

Seila Cibele Sitta Preto

**A GESTÃO DE DESIGN APLICADA NOS EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS
SOLIDÁRIOS POR MEIO DA ABORDAGEM SISTÊMICA.**

Dissertação submetida ao Programa de Mestrado em design e Expressão Gráfica da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em design e Expressão Gráfica.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Fernando Gonçalves de Figueiredo.

Florianópolis
2013

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Sitta, Seila Cibele
A GESTÃO DE DESIGN APLICADA NOS EMPREENDIMENTOS
ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS POR MEIO DA ABORDAGEM SISTÊMICA /
Seila Cibele Sitta ; orientador, Luiz Fernando Gonçalves
de Figueiredo - Florianópolis, SC, 2013.
196 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro de Comunicação e Expressão. Programa de Pós-
Graduação em Design e Expressão Gráfica.

Inclui referências

1. Design e Expressão Gráfica. 2. Gestão de Design. 3.
Design. 4. Abordagem Sistêmica. 5. Economia Solidária. I.
Gonçalves de Figueiredo, Luiz Fernando . II. Universidade
Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em
Design e Expressão Gráfica. III. Título.

Seila Cibeles Sitta Preto

**A GESTÃO DE DESIGN APLICADA NOS EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS
SOLIDÁRIOS POR MEIO DA ABORDAGEM SISTÊMICA.**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Mestrado em design e Expressão Gráfica da Universidade Federal de Santa Catarina.

Local, 04 de Março de 2013.

Prof. Eugenio Andrés Díaz Merino, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Luiz Fernando Gonçalves de Figueiredo, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a Rosane Fonseca de Freitas Martins, Dr.^a
Convidada Externa
Universidade Estadual de Londrina

Prof. Eugenio Andrés Díaz Merino, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Francisco Antonio Pereira Fialho, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Este trabalho é dedicado aos meus
queridos pais José e Maria e ao meu
marido Alberto.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente Deus que me oportunizou em fazer esta pós-graduação, que foi maravilhosa!

Agradeço à Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, ao Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica - Pós Design, pelo brilhante curso.

Agradeço a Nelma Liberatto, coordenadora do Programa Municipal de Economia Solidária, por aceitar a proposta de estudo e a Janaina Tesser por me acompanhar durante todo o processo e pesquisa com muita dedicação e presteza. Agradeço também a Isabeli R. Neves (Isa), que me acompanhou no início da pesquisa de campo.

Agradeço as integrantes dos Empreendimentos Econômicos Solidários: Dona Mirian, Valda, Marísia, Neoli, Marilza, D. Izabel, Nilce, Sandra e a Eliane, por contribuírem com a pesquisa, cedendo o seu precioso tempo para contribuir com informações necessárias à pesquisa. Com essas pessoas aprendi muito sobre a importância de nossa vida. Ficarão para sempre em meu coração!

Agradeço aos meus queridos alunos Murilo Crivellari e Marília Affonso pela confiança em aceitar em trabalhar conjuntamente nesta pesquisa. Juntos, conhecemos um pouco mais da bela cidade que é Londrina, pelas muitas vezes que ficamos perdidos...

Agradeço muito ao meu marido que me apoiou para fazer este curso e pela paciência durante esses dois anos de viagens.

Agradeço também a minha amiga de trabalho Ana Luisa que me incentivou muito nesta trajetória, e que me proporcionou muitos aprendizados, risos e companheirismo.

Agradeço ao meu orientador, pelo apoio para realização desta pesquisa.

Agradeço também a Fernanda chefe de Secretaria do curso, por toda ajuda que me deu devido aos 700 km de distância entre as cidades. Pessoa encantadora!

E agradeço principalmente aos meus queridos pais, que me apoiaram muito durante todo o processo de mestrado, sem eles não seria possível realizar este mestrado!

Enfim, agradeço a todas as pessoas que de alguma forma contribuíram para que eu pudesse realizar esta pós-graduação e esta pesquisa!

“Aquele que reduz o design simplesmente a um negócio desconhece que uma gestão bem sucedida consiste em manter uma empresa viva, como um sistema viável, num contexto conturbado”.

Gui Bonsiepe (2011, p.38).
Design, Cultura e Sociedade

RESUMO

SITTA, Seila Cibele. **Abordagem Sistêmica da gestão de design aplicada á Economia Solidária e seus Empreendimentos Econômicos Solidários.** 2013. 187p. Dissertação (Mestrado em design gráfico) - Programa de Pós-Graduação em design e Expressão Gráfica, UFSC, Florianópolis, 2012. **Orientador:** Luiz Fernando Figueiredo, Dr.

A competitividade no mercado de trabalho é alta e excludente, impossibilitando a geração de emprego e renda para muitas pessoas. Nesse sentido, a inserção mercadológica se torna frágil e insegura, além de ser difícil sustentá-la. Diante da situação apresentada, a Economia Solidária - ES proporciona trabalho e renda perante condições de desemprego ou situação de vulnerabilidade social. É uma forma diferente de trabalhar, produzir, comercializar e consumir. Esta pesquisa visa representar visualmente em um mapa, por meio da abordagem sistêmica, o planejamento e desenvolvimento de um modelo de gestão de design para o Programa de Economia Solidária - PMESL, a partir da formação dos Empreendimentos Econômicos Solidários - EES até a inserção mercadológica. Justifica-se pela contribuição do design e da gestão de design no contexto da coordenação e articulação dos recursos existentes em uma organização de produtos com identidade local, sistematizando, aperfeiçoando e fortalecer o desenvolvimento dos EES além do PMESL. Utilizou-se nos procedimentos metodológicos a Abordagem Sistêmica e Qualitativa, para a visualização do todo e aprofundamento dos dados coletados. Como estratégia de pesquisa foi adotada a pesquisa-ação, por proporcionar o contato direto com os participantes e estar em conformidade com meios qualitativos e sistêmicos. Foi utilizada a entrevista semiestruturada como técnica de pesquisa, como coleta dos dados. As fases da pesquisa-ação resultaram em desenvolvimento de identidade visual e peças gráficas para a comunicação dos EES. Como resultado final da pesquisa, foi construído por meio da aplicação da gestão de design, o mapa de sistemas de gestão de design para o PMESL e o mapa síntese.

Palavras-chave: Gestão de Design; Abordagem Sistêmica; Economia Solidária.

ABSTRACT

SITTA, Seila Cibele. *Systemic Approach of design Management will be applied Solidarity Economy and its Solidarity Economic Enterprises*. 2013. 187p. Thesis (MA in Graphic design) - Graduate Program in design and Graphic Expression, UFSC, Florianópolis, 2012. **Tutor:** Luiz Fernando Figueiredo, Dr.

The competitiveness in the labor market is high and exclusionary, preventing the generation of employment and income for many people. Accordingly, the market insertion becomes fragile and insecure, besides being difficult sustain it. Given the situation presented, the Solidarity Economy (ES) provides work and income conditions face the unemployment or situations of social vulnerability. It's a different way of working, production, marketing and consumption. This research aims visually represent on a map, through systemic approach, planning and development of a model of design management for the Programme Solidarity Economy - PMESL, from the formation of EES until the insertion marketing. Is justified the contribution of design and design management in the context of coordination and articulation of existing resources in a product organization with local identity by systematizing, improving and strengthening the development of projects beyond the PMESL. Was used the methodological procedures and Qualitative Systems Approach, for the visualization of whole and deepening of the data collected. As a research strategy was adopted action research, by provide direct contact with the participants, and be in accordance with qualitative and systemic means. Was used the semi-structured interview as a research technique, such as data collection. The phases of action research have resulted in the development of visual identity and graphic elements for the communication of EES. As a final result of the research, was built through the application of design management, the map of systems of the design management for PMESL and the synthesis map.

Keywords: Design Management; Systems Approach; Solidarity Economy

LISTA DE FIGURAS

Figura 01	Segmentos mercadológicos do PMESL	33
Figura 02	Metodologia Geral da Pesquisa	40
Figura 03	Princípios do PMESL	45
Figura 04	Eixos do Brasil sem Miséria	51
Figura 05	Sistema que insere a Economia Solidária em Londrina	52
Figura 06	Projetos do PMESL	54
Figura 07	Triáde de uma COPs	59
Figura 08	Modelo de Mapa Conceitual	81
Figura 09	Mapa conceitual dos procedimentos metodológicos da pesquisa aplicada	83
Figura 10	Etapas da pesquisa-ação	87
Figura 11	Síntese da Fase Exploratória da pesquisa-ação	89
Figura 12	Síntese da Fase Principal da pesquisa-ação	89
Figura 13	Relações entre Pesquisa, Ação, Aprendizagem e Avaliação	92
Figura 14	Diagrama de Fluxo das etapas da gestão do PMESL	96
Figura 15	Local de produção	99
Figura 16	Bonecas	99
Figura 17	Panos de prato	100
Figura 18	Produtos	101
Figura 19	Entrada do local de produção	101
Figura 20	Local de produção	102
Figura 21	Cozinha	103
Figura 22	Corredores e dependências	103
Figura 23	Local de produção	104
Figura 24	Costura e mesa de corte	105
Figura 25	Produtos	106
Figura 26	Fachada salão de beleza	107
Figura 27	Área central do salão de beleza	108
Figura 28	Área de convivência e lavatório e administração	108
Figura 29	Parede de promoção	109
Figura 30	Centro Público (PDV dos Produtos Solidários)	111
Figura 31	Gráfico de Radar dos EES	117
Figura 32	Gráfico de Radar dos EES	118
Figura 33	Gráfico de Radar dos EES	119
Figura 34	Gráfico de Radar dos EES	119
Figura 35	Proposta de logotipo e cartão de visitas para o EES Casa de Pães	127
Figura 36	Proposta 01 de Logotipo e cartão de visitas para o EES Lumarte	128
Figura 37	Proposta 02 de Logotipo e cartão de visitas para o EES	

