práticas e comunicados.
- Realizar pesquisa de clima organizacional para mensurar de forma recorrente se existem áreas ou pontos de atenção individual.
- É importante possuir estratégias de relacionamento com o público interno. O novo enfoque mais profissional do Refazer, mesmo que premente e essencial, pode afetar muitos dos líderes e colaboradores que buscaram na organização algo diferente daquilo encontrado na cultura corporativa.
- Realizar atividades associadas com o bem-estar para os funcionários, colaboradores e visitantes, tais como: ginástica laboral, meditação ou Tai Chi Chuan. Alguns dessas atividades também podem ser ofertadas para os familiares dos assistidos.
- Ter uma iniciativa para o funcionário/voluntário também receber um suporte emocional.

Especificamente, o Instituto Refazer está atualmente envolvido em um processo abrangente de reestruturação, que inclui as seguintes etapas:

1. Modificação da Razão Social: alteração da razão social da instituição para melhor refletir nossa missão e visão revisadas
2. Ampliação e ajustes nos serviços prestados: há uma expansão significativa dos serviços que oferecemos, demandando ajustes operacionais e estratégicos.
3. Alterações no organograma: modificação no organograma para otimizar a eficiência e promover uma melhor distribuição de responsabilidades.
4. Ajustes em procedimentos internos: procedimentos internos estão sendo refinados para suportar o desenvolvimento de novas lideranças e garantir uma gestão mais eficaz.
5. Melhorias no site: estão previstas melhorias substanciais no site da organização, visando melhor comunicação, arrecadação e acessibilidade.
6. Aquisições de novos sistemas: novos sistemas (administrativo e financeiro) estão sendo adquiridos para aprimorar a gestão de recursos e operações.
7. Ajustes nos touchpoints: estão sendo realizados refinamentos com nossos stakeholders e usuários para garantir uma melhor experiência de ambos os grupos.

Essas mudanças são essenciais para o crescimento sustentável e para o alinhamento da organização com as demandas contemporâneas do terceiro setor.

Os resultados da pesquisa parecem ter auxiliado no redesenho do organograma da organização, alteração na composição de uma das vice-presidências e o entendimento que novas lideranças precisam ser fomentadas. Aspectos de gamificação ainda poderão ainda ser incorporados no cotidiano do Refazer, onde o intuito seria gerar mais engajamento por parte dos colaboradores. Também alguns pontos de atenção podem estimular que políticas de conservação do ambiente construído sejam propostas, bem como desenvolvimento de documentos internos que melhorem os protocolos de comunicação entre funcionários e colaboradores.

Por fim, de modo ulterior ao trabalho da pesquisa, o Instituto Refazer, com quase três décadas de impacto social transformador, vive um momento histórico ao ser destaque em três categorias no Prêmio Melhores ONGs 2024. A instituição foi reconhecida como Melhor ONG do Rio de Janeiro de 2024, Melhor ONG de Assistência Social de 2024³, além de integrar a lista das Melhores ONGs de 2024 no Brasil.

³ Refazer foi reconhecida com o prêmio "Melhores ONGs 2024", que destaca as organizações do terceiro setor com maior excelência em gestão e transparência. Disponível em: <https://www.refazer.org.br/noticias/melhores-ongs-2024/>. Acesso em: 22 mar. 2025.

Referências

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

BROWN, T. **Design thinking.** Harvard Business Review, v. 86, n. 6, p. 85-92, jun., 2008.

CHAKRABARTI, R.; MASON K. Designing Better Markets for People at the Bottom of the Pyramid: Bottom-up Market Design, in Geiger S., Harrison D., Kjellberg H., Mallard A. (eds) **Concerned Markets: Economic Ordering for Multiple Values**, pp. 153–77. Cheltenham and Massachusetts: Edward Elgar Publishing. 2014.

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

CRUL, M.; DIEHL, J.C. **Design for sustainability (D4S): Manual and tools for developing countries** Proceedings of the 7th Annual ASEE Global Colloquium on Engineering Education (October), pp. 19-23. 2008.

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

EUROPEAN COMMISSION. **Design for Growth and Prosperity.** Helsinki, 2012.

GOYAL, S., SERGI, B. & JAISWAL, M. **How to Design and Implement Social Business Models for Base-of-the-Pyramid (BoP) Markets?** *Eur J Dev Res.* 27, 850–867. 2015.

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

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^b.

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.

MOZOTA, B. B. de. **Gestão do design: Usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

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.

Philanthropy for Social Justice and Peace. (2023). **Relatório de Filantropia e Justiça Social: Captação de Recursos no Brasil**. PSJP.

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.

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.

STICKDORN, M.; SCHNEIDER, J. **Isto é design thinking de serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2014.