	Lumarte	128
Figura 38	Proposta 01 de logotipo e cartão de visitas para o EES Jeito de Ser	129
Figura 39	Proposta 02 de logotipo e cartão de visitas para o EES Jeito de Ser	129
Figura 40	Proposta 01 de logotipo e cartão de visitas para o EES Parceria da Beleza	130
Figura 41	Proposta 02 de logotipo e cartão de visitas para o EES Parceria da Beleza	130
Figura 42	Logotipo e cartão de visitas adotado pelo EES Lumarte	131
Figura 43	Logotipo e cartão de visitas adotado pelo EES Casa de Pães	132
Figura 44	Logotipo e cartão de visitas adotado pelo EES Jeito de Ser	133
Figura 45	Logotipo e cartão de visitas adotado pelo EES Parceria da Beleza	133
Figura 46	Apresentações das propostas aos EES	134
Figura 47	Guia de orientações para o EES Lumarte	135
Figura 48	Guia de orientações para o EES Casa de Pães	136
Figura 49	Guia de orientações para o EES Jeito de Ser	137
Figura 50	Guia de orientações para o EES Parceria da Beleza	138
Figura 51	Contas e assinaturas de <i>e-mail</i> para os EES	139
Figura 52	Contas da rede social <i>Facebook</i> para os EES	140
Figura 53	Sacola universal para o PMESL e adesivos dos EES	141
Figura 54	Sacolas personalizadas para os EES	142
Figura 55	Camisetas para os EES	143
Figura 56	Recibos para os EES	144
Figura 57	Etiquetas em papel (<i>tag</i>) e tecido para produtos	144
Figura 58	Peças gráficas e materiais propostos ao EES Casa de Pães	146
Figura 59	Etiqueta de papel (<i>tag</i>) e etiquetas em tecido para os produtos	147
Figura 60	Quadro CURTIR o <i>Facebook</i> , tabela de preços e quadro promocional	148
Figura 61	Design de Interiores salão EES Parceria da Beleza	148
Figura 62	Padrão estamperia EES Parceria da Beleza	149
Figura 63	Capacitação de unha decorada do EES Parceria da Beleza	149
Figura 64	Fusão dos temas gestão de design e Economia Solidária	152
Figura 65	Síntese do Pensamento Sistêmico	152
Figura 66	Codificação de linguagem: Sistemas ES da cidade de Londrina	153
Figura 67	Codificação de linguagem: Sistema gestão de design	155
Figura 68	Codificação de linguagem: Sistema Inserção Mercadológica dos EES	156
Figura 69	Mapa de Sistemas da gestão de design do PMESL.	157

Figura 70	Mapa de Sistemas da gestão de design do PMESL	160
Figura 71	Detalhe do Mapa de Sistemas da gestão de design do PMESL	161
Figura 72	Detalhe do Mapa de Sistemas da gestão de design do PMESL	162
Figura 73	Detalhe do Mapa de Sistemas da gestão de design do PMESL	163
Figura 74	Detalhe do Mapa de Sistemas da gestão de design do PMESL	164
Figura 75	Detalhe do Mapa de Sistemas da gestão de design do PMESL	165
Figura 76	Mapa Síntese do Sistema da gestão de design do PMESL	168

LISTA DE QUADROS

Quadro 01	Conceitos e definições de Comunidades de Prática	58
Quadro 02	Abordagem comparativa entre conceitos de design e Gestão	70
Quadro 03	Conceitos e definições de gestão de design	71
Quadro 04	Os três níveis de gestão de design	73
Quadro 05	Níveis da gestão de design	74
Quadro 06	Recorrências dos relatos dos EES	110
Quadro 07	Diagnóstico geral dos EES	112
Quadro 08	Análise SWOT EES Lumarte	113
Quadro 09	Análise SWOT EES Casa de Pães	114
Quadro 10	Análise SWOT EES Jeito de Ser	114
Quadro 11	Análise SWOT EES Parceria da Beleza	115
Quadro 12	Ações propostas para gestão de design nos Níveis Estratégico, Tático e Operacional para os EES a curto e médio prazo	120
Quadro 13	Hierarquização das ações prioritárias propostas pela gestão de design para os EES	123
Quadro 14	Hierarquização das ações propostas para a gestão de design específicas de cada EES	124
Quadro 15	Foco e nome dos EES	125
Quadro 16	Descrição dos itens de cada sistemas	166

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EES	Empreendimento Econômico Solidário	27
PMESL	Programa Municipal de Economia Solidária de Londrina	27
ES	Economia Solidária	27
SENAES	Secretaria Nacional de Economia Solidária	28
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego	42
COPs	Comunidade de Prática	56

LISTA DE TABELAS

Tabela 01	Codificação e quantificação das fragilidades dos EES	119
------------------	--	-----

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE QUADROS

LISTA DE TABELAS

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

1.	INTRODUÇÃO.....	27
1.1	Contextualização do Tema.....	27
1.2	Objetivos.....	31
1.2.1	Objetivo Geral.....	31
1.2.2	Objetivos Específicos.....	31
1.3	Pergunta da Pesquisa.....	31
1.4	Justificativa.....	31
1.5	Delimitação da Pesquisa.....	32
1.6	Metodologia da Pesquisa.....	34
1.6.1	Método científico da pesquisa.....	34
1.6.2	Abordagem da pesquisa.....	35
1.6.2.1	Abordagem Sistêmica.....	35
1.6.2.2	Abordagem qualitativa.....	36
1.6.3	Estratégia de Pesquisa.....	37
1.6.3.1	Pesquisa Bibliográfica.....	37
1.6.3.2	Pesquisa-ação.....	38
1.7	Tipo de Dados.....	38
1.8	Delimitação do Universo e Amostragem da Pesquisa	39
1.9	Pressupostos.....	40
1.10	Estrutura Geral da Pesquisa.....	41
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	43
2.1	Economia Solidária e seus princípios.....	43
2.1.1	Secretaria Nacional de Economia Solidária – SENAES e o Programa de Economia Solidária Municipal de Londrina –PMESL.....	49
2.1.2	Projetos do Programa Municipal de Economia Solidária de Londrina.....	54
2.1.3	A relação dos Empreendimentos Econômicos Solidários, de Prática.....	56
2.1.4	Dificuldades dos Empreendimentos Econômicos Solidários	60
2.1.5	As Identidades dos Empreendimentos Econômicos Solidários.....	62
2.2	Design.....	65
2.2.1	Design Gráfico.....	66
2.2.2	Gestão de Design.....	69
2.3	Pensamento Sistêmico.....	78

2.3.1	Mapa Conceitual.....	79
2.3.2	Mapa de Sistemas.....	81
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA	
	APLICADA.....	83
3.1	Pesquisa Aplicada.....	83
3.1.1	Pesquisa-ação.....	84
3.1.1.1	Fase Exploratória.....	87
3.1.1.2	Fase Principal.....	89
3.1.1.3	Fase Ação.....	89
3.1.1.4	Fase Avaliação	90
3.1.2	Aprendizagem na Pesquisa-ação.....	91
3.1.3	Natureza e/ou tipo de pesquisa	92
3.1.4	Amostragem da pesquisa.....	92
3.2	Coleta de dados.....	92
3.2.1	Observação Direta Intensiva	93
3.2.2	Entrevista.....	93
4.	DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA APLICADA.....	94
4.1	Desenvolvimento da Pesquisa-ação.....	94
4.1.1	Fase Exploratória.....	94
4.1.2	Fase Principal.....	116
4.1.3	Fase de Ação.....	125
4.1.4	Fase de Avaliação.....	149
4.2	Análise e interpretação dos dados dos EES em estudo.....	151
4.3	Construção do Mapa de Sistemas.....	152
5.	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	158
6.	CONCLUSÃO.....	171
	REFERÊNCIAS.....	175
	APÊNDICE.....	180
	ANEXO.....	186

1. INTRODUÇÃO

1.1. Apresentação do problema

A competitividade no mercado de trabalho é alta e excludente, impossibilitando a geração de emprego e renda para muitas pessoas.

Nesse sentido, inserção mercadológica se torna frágil e insegura e difícil de ser sustentada. De acordo com a realidade social do município de Londrina possui um Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDH-M) de 0,8242¹, sendo um dos maiores do sul do país. De acordo com o coeficiente Gini² de 0,580, existe um alto índice de concentração de renda e de desigualdade social. Este estudo é demonstrado no documento da Política Municipal de Assistência Social (PML) que relata “a situação multidimensional de vulnerabilidade social” do município (PML, 2010, p.3-6).

Diante da situação apresentada, a Economia Solidária (ES) proporciona trabalho e renda perante condições de desemprego ou situação de vulnerabilidade social. É uma forma diferente de trabalhar, produzir, comercializar e consumir. É uma alternativa de geração de trabalho e renda a favor da inclusão social. Possui como princípios: a cooperação, a autogestão, a atividade econômica e a solidariedade.

A ES possui diversas características que mostram seu sentido de movimento social, porém, não são todas que acontecem na prática dos Empreendimentos Econômicos Solidários (EES), mas que devem ser lembradas enquanto mudança social.

A ES não pode ser reduzida à atividade do empreendedorismo, pois este não garante o caráter autogestionário e coletivo das atividades econômicas, dos seus princípios. Para Alves e Salomão (2009), a ES forma grupos de interesse para a busca de alternativas coletivas de trabalho e renda, por meio do envolvimento solidário, empreendendo para a vida, com respeito ao ser humano, igualdade, democracia e autogestão na

1 Baseado nos dados dos Censos Demográficos do IBGE, realizados a cada 10 anos. São compostos pelas variáveis de renda, escolaridade e longevidade (esperança de vida). Vai de 0 a 1 (quanto mais próximo do 1 melhor o desempenho), sendo considerado alto a partir de 0,8.

2 Indica nível mediano de equidade e justiça social. “Este índice analisa o desempenho de Gestão e ações públicas, considerando três eixos principais: trabalho-renda, saúde e educação”. (Política..., 2010, p.4).

obtenção da sustentabilidade. Nesse sentido, para a transformação é necessário trabalhar os valores culturais e de autoestima do ser humano, extinguindo o individualismo.

Os EES são organizados em resposta ao desemprego, e quem participa são homens e mulheres que perderam seus postos de trabalho e não se reinseriram no mercado de trabalho. Até mulheres, donas de casa se inserem nos empreendimentos para complementar a renda familiar ou para terem alguma autonomia econômica, relata Holzmann (2009). Os EES possuem como característica fundamental a associação, somadas às práticas democráticas no cotidiano dos grupos. Estes devem compartilhar da igualdade e autogestão (HOLZMANN, 2009). Nos empreendimentos, o princípio da solidariedade deveria reinar, mas, muitas vezes, é trocada por disputas, gerando conflitos, que se dá por motivos de remuneração, distribuição das tarefas e desempenho dos participantes, em que resulta em desigualdade no grupo (HOLZMANN, 2009).

A expansão da ES deve-se ao processo de globalização e reestruturação econômica, associada ao aumento do desemprego. Surge com os trabalhadores lutando pela sobrevivência.

No Brasil, a ES surge no final dos anos de 1980 e ganha visibilidade em 1990, pois ao longo dos anos 90, aumenta a taxa de desemprego e a relação de trabalho é precarizada. É neste sentido, que a ES começa a aparecer no Brasil, como forma de geração de trabalho e renda, devido a um quadro de trabalho altamente desestruturado. Em 2003, foi criada a Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES), na qual a ES é institucionalizada, transformando-se em política pública, pelo Governo Federal. Esta tem como objetivo a melhoria de algumas dimensões da vida cotidiana, tais como a moradia e trabalho ou acesso a serviços básicos. Desta forma, espera dar uma transformação da população desempregada em sujeitos sociais, ou pessoas que passem a se articular e a lutar, coletivamente, por melhores condições de vida de trabalho; que comecem a tomar parte no embate social por distribuição de renda, por acesso aos meios de produção e de consumo (LEITE; GEORGES, 2009).

Portanto, a inserção mercadológica de um empreendimento em um mercado capitalista dificulta a sua sustentabilidade, mesmo se liberando dos encargos trabalhistas, mas pelos princípios autogestionários, solidários, democráticos e cooperativos.

A ES deve ser visualizada, não só pelo combate à pobreza, mas pela oportunidade de geração de trabalho e renda. É uma luta contra a desigualdade social, econômica, étnica, de gênero e pela sustentabilidade

do homem e demais seres vivos neste planeta, relata Nunes (2006) apud Alves e Salomão, (2009).

Muitas pesquisas já foram realizadas sobre a temática ES e com o próprio Programa Municipal de Economia Solidária de Londrina (PMESL), contribuindo para a produção de conhecimento científico, para as práticas em benefício dos EES e para a disseminação de tal conhecimento para a sociedade.

A interdisciplinaridade, visada neste estudo, contribui para o crescimento sólido do Programa na cidade, com a inserção dos temas de design e gestão de design e Pensamento Sistêmico, aplicados ao contexto da ES. Com a necessidade originada a partir de problemas sociais da região, percebe-se que a contribuição do design pelo âmbito social é relevante e necessária para o desenvolvimento socioeconômico regional.

Desta forma, esta pesquisa se justifica pela contribuição do design e da gestão de design no contexto da coordenação e articulação dos recursos existentes em uma organização de produtos com identidade local /regional, diferenciação e sustentabilidade em sua produção. Também é a alternativa para sistematizar, aperfeiçoar e fortalecer o desenvolvimento dos EES perante o Programa, estimulando este setor que se apresenta como promissor, tanto em geração de trabalho e renda, como atribui qualidade em produtos e desenvolvimento econômico.

Esta pesquisa tem como objetivo geral, representar visualmente em um mapa, por meio da abordagem sistêmica, o planejamento e desenvolvimento de um modelo de gestão de design para o PMESL, a partir da formação dos EES até a inserção mercadológica. E como objetivos específicos: 1)Diagnosticar as fragilidades e necessidades dos EES; 2)Propor ações de gestão de design para os EES; 3)Gerenciar a implantação das ações de gestão de design nos EES; 4)Demonstrar no mapa o momento adequado para inserir a gestão de design no processo atual de gestão do PMESL, para a formação e inserção mercadológica dos EES.

Portanto, a partir da inserção da gestão de design, os empreendimentos terão identidade e estratégias organizacionais para a divulgação e sustentação do empreendimento no mercado, com o intuito de obter a autossustentabilidade de seus integrantes por meio desta renda, assim como a valorização do Programa na cidade. Esta valorização resulta em consequências, como: a disseminação do programa de ES para maior conhecimento da sociedade regional e a conscientização do consumo solidário.

Sem um sistema de identidade e divulgação do trabalho cotidiano, o PMESL e seus EES encontram dificuldades na obtenção dos objetivos propostos. O Programa que propõe trabalho e geração de renda deve ter um ciclo contínuo de busca e inserção mercadológica. Seus empreendimentos são sustentáveis economicamente, diante da condição de iniciarem alguma atividade produtiva que gere renda ou de retornarem ao mercado de trabalho.

Algumas fragilidades são frequentes nos EES da ES, dentre as quais se podem destacar: a falta de planejamento, administração e execução dos produtos; dificuldades dos participantes em novos aprendizados; autoestima baixa devido a problemas socioeconômicos; falta de noção do valor cultural do trabalho artesanal; pobreza financeira e de oportunidades; falta de conscientização da própria sociedade no consumo solidário e cooperado.

Considerando a apresentação e contextualização do tema da pesquisa, a questão norteadora deste estudo é: Como a gestão de design pode contribuir nos EES do programa de ES desde a formação dos empreendimentos até a inserção mercadológica?

Na pesquisa aplicada com os EES, utilizou-se em seus procedimentos metodológicos a abordagem Sistêmica e Qualitativa, que tem como característica a visualização do todo na pesquisa e o aprofundamento dos dados coletados. Foi adotada a pesquisa-ação como estratégia de pesquisa, por proporcionar o contato direto com os participantes e possibilitar flexibilidade em sua aplicação, além de se enquadrar aos meios qualitativos e sistêmicos. Foi utilizada a entrevista semiestruturada como técnica de pesquisa, por proporcionar maior tranquilidade aos participantes e riqueza de informações na coleta dos dados.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

Representar visualmente em um mapa, por meio da abordagem sistêmica, o planejamento e desenvolvimento de um modelo de gestão de design para o PMESL, a partir da formação dos EES até a inserção mercadológica.

1.2.2. Objetivos Específicos

1. Diagnosticar as fragilidades e necessidades dos EES;
2. Propor ações de gestão de design para os EES;
3. Gerenciar a implantação das ações de gestão de design nos EES;
4. Demonstrar no mapa o momento adequado para inserir a gestão de design no processo atual de gestão do PMESL, para a formação e inserção mercadológica dos EES.

1.3. Pergunta de Pesquisa

Considerando a apresentação e contextualização do tema da pesquisa, a questão norteadora deste estudo é: Como a gestão de design pode contribuir nos EES do programa de ES desde a formação dos empreendimentos até a inserção mercadológica?

1.4. Justificativa

A Economia Solidária já havia sido tema de pesquisas em design, porém, com outras ênfases, mas desconhece-se a inserção da gestão de design sob estratégia de pesquisa-ação, por meio da abordagem sistêmica. Para tanto, na cidade em estudo, foram investigadas, as necessidades na área de design e gestão de design no contexto do Programa de ES. Imediatamente, surgiu o interesse por parte do Programa, questionando sobre a proposta e o quanto a pesquisa contribuiria não só com o PMESL, mas diretamente com os EES. O design e a gestão de design aplicada no contexto da ES trarão muitos benefícios para os empreendimentos, como: a valorização de identidade, enquanto identificação do empreendimento e dos produtos; aprendizagem para o planejamento de ações estratégicas direcionadas as necessidades do empreendimento; conhecimento do design enquanto ferramenta para diferenciação mercadológica, meio de divulgação do empreendimento e dos produtos por peças gráficas impressas e digitais, organização e comunicação do EES e do programa de ES, entre outros.

Nesse sentido, este estudo é relevante para a carreira acadêmica, enquanto exploração e desenvolvimento de conhecimento científico, assim como para o designer. Este último, pelo motivo de poder trabalhar

com o caráter social, cujos resultados contribuirão para com a sociedade.

Tal estudo se justifica não só pela sua relevância, mas também pela situação emergencial verificada e identificada na cidade de Londrina que possui uma sede de ES, há sete anos. Desde o início do Programa, os EES não possuem identidade e posicionamento no mercado, possuindo apenas um nome.

Aplicando a gestão de design, os EES terão maior visibilidade mercadológica e, possibilidades de divulgação de seus produtos, valorização do trabalho artesanal e social. E com a disseminação do Programa de ES na cidade e região, aumenta para a sociedade o conhecimento e conscientização sobre o consumo solidário.

Com o resultado da aplicação da gestão de design nos EES, será possível a replicação do mesmo processo em outros empreendimentos, que não fazem parte da pesquisa, minimizando problemas, além de possibilitar melhorias para o resultado aplicado. Tal resultado deve ser flexível para se adaptar a situações específicas de cada EES.

Com treinamento focado para a visão e pensamento sistêmico, os empreendimentos aprenderão a enxergar e pensar no todo, no momento em que ocorra alguma ação isolada. Por conseguinte, a complementação do pensamento sistêmico, para com a gestão de design, aperfeiçoa o processo e equilibra o sistema, quando se trata de demandas, processos e saídas de informações. Os empreendimentos aprenderão muito a partir desse pensamento, encorajando-os a tomar decisões e a visualizar possibilidades por meio do planejamento em seus empreendimentos.

1.5. Delimitação da Pesquisa

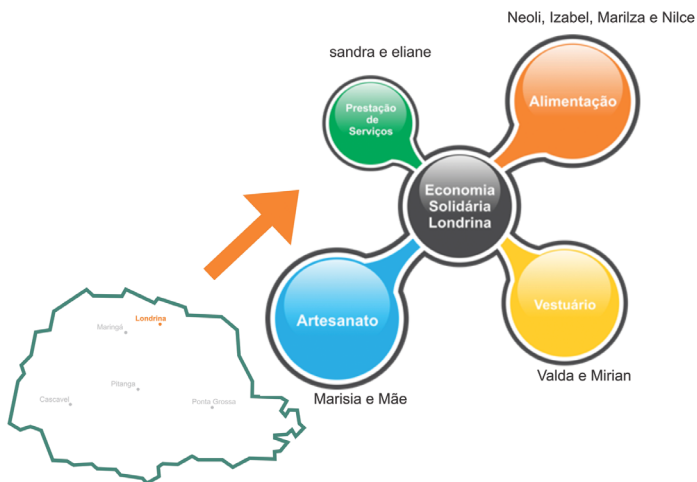
O tema de Economia Solidária (ES) foi escolhido para esta pesquisa, por ser uma nova alternativa de geração de trabalho e renda, além de trabalhar diretamente com a inserção mercadológica de Empreendimentos Econômicos Solidários (EES) e todos os envolvidos, neste processo, desconhecem a importância do design e a necessidade da gestão de design durante o processo de capacitação e planejamento dos empreendimentos.

Para objeto de estudo, foram selecionados 04 Empreendimentos Econômicos Solidários, sendo um por segmento mercadológico interno do programa. Os empreendimentos selecionados foram: o EES Lumarte no segmento de Artesanato, o EES Casa de Pães no segmento de Alimentação, o EES Jeito de Ser no segmento de Vestuário e o EES Parceria

da Beleza no segmento de Prestação de Serviços.

Segue a figura 01, a qual ilustra os segmentos mercadológicos do Programa Municipal de Economia Solidária de Londrina (PMESL) e a delimitação da pesquisa.

Figura 01 - Segmentos mercadológicos do PMESL.



Fonte: Autora, 2011.

Diante deste contexto, a presente pesquisa tem delimitação no aspecto geográfico, pois a aplicação da gestão de design, proposta neste estudo será realizada apenas com os Empreendimentos Econômicos Solidários do Programa Municipal de Economia Solidária da cidade de Londrina – PR.

1.6. Metodologia da Pesquisa

A presente pesquisa se classifica em: sua finalidade, seus objetivos e seus métodos. Enquanto finalidade, a pesquisa é denominada aplicada, pois tem como objetivo a resolução de problemas diante do contexto da sociedade e da vivência dos pesquisadores (GIL, 2010). Procura transformar o conhecimento em situações melhorando a qualidade de vida (MICHEL, 2009).

Em relação aos seus objetivos é classificada como exploratória e descritiva. É exploratória porque tem o propósito de familiarizar-se com o problema, deixando-o mais explícito. Seu planejamento é bastante

flexível, pois é importante observar as diversas características sobre o fenômeno em estudo. É descritiva pela característica do estudo de grupos para o levantamento de opiniões, atitudes e crenças (GIL, 2010).

Em relação ao método, a pesquisa se classifica como qualitativa, pelo fato de haver uma “relação dinâmica, particular, contextual e temporal entre o pesquisador e o objeto de estudo”, necessitando de uma interpretação de tais fenômenos dentro do mesmo contexto. Na pesquisa qualitativa, a verdade dos fatos se dá pela experimentação empírica, análise detalhada e consistente, pois, os fatos das ciências sociais não podem ser reduzidos ou descontextualizados, corrobora Michel (2009 p.36-37). Portanto, na pesquisa qualitativa o pesquisador participa, compreende e a interpreta.

1.6.1. Método Científico da Pesquisa

A ciência é caracterizada pela utilização de métodos científicos. Por isso, em todo trabalho científico são utilizados métodos que visam alcançar objetivos e buscar soluções.

Para Michel (2009, p.51) o método científico,

não é uma forma específica de tratar um problema ou assunto; ao contrário, trata de maneira geral de proceder, válida e necessária a todas as formas de pesquisa. Ele pode ser assim entendido porque traduz uma postura objetiva e direcionada do pesquisador; está relacionado diretamente com os princípios da ciência, ou seja, pressupõe que não haja verdades perenes; ao contrário, a dúvida deve ser constante, metódica, questionadora, com o propósito de esclarecer, racional e logicamente, as questões envolvidas na investigação.

Esta pesquisa se utiliza do método científico indutivo e de um método específico que é o observacional.

A indução é uma forma de condução do raciocínio, “são operações mentais, [...], conclusões baseadas na reflexão e não apenas, no livre curso do pensamento” (MICHEL, 2009, p.59). É um processo mental, no qual partindo de dados particulares e constatados, infere-se uma verdade, sendo esta geral ou universal, fundamentado em premissas. Tais premissas que acercam de acontecimentos observados, gerando

conclusões para acontecimentos não observados. O seu caminho vai do particular para o geral (LAKATOS, 2010, p.68).

É importante destacar três elementos que caracterizam o método indutivo, sendo eles: a observação dos fenômenos, a descoberta da relação entre eles e a generalização dessa relação.

Michel (2009, p.52) diz que o método específico tem como objetivo possibilitar os meios técnicos a fim de garantir a precisão do estudo. O método específico pode ser combinado com outros métodos a fim de melhorar os procedimentos investigados ao longo da pesquisa.

Portanto, nesta pesquisa, o método específico utilizado é o observacional, o qual possibilita alto nível de captação dos dados da realidade. É muito eficaz para se acompanhar processos comportamentais, clima organizacional, entre outros.

1.6.2. Abordagem da Pesquisa

1.6.2.1. Abordagem Sistêmica

Segundo Martins e Theóphilo (2009, p.42), a Abordagem Sistêmica busca uma concepção de mundo e de ciência.

[...] estamos agora procurando outra concepção básica de mundo, o “mundo como organização”. Esta concepção – se pudesse ser fundamentada – alteraria de fato as categorias básicas nas quais repousa o pensamento científico e influencia profundamente as atitudes práticas.

Os autores ainda dizem que “a abordagem sistêmica reconhece em uma problemática de pesquisa a predominância do todo sobre as partes”, privilegiando o estudo global, porém com ênfase nos aspectos estruturais e elementos constitutivos.

É uma abordagem que enfatiza a

[...] interação mútua, condizentes com as necessidades da ciência moderna e com noções dos diversos campos, como “totalidade, holístico, orgânico” dentre outros.

Martins (2009, p.42) conclui que o foco desta abordagem está

na “dinâmica da manutenção do sistema” por isso, tão utilizada em várias disciplinas.

Portanto, esta abordagem é a que fundamenta os objetivos propostos nesta pesquisa, pelo motivo de terem sido estudados, no contexto do PMESL, a organização e gestão de design de quatro EES como sistemas vivos.

1.6.2.2. **Abordagem Qualitativa**

A abordagem qualitativa exige contato direto e prolongado com o ambiente em estudo. Sua principal característica é a descrição, sendo estas de pessoas, situações, acontecimentos, reações e transcrições de relatos. Preocupa-se com o entendimento de forma adequada na investigação de um problema, enquanto natureza de um fenômeno social. Seu objeto de pesquisa vem de situações complexas ou particulares, devido à característica descritiva, nível de aprofundamento e entendimento, podendo assim analisar e classificar processos, contribuindo em mudança do comportamento de indivíduos (RICHARDSON, 2010).

A demanda do pesquisador, neste tipo de abordagem, tem especial atenção na condução da observação e, posteriormente, em sua análise e descrição, destacando-se valores e experiências humanas (STAKE, 2011).

O pensamento qualitativo é interpretativo e baseado em experiências, diz Stake (2011). Os dados são analisados à medida que são coletados, sendo necessário ter muita preocupação com as descrições, compreensões e interpretações dos fatos. Todos os dados são coletados por meio de estratégias de pesquisa, como a pesquisa-ação e por técnicas como: entrevistas, observação participante, entre outras, relata Martins (2009).

Zanella (2009) diz que na pesquisa qualitativa, o processo de coleta de dados é simultâneo ao de análise de dados, sendo um processo iterativo e integrado.

Já Richardson diz que a pesquisa qualitativa

pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamento (RICHARDSON, 2010, p.90).

Algumas características da pesquisa qualitativa são apontadas por Zanella (2009, p.106), tais como: subjetividade; desenvolvimento de teoria; possibilita narrativas ricas; interpretações individuais; os elementos básicos são as palavras e ideias; pesquisador participa do processo; possui raciocínio indutivo e dialético; descreve significados e descobertas; tem preocupação com a qualidade das informações e respostas; busca particularidades e depende do contexto.

Portanto, o método qualitativo é embasado no conhecimento da realidade e busca conhecer os significados, opiniões e percepções dos sujeitos participantes da pesquisa. Possui um processo mais flexível, no momento da análise e durante o processo de coleta de dados, que acontecem conjuntamente (STAKE, 2011).

1.6.3. Delineamento ou Estratégia de Pesquisa

O delineamento e/ou estratégia de pesquisa é necessária para a condução de qualquer pesquisa científica, diz Martins (2009, p.54). Nesta pesquisa, utilizou-se como delineamento a pesquisa bibliográfica e a pesquisa-ação.

1.6.3.1. Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica “procura explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referências publicadas em livros, periódicos, revistas, enciclopédias, dicionários, jornais, sites, CDs, anais de congressos, e etc.” visando à construção de uma plataforma teórica do estudo (MARTINS, 2009, p.54). Segundo Lakatos (2010, p.166), sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre o assunto.

Deste modo, a pesquisa bibliográfica fornece uma fundamentação teórica a respeito do tema em estudo, sendo este a planejamento da gestão de design por meio da abordagem sistêmica para o PMESL, pela aplicação nos EES.

1.6.3.2. Pesquisa-Ação

A pesquisa de campo tem como delineamento e/ou estratégia a pesquisa-ação, a qual o pesquisador tem interação com os pesquisados. Tal pesquisa será detalhada em capítulo específico, o dos Procedimentos Metodológicos (p.81).

1.7. Tipos de Dados

Esta pesquisa se utiliza de dados derivados do programa de ES de Londrina, dos EES e de dados secundários.

A documentação direta se dá por meio do levantamento de dados no próprio local em que os fenômenos ocorrem.

A observação direta intensiva é realizada por observação e entrevista. Já a observação na vida real foi adotada, pois são feitas no “ambiente real, registrando-se os dados à medida que forem ocorrendo, espontaneamente, sem devida preparação”, afirma Lakatos, (2010, p.178).

De acordo com as características do delineamento e/ou estratégia da pesquisa e fontes de dados, utilizou-se a entrevista semiestruturada. Esta permite liberdade do entrevistado para comentar sobre cada situação, explorando melhor o assunto em questão. Possui diversas modalidades, mas de acordo a presente pesquisa optou-se pela clínica, a qual se organiza anteriormente uma série de perguntas (MICHEL, 2009, p.68-69).

Tais técnicas serão detalhadas no capítulo 3, dos procedimentos metodológicos, (p.81).

1.8. Delimitação do Universo e Amostragem da Pesquisa

O universo para Lakatos (2010, p.206) é “o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”. Tais características podem ser: sexo, faixa etária, organização a que pertence à comunidade onde vive, entre outros.

Para Richardson (2010, p.155), o universo é o “conjunto de elementos que possuem determinadas características”.

Conclui-se, no caso desta pesquisa, que seu universo é o PMESL.

E a amostragem é a “parcela conveniente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”, de acordo com Lakatos (2010, p.147).

A amostra deve ser a

[...] mais representativa possível do todo e, a partir dos resultados obtidos, relativos a essa parte, poder inferir, o mais legitimamente possível, os resultados da população total, se esta fosse verificada (LAKATOS, 2010, p.147).

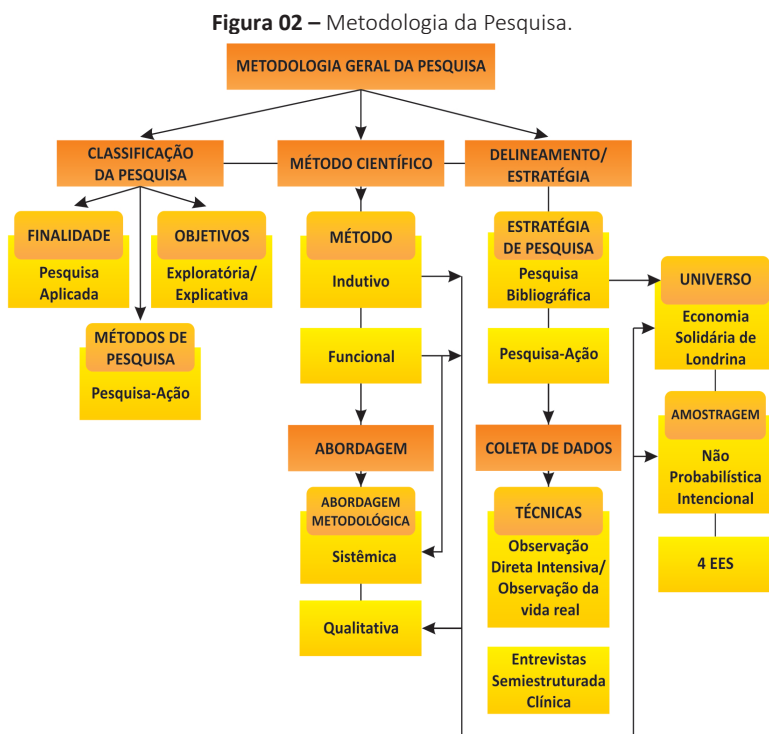
A amostragem adotada neste estudo é do tipo não probabilístico, na qual os sujeitos são selecionados por critérios, corrobora Richardson (2010).

A amostragem não probabilística permite acesso ao conhecimento detalhado e circunstancial da vida social (POUPART et al. 2008).

De acordo com Richardson (2010, p.161), a amostra também se classifica como intencional, pois é representativa para o universo e possuem características típicas dos integrantes que pertencem a esta população.

Portanto, a amostragem deste estudo são 04 EES do programa de ES de Londrina.

Segue a figura 02, com o esquema da metodologia geral da pesquisa.



Fonte: Autora, 2012.

1.9. Pressupostos

Esta pesquisa pretende, com o acompanhamento dos 04 EES selecionados, verificar como a gestão de design pode contribuir com ações de design, a partir dos níveis estratégico, tático e operacional, para a minimização das fragilidades e necessidades dos EES, auxiliando a construção de um modelo sistêmico de gestão de design para o PMESL.

- a) O design pode contribuir para desenvolvimento das identidades gráficas dos EES e aplicá-la em produtos, criando uma identidade visual, a partir de sua essência como empreendedor e empreendimento.
- b) Com a internalização da gestão de design nos EES, desde a sensibilização e formação, os mesmos serão inseridos no mercado de trabalho, com melhor preparação organizacional, segurança e confiança para a atuação da atividade empreendedora solidária.
- c) Proporcionando visibilidade aos EES no mercado de trabalho, conseqüentemente o programa de ES será mais conhecido na cidade, assim, possibilitando o desenvolvimento da conscientização do consumo solidário para a sociedade.
- d) Com a elaboração e aplicação de um modelo sistêmico de gestão do design, os EES possuirão condições de inovar seus produtos, melhorar a qualidade e agregar valor dos mesmos.
- e) Aplicando a gestão de design em seu nível operacional, minimiza as fragilidades e necessidades dos EES serão minimizadas, deixando-os mais confiantes, viabilizando o trabalho do gestor de design no nível estratégico em curto e médio prazo.

1.10. Estrutura da pesquisa

Esta dissertação está dividida em seis capítulos, como apresentado a seguir:

Capítulo 01 – Introdução: local onde são apresentados: o problema e contexto da pesquisa, a justificativa, o objetivo geral e os específicos, a metodologia geral da pesquisa, as perguntas de pesquisa, a delimitação da pesquisa e finalmente a estrutura do trabalho.

Capítulo 02 – Fundamentação Teórica: refere-se à fundamentação teórica que é subdividida em: Economia Solidária e seus princípios, Design e Pensamento Sistêmico com seus subtemas.

Capítulo 03 – Procedimentos Metodológicos da Pesquisa Aplicada: são apresentados os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa e suas fases.

Capítulo 04 – Desenvolvimento da Pesquisa Aplicada: é apresentado e interpretação dos resultados da pesquisa aplicada e a construção do resultado.

Capítulo 05 – Discussão dos Resultados: é apresentado a discussão da pesquisa e o detalhamento do resultado

Capítulo 06 – Conclusão: são apresentadas as conclusões da dissertação bem como os futuros estudos que podem ser originados a partir desta.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Economia Solidária e seus princípios

A Economia Solidária é referenciada neste trabalho como ES. São apresentados diversos conceitos e definições a seguir.

O Ministério do Trabalho e Emprego (MTE, 2011), nos últimos anos, informa que a ES vem se apresentando como uma inovadora alternativa de geração de trabalho e renda e uma resposta a favor da inclusão social. Inclui uma diversidade de práticas econômicas e sociais, organizadas sob a forma de cooperativas, associações, clubes de troca, empresas autogestionárias, redes de cooperação, entre outras, que realizam atividades de produção de bens, prestação de serviços, finanças solidárias, trocas, comércio justo e consumo solidário (MTE, 2011a)³.

O MTE define a ES como:

[...] um jeito diferente de produzir, vender, comprar e trocar o que é preciso para viver. Sem explorar os outros, sem querer levar vantagem, sem destruir o ambiente. Cooperando, fortalecendo o grupo, cada um pensando no bem de todos e no próprio bem (MTE, 2011b)

A Prefeitura Municipal de Londrina- PR, que promove, na cidade, o Programa Municipal de Economia Solidária, referenciado no trabalho como “PMESL”, tem como definição:

Economia Solidária é uma forma diferente de trabalhar, produzir, comercializar e consumir. É o conjunto de atividades econômicas de produção, distribuição, consumo, poupança e crédito organizadas e realizadas solidariamente de forma coletiva e autogestionária. Além da cooperação, a Economia Solidária trabalha por intermédio de oficinas solidárias, assessoria, capacitação técnica e de gestão e de investimento solidário (PMESL, 2011).⁴

3 MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Disponível em <http://www.mte.gov.br/economiasolidaria.oque.asp>. Acesso em 24/10/2011.

4 PROGRAMA MUNICIPAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA DE LONDRINA.

Santos trabalhou com algumas barreiras da ES e diz que:

A Economia Solidária trabalha com princípios que contrariam a lógica do capital, como exemplo o trabalho em rede de produção, de consumo e de troca. Dentro desta lógica o Comércio Justo é uma forma ética de fazer comércio com justiça social, transparência, preço justo, empoderamento dos participantes, solidariedade e sustentabilidade (SANTOS, 2005, p.71).

Já por meio de um olhar socialista, Godoy (2008) define a ES, como modo, ainda não definido, de produção, distribuição e consumo. Com bases associativas e cooperativas voltadas à produção, comercialização e consumo de bens e serviços autogeridos, com uma perspectiva de construir uma sociedade mais justa.

E Arroyo define a ES como:

aquela que acrescenta o desafio de, também como fator de desenvolvimento, ser germinada, brotada de dentro para fora, de baixo para cima, aberta para o mundo, mas com identidade própria, que possa estabelecer um diálogo em que o eixo é o equilíbrio, a distribuição, a justiça. É a economia que se estabelece a partir da associação, da cooperação, da comunhão, [...] para a constituição de empreendimentos coletivos [...] (ARROYO, 2006, p.62).

Para Arroyo, pensar em ES é pensar grande, é pensá-la aplicada ao local, no intuito de reverter à lógica da desigualdade, por meio de condutas humanas e éticas para um modelo de novo padrão civilizatório (ARROYO, 2006).

Singer, defensor de ideias socialistas e pesquisador, diz que a ES:

[...] é reinventada e “o que distingue este novo cooperativismo é a volta aos princípios, o grande valor

atribuído à democracia e à igualdade dentro dos empreendimentos, a insistência na autogestão e o repúdio ao assalariamento” (SINGER, 2002, p.111).

No pensamento de Singer (2002) que luta pela ES até os tempos atuais, esta é uma alternativa que proporciona às pessoas uma vida melhor, sem pensar que poderão ficar desamparado ou abandonado por sua comunidade.

A Economia Solidária surge como modo de produção e distribuição alternativo ao capitalismo, criado e recriado periodicamente pelos que se encontram (ou temem ficar) marginalizados no mercado de trabalho. A economia solidária casa o princípio da unidade entre posse e uso dos meios de produção e distribuição (da produção simples de mercadorias) com o princípio da socialização destes meios (do capitalismo). Sob o capitalismo, os meios de produção são socializados na medida em que o progresso técnico cria sistemas que só podem ser operados por grande número de pessoas, agindo coordenadamente, ou seja, cooperando entre si. Isso se dá não somente nas fábricas, mas também nas redes de transporte, comunicação, de suprimento de energia, de água, de vendas no varejo etc. O modo solidário de produção e distribuição parece, à primeira vista, um híbrido entre o capitalismo e a pequena produção de mercadorias. Mas, na realidade, ele constitui uma síntese que supera ambos (SINGER e SOUZA, 2000 p.13).

Nishimura (2005. p.81) em seu trabalho sobre a ES, relata que:

A Economia Solidária constitui-se como um mecanismo de enfrentamento à pobreza que, baseada nos princípios que a orienta, indica diferenciais em relação a outras proposições em decorrência da forma de trabalho coletiva que estabelece e no processo de produção, comercialização e consumo. Além disso, concorda-se com a proposição de Singer (2002), na qual este mecanismo pode vir a constituir-se numa nova

economia, caso amplie e universalize o acesso às formas de trabalhar e viver cooperativamente e seja capaz de prover o bem estar do trabalhador por meio de seu trabalho e renda.

A partir dos conceitos e definições sobre a ES, conclui-se que a esta é uma oportunidade e nova forma de trabalho e geração de renda, que orienta para a produção, comercialização e consumo de acordo com seus princípios, trazendo à tona uma grande reflexão e contribuições para o início de uma mudança de comportamento, uma cultura de solidariedade.

A ES possui uma história reatualizada, devido às mudanças que ocorrem na sociedade e que afetam o mundo daqueles que sobrevivem do trabalho. Portanto, a ES “não é apenas um campo de luta contra a pobreza, mas uma luta contra as desigualdades sociais”. Esta deve beneficiar a autonomia dos trabalhadores, sua emancipação e integração social, assim como sua sustentabilidade. Tem como “desafio principal a necessidade de dar condições de acesso e exercício da vida real da cidadania, esta entendida como lócus da luta pública pela igualdade” (ALVES e SALOMÃO, 2009, p. 351-352).

A ES atua na formação de grupos de interesse para a busca de alternativas coletivas de trabalho e renda, por meio do envolvimento popular e comunitário (ALVES e SALOMÃO, 2009).

Por meio de centros públicos de ES, fortalece o tecido sócio-econômico-político da sociedade, resultando em mudança social e disseminação das experiências econômicas do mercado de trabalho, relata Georges (2009).

Os princípios que orientam a ES no Brasil são: a cooperação, a solidariedade, a autogestão e a atividade econômica.

De acordo com a Lei Municipal de Nº 10.523/2008⁵ em Anexo G, p.192, destaca-se os princípios que regem o PMESL:

Seção I – Princípios

Art. 6º A Política Pública Municipal de Economia Solidária é regida pelos seguintes princípios:

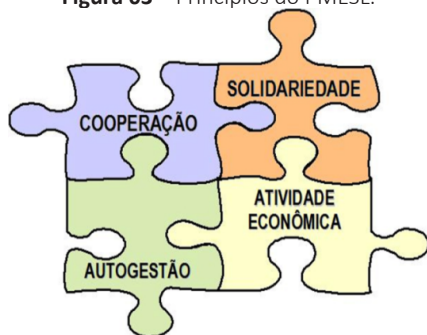
I. Articulação e Integração com enfoque no caráter intersetorial e multidisciplinar, o que permite

5 LONDRINA. Lei Nº 10.523, DE 28 DE AGOSTO DE 2008. Disponível em:<<http://economiaSolidária.londrina.pr.gov.br/Lei.aspx>>. Acesso em 24/10/11.

atuar de forma integralizada com o público a ser atendido;
 II. Participação e Controle Social;
 III. Descentralização e territorialização das ações;
 IV. Desenvolvimento local e sustentável;
 V. Cooperação e solidariedade como foco das ações.

Segue a figura 03 que ilustra os princípios da ES no PMESL.

Figura 03 – Princípios do PMESL.



Fonte: Programa Municipal de Economia Solidária. ⁶

Cada princípio foi descrito a partir de informações declaradas pelo Programa Municipal de Economia Solidária de Londrina.

Atividade Econômica

“A ES constitui-se numa atividade econômica, porque envolve produção, comercialização, consumo e tudo isso se refere a trabalho e renda” (PMESL, 2011a⁷).

Autogestão

Trabalho coletivo em que os próprios trabalhadores

⁶ PROGRAMA MUNICIPAL DE ECONOMIA SOLIDARIA DE LONDRINA. Disponível em:<<http://economiasolidaria.londrina.pr.gov.br/principios.aspx>>. Acesso em 24/10/11.

⁷ PROGRAMA MUNICIPAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA DE LONDRINA. Disponível em <http://economiasolidaria.londrina.pr.gov.br/principios.aspx>>. Acesso em 24/10/11.

e trabalhadoras participam de todo o processo de Gestão e Produção de trabalho e renda, ou seja, do empreendimento econômico solidário, desde o planejamento estratégico, a produção, comercialização, compartilhando tarefas, ideias, decisões, e dividindo a renda de forma igual (PMESL, 2011a⁷).

Cooperação

De acordo com o PMESL a “cooperação acontece quando um grupo contribui com suas energias para a realização de tarefas de interesse comum”.

A cooperação substitui a dominação e faz aparecer à responsabilidade e o equilíbrio. No trabalho coletivo, significa que há objetivos comuns, união de esforços, de habilidades e capacidades, mas também, de respeito aos limites de cada pessoa. [...] partilha dos resultados do empreendimento econômico solidário com responsabilidade solidária (PMESL, 2011a⁷).

Assim, a forma de organização dos EES são por meio de cooperativas, com significado de que a cooperação é igual a trabalhar junto.

Solidariedade

A solidariedade deve permear todas as ações na ES. Isso se concretiza por meio da inclusão de todas as pessoas nos benefícios do desenvolvimento pelos EES.

Na prática da solidariedade há uma preocupação, a orientação e a prática ética a serviço da coletividade.

Nishimura (2005), pessoa envolvida e atuante no Programa de Londrina, explana sobre os todos os princípios da ES.

A solidariedade é aqui entendida como aquela que se refere ao respeito às diferenças, à co-responsabilidade, à reciprocidade. A cooperação supõe a complementariedade de uns para com os outros, que gera soma e potencialidades, integração e inclusão, é o “trabalhar juntos”, é a existência de

regulamentos mutuamente acordados.

A autogestão, conforme aponta Singer (2000), significa a administração pelos próprios trabalhadores integrantes do empreendimento, as decisões são coletivas, as informações importantes são disponibilizadas, o sistema administrativo e contábil são transparentes.

A Gestão ou prática democrática corresponde em considerar a decisão tomada de forma coletiva e a experiência de todos os integrantes do empreendimento para contribuir com o processo. Significa oportunizar aos participantes o direito de se sentirem integrantes daquele espaço e, igualmente, poderem decidir sobre seus rumos, a forma de organização, entre outros (NISHIMURA, 2005, p.80).

2.1.1. Secretaria Nacional de Economia Solidária – SENAES e o Programa de Economia Solidária Municipal de Londrina – PMESL

A SENAES⁸ foi criada no MTE com a publicação da Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003 e instituída pelo Decreto nº 4.764, de 24 de junho de 2003, com o objetivo de “viabilizar e coordenar atividades de apoio à Economia Solidária em todo o território nacional, visando à geração de trabalho e renda, à inclusão social e à promoção do desenvolvimento justo e solidário” (MTE, 2011)⁹. Desta forma, a ES torna-se política pública nacional “com financiamentos específicos aos empreendimentos considerados enquanto tais, tornando-se um agente fundamental na implementação da proposta” (LIMA, 2009, p.207).

Em consulta a lei de nº 10.523/2008¹⁰, “o Programa Municipal de Economia Solidária constituiu-se como uma ação intersetorial da Prefeitura Municipal de Londrina com a participação das diversas políticas setoriais”. O Programa está vinculado à estrutura administrativa da SENAES e coordenado por esta.

8 Secretaria Nacional de Economia Solidária.

9 MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Disponível em http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/secretaria_nacional_apresentacao.asp. Acesso em 24/09/11.

10 Vide Anexo G, (p.192).

O PMESL é um dos resultados das ações do Programa Londrina Fome Zero criado em 2003. São as primeiras atividades da ES desenvolvidas pelo Poder Público Municipal (PPM), por um de seus eixos, o de geração de renda e capacitação profissional. “Tais realizações indicaram avanços, dificuldades e desafios, e ensejaram na implantação do PMES e posteriormente na sua criação, por meio da Lei Municipal nº 10.523, de 28 de agosto de 2008”.

O Ministério do Desenvolvimento Social - MDS¹¹ possui o plano Brasil sem Miséria com ações nacionais e regionais em três eixos: garantia de renda, inclusão produtiva e acesso a serviços públicos, como demonstrado na figura 04.

Figura 04 - Eixos do Plano Brasil sem Miséria.



Fonte: Sitta et. al, 2011.

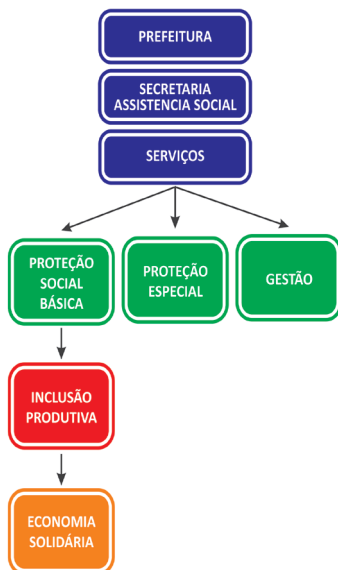
O plano visa pelo eixo da inclusão produtiva via empreendedorismo na cidade “qualificar a mão de obra e identificar oportunidades de geração de trabalho e renda para os mais pobres. [...]”, por meio de capacitação e orientação profissional (MDS, 2011).

Pela lei municipal nº 10.523/2008, a qual cria legalmente

11 MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL. Disponível em: < <http://www.mds.gov.br/brasilemmiseria>>. Acesso em: 23/09/2011.

o programa de ES na cidade, prevê a participação e controle dos trabalhadores e entidades de apoio/fomento da ES na política pública de ES, por meio do Conselho Geral de Gestão (CGG). Segue o sistema que insere a ES na cidade de Londrina, conforme demonstra a figura 05.

Figura 05 – Sistema que insere a Economia Solidária em Londrina.



Fonte: Sitta et. al, 2011.

No sistema apresentado pela figura 06, tem-se a visão do macro para o micro. Nesse sentido a ES está inserida na Prefeitura Municipal, sendo gerenciada pela Secretaria de Assistência Social- SAS, a qual possui 03 eixos, sendo o da Proteção Social Básica, o eixo que insere a Inclusão Produtiva, o qual insere a ES na cidade.

Segundo dados, declarados pelo PMESL, para a implantação do Programa na cidade, partiram de alguns princípios que permeiam a organização, sendo estes:

- Articulação e Integração

o desenvolvimento do programa está pautado

na articulação e integração no âmbito interno da administração municipal e externo com as entidades de apoio à Economia Solidária. A organização sob essas bases qualifica e otimiza as ações com o caráter intersetorial e multidisciplinar, o que permite atuar de forma integralizada com os sujeitos envolvidos na Economia Solidária (PMESL, 2011a).

- Protagonismo dos Empreendedores Solidários

o protagonismo por parte dos empreendedores deve permear todas as ações desencadeadas no âmbito intragrupal, bem como no apoio ao movimento da economia solidária na produção, comercialização e consumo dos produtos e serviços procedentes dos empreendimentos solidários (PMESL, 2011b).

- Transparente, Ético e Participativo

o desenvolvimento do programa respeita o princípio da transparência, no que se refere às atividades executadas, aos recursos utilizados, aos critérios de acessibilidade, ao monitoramento e avaliação do programa; ético, na medida em que envolve o sigilo profissional, imparcialidade e critérios técnicos para o funcionamento e; participativo no que diz respeito ao processo de construção e reconstrução do programa, envolvendo técnicos dos diferentes setores da Prefeitura de Londrina, parceiros e empreendedores (PMESL, 2011c).

- Foco no coletivo e Matricialidade familiar

os projetos que compõem o programa têm por finalidade reforçar a convivência familiar e comunitária, para oportunizar que as diferentes ações resgatem e/ou reafirmem os laços de identidade, o sentimento de pertencimento e a capacidade individual/grupal/familiar (PMES, 2011d).

O desenvolvimento local significa “voltar o olhar para as necessidades, as especificidades e o potencial produtivo e de consumo de determinada região, valorizando as capacidades locais” (PMES, 2011e).

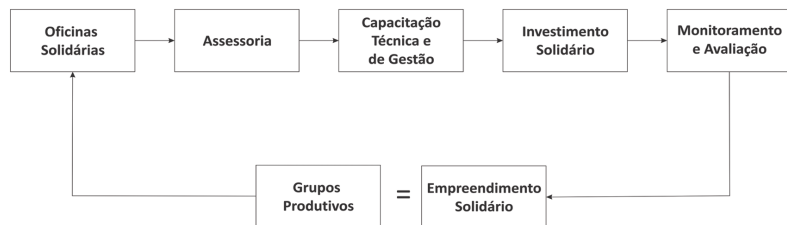
Suas linhas de ação são: finanças solidárias; a educação para o consumo ético, justo e solidário; a capacitação conceitual, técnica e de gestão; assessoria aos empreendimentos econômicos solidários; o apoio à implantação da rede solidária de produção, comercialização e consumo (PMES, 2011f).

2.1.2. Projetos do Programa Municipal de Economia Solidária de Londrina

O PMESL desenvolve projetos, que possui etapas, que auxiliam a conscientização do que é a ES e o desenvolvimento dos EES criados.

Para tanto, a assessoria técnica do PMESL, trabalha com a capacitação dos integrantes dos EES por meio de oficinas, assessorias, trabalho de inclusão social e gestão dos empreendimentos solidários. Seguem as etapas e a descrição de cada projeto de formação e acompanhamento dos EES, conforme a figura 06.

Figura 06 – Projetos do PMESL.



Fonte: Autora, 2012.

As oficinas solidárias visam realizar sensibilizações com o objetivo de discutir, refletir e o debater sobre o trabalho e ES.

Já a assessoria é a etapa de acompanhamento técnico durante a formação dos EES e após sua organização (PMESL, 2011a)¹².

12 PROGRAMA MUNICIPAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA DE LONDRINA.
Disponível em: <<http://economiasolidaria.londrina.pr.gov.br/projetos.aspx>>. Acesso em 24/10/11.

A capacitação técnica e de gestão, visa à melhoria da qualidade do produto e o aperfeiçoamento do processo de produção.

Para que o empreendimento alcance a sua sustentabilidade, faz-se necessário a adoção de instrumentos de Gestão administrativa e financeira para um adequado gerenciamento coletivo do empreendimento, o que é realizado por meio da capacitação na área de Gestão (PMES, 2011b)²⁰.

E o investimento solidário é realizado após o planejamento do negócio solidário e coletivo. O Programa também contribui, inicialmente, em suas atividades ou mesmo sua continuidade, com o suporte com a matéria-prima necessária para a produção.

Os empreendimentos que acessam esse apoio têm uma contrapartida solidária, que é o direito que estes possuem em compartilhar parte do seu conhecimento ou do resultado de sua produção em benefício do fortalecimento dos próprios empreendimentos e da Economia Solidária (PMESL, 2011c)²⁰.

A etapa de monitoramento e avaliação possui quatro fases que se complementam para o efetivo monitoramento e avaliação do processo de formação e acompanhamento do empreendimento, a saber:

- A Inclusão Social [que é o] aumento da renda per capita, retorno ou inclusão na escola dos membros da família, melhoria da moradia, acesso à documentação civil, aquisição de bens de consumo duráveis e não duráveis aumentos da autoestima, cuidados com a saúde;
- Desenvolvimento do Empreendimento: grau de formalização do empreendimento, estrutura de produção e comercialização, rendimentos, aquisição de equipamentos, introdução de instrumentos de Gestão, acesso ao crédito, melhoria tecnológica, capacidade de cumprimento de prazos, metas e pagamentos;
- Organização Coletiva: grau de adesão aos mecanismos de Gestão democrática, de

autogestão, forma de divisão coletiva das retiradas, forma adotada no processo produtivo, participação nas organizações de compra coletiva, consumo solidário, adesão dos empreendimentos de geração de trabalho e renda e das organizações representativas da comunidade nas atividades da Economia Solidária;

- Inserção Comunitária: grau de adesão da comunidade para as atividades de Economia Solidária (feiras, núcleo regional de economia solidária, fórum municipal de economia solidária, acesso ao site local da economia solidária, comercialização direta nos empreendimentos de geração de trabalho e renda) (PMESL, 2011d)²⁰.

São estas as etapas que serão analisadas nesta pesquisa, para verificar e identificar, o melhor momento de inserir a gestão de design no processo, visando contribuir com o desenvolvimento de um modelo sistêmico de gestão de design para o PMESL, a partir do acompanhamento dos EES.

2.1.3. **A relação entre os Empreendimentos Econômicos Solidários, as Comunidades Criativas e as Comunidades de Prática**

Os EES são compostos por pessoas em situação de pobreza ou excluídos do mercado de trabalho por algum motivo e com vulnerabilidade social. Estas pessoas procuram o programa de ES com o objetivo de gerar trabalho e renda e terem autonomia financeira.

Paugam, diz que:

O desemprego, a baixa escolaridade, a discriminação do local de moradia estão presentes na realidade vivida por essas pessoas, o que as expõem a todas as inseguranças quanto à possibilidade de prover a família com condições objetivas. Por outro lado, enfrentar a pobreza, a falta de renda e a falta de emprego é possível através de soluções individuais e coletivas.

[...] Diversos trabalhos têm mostrado que os pobres reagrupados em ambientes socialmente desqualificados podem resistir coletivamente – ou

às vezes individualmente – à desaprovação social, tentando preservar ou restaurar sua legitimidade cultural e, assim também, sua inclusão social (PAUGAM, 1999 p. 65).

Conseguir sobreviver do próprio trabalho é o objetivo dos EES. As atividades desenvolvidas nos EES permitem “desenvolver capacidades, trazer valorização, criatividade e, conseqüentemente, elevação da autoestima”. O trabalho dos empreendimentos “propicia renda, paixão, terapia, criatividade, valorização e desenvolvimento de capacidades”, merecendo, portanto, destaque em detrimento de um trabalho alienante e explorador, base da sociedade moderna (NISHIMURA, 2005, p. 152-153).

Os empreendimentos buscam a inclusão no PMESL por locais como: o próprio Centro Público de ES, classificado pelo programa de busca espontânea, e pelos Centros de Referência da Assistência Social (CRAS), que estão localizados em regiões da cidade, realizando o cadastramento e encaminhando-os para o PMESL. O Programa realiza sensibilizações, onde os participantes conhecem e aprendem sobre o mercado de trabalho, sobre a ES e seus princípios. Nestas sensibilizações são aplicadas dinâmicas, as quais revelam as habilidades dos participantes e seus interesses em comum.

Os participantes são selecionados pelas habilidades e/ interesses em comum, para a formação dos empreendimentos. Estes são organizados para iniciarem o projeto de capacitação, apresentado na figura 06, na p.54.

As comunidades criativas são definidas como “pessoas que de forma colaborativa, inventam, aprimoram e gerenciam soluções inovadoras para novos modos de vida” (MERONI apud MANZINI, 2008, p.64).

As comunidades criativas de acordo com Manzini (2008, p.65):

nascem a partir de problemas colocados pela vida cotidiana contemporânea [...] aplicam sua criatividade para quebrar os modelos dominantes do pensar e fazer [...] resultam de uma original

combinação de demandas e oportunidades (MANZINI, 2008, p.65).

Tais comunidades evoluem rumo a um novo tipo de empreendimento, os quais produzem os resultados específicos como qualidade social. Os termos “resultados específicos e qualidade social” referem-se “ao processo pelo qual através de uma procura ativa para resolver os próprios problemas, esses empreendimentos reforçam o tecido social e melhoram a qualidade do ambiente” (MANZINI, 2008, p.68).

O termo Comunidade de Prática foi cunhado por Etienne Wenger¹³ e Jean Lave em 1991. Etienne Wenger junto de seus cientistas sociais estabeleceram o conceito de COPs¹⁴ por meio de estudos sobre aprendizagem (APO, 2010).

O termo Comunidades de Prática possui diversos conceitos e definições, os quais são apresentados no quadro 01.

Quadro 01 - Conceitos e definições de Comunidade de Prática.

13 Etienne Wenger é um líder de pensamento global no campo de comunidades de prática e social dos sistemas de aprendizagem. Ele é o autor e coautor de livros sobre comunidades de prática, incluindo *aprendizagem situada*, onde o termo foi cunhado, *Comunidades de Prática: aprendizagem, significado e identidade*, onde ele expõe uma teoria da aprendizagem baseada no conceito, *Cultivando Comunidades de Prática*, dirigida a profissionais em organizações que querem basear sua estratégia de conhecimento sobre as comunidades de prática, e *Habitats Digital* em tecnologia para as comunidades. Etienne ajuda as organizações em todos os setores aplicar essas ideias através de consultoria, falar em público, ensino e pesquisa. Disponível em: http://translate.googleusercontent.com/translate_c?hl=ptBR&prev=/search%3Fq%3Dettienne%2Bwenger%26hl%3DptBR%26rlz%3D1T4GGHP_ptBRBR436BR436%26prmd%3Dimvns0&rurl=translate.google.com.br&sl=en&twu=1&u=http://www.ewenger.com/theory/index.htm&usg=ALkJrhg8By9n6NF99qj4CDfkALmDneciXw. Acesso em 24/09/2011.

14 Comunidade de Prática.

um grupo de pessoas que se importa com um conjunto comum de questões, que compartilham e desenvolvem conhecimentos nesse domínio e, assim, organizam uma competência crítica para o sucesso da organização.	Wenger (1998)
um grupo de pessoas, informalmente constituído pela troca de experiências ou paixão por um empreendimento comum.	Wenger e Snyder (2000)
são empreendimentos cujos membros estão comprometidos em compartilhar o aprendizado, baseados em um interesse comum. Tem como principais elementos o compartilhamento de um interesse, a interação contínua do grupo e o compartilhamento de informações e experiências.	Lesser e Stork (2001)
“são formadas por pessoas que desenvolvem ou executam uma atividade em comum e se reúnem para debater sobre ela”, a saber: a principal ocupação dos que pertencem a essa COP; alguma atividade que ocorre em sua principal ocupação; “ou algo que fazem em suas horas livre”.	Filaho (2010, p.143)

Fonte: Autora, 2012.

Nesse sentido, as COPs partilham e desenvolvem habilidades, conhecimentos e competências comuns. Geram novos conhecimentos e inovação, além de possuir um tamanho que pode variar de dois a milhares de pessoas e seus membros são homogêneos ou heterogêneos. Para a constituição de uma COPs são necessários três elementos: o domínio, a comunidade e a prática, conforme demonstrado na figura 07.

Figura 07 – Tríade de uma COPs.



Fonte: Própria, 2012.

Peter Senge (1999, p.21) diz que nas COPs,

as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar resultados que elas realmente desejam, onde maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas, onde a aspiração coletiva é livre, e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente.

As diversas características explicam o interesse em COPs no desenvolvimento de capacidades estratégicas nas organizações, pois, habilitam os profissionais de forma coletiva, com responsabilidade de gerir o conhecimento necessário na organização; os praticantes criam um vínculo direto entre aprendizagem e desempenho, porque são as mesmas pessoas que participam em comunidades de prática e em equipes e unidades de negócios; e as COPs não são limitadas por estruturas formais, elas criam conexões entre pessoas das organizações (WENGER, 2012)¹⁵.

A circulação de conhecimento, entretanto, é mais eficiente quando as pessoas trabalham coletivamente focadas nas COPs (TERRA, 2004 p.4).

Portanto, existe uma relação direta entre os EES da ES com as comunidades criativas e as comunidades de prática. Todas trabalham de forma coletiva, em busca de interesse em comum, transformando seus modos de vida e se incluindo novamente à sociedade, porém os EES seguem princípios que regem ES, além do acompanhamento semanal da assessoria técnica do Programa, devido ao seu caráter social. Os EES também possuem os elementos: domínio, comunidade e prática, para a sua constituição como as COPs.

Então, conclui-se que, de fato, a relação existe e é pertinente, já que os EES da ES, as comunidades criativas de Manzini e as comunidades de prática de Wenger, possuem interesses em comuns e objetivos de qualidade de vida, geração de trabalho e renda além da inclusão social.

2.1.4. Dificuldades dos Empreendimentos Econômicos Solidários

15 ETIENNE WENGER. Disponível em: <<http://wenger-trayner.com/wp-content/uploads/2012/01/06-Brief-introduction-to-communities-of-practice.pdf>>. Acesso em 20/02/2012.

A assessoria técnica do PMESL relata que a “maioria dos integrantes dos EES do programa de ES possuem dificuldades em seu aprendizado”.¹⁶

Diz que tais dificuldades existem por motivos diversos, como: à falta de educação continuada, por pobreza de conhecimento, limitações de novos aprendizados, falta de capacitação técnica e intelectual, baixa escolaridade ou ausência da mesma, entre outros. Todos estes fatores influenciam no entendimento das informações passadas aos empreendimentos e os limitam ao acesso e uso de equipamentos automatizados necessários em suas estruturas de trabalho e de tecnologias. A doença é um fator que afeta o comprometimento do grupo empreendedor. Os fatores socioeconômicos, como: autoestima baixa, problemas familiares ou pessoais, pobreza financeira e de oportunidades e imediatismo. E fatores identitário, como: o desconhecimento da identidade local e do valor cultural, a maioria dos EES, não valoriza sua própria história e não reconhece o seu valor cultural, se desvalorizando perante a sociedade. Estes são alguns exemplos, de dificuldades que os empreendimentos possuem ao entrarem no PMESL. Alguns empreendimentos, mesmo após a capacitação e inserção mercadológica, permanecem com tais dificuldades, necessitando, de um acompanhamento mais efetivo das assessoras técnicas do programa de ES.

Ressalta-se que os princípios da ES são: a solidariedade, autogestão, a atividade econômica e a cooperação. A autogestão é o princípio mais complexo para empreendimentos. Grande parte dos integrantes, não conseguem realizar as tarefas deste princípio. Este exige alguns conhecimentos de contabilidade e cálculo, para que o empreendimento tenha sustentabilidade econômica em sua atividade. Holzmann (2009, p.273) diz que “a ingerência dos atores” compromete na autogestão e até inviabiliza o empreendimento.

O princípio de solidariedade, também gera problemas nos EES, surgindo disputas, competições, conflitos, que se dão por remuneração, distribuição de tarefas, desempenho, apropriação de saberes, gerando desigualdade entre os integrantes do empreendimento, relata Holzmann, (2009, p.279). Tal princípio é crucial para proposta de trabalho não assalariado, com igualdade entre os integrantes do grupo empreendedor.

A partir das dificuldades mencionadas, são desdobrados

problemas futuros, os quais comprometem a atividade e a sustentabilidade do EES.

Portanto, os princípios da ES devem ser bem esclarecidos e exemplificados aos interessados, desde as sensibilizações, com o uso de material visual ou impresso com linguagem dialógica (manual, cartilha...), para que os mesmos possam entender a essência e a importância de cada princípio, inserido na alternativa de trabalho que é a ES.

2.1.5. **As Identidades dos Empreendimentos Econômicos Solidários**

Um dos objetivos do PMESL é a criação de identidade, por meio do desenvolvimento local, proposta na lei de nº 10.523, já mencionada no tópico 2.1- Economia Solidária e seus princípios, (p. 42).

Mas afinal o que é identidade?

Segundo o dicionário online Aurélio, identidade significa “Conjunto de caracteres próprios e exclusivos de uma pessoa (nome, idade, sexo, estado civil, filiação etc.): verificar a identidade de alguém. [...] serve para sua identificação” (AURÉLIO, 2013).

Fascioni (2010, p.22) diz que, a identidade pode ser comprovada por um exame de DNA¹⁷, “que é o conjunto de informações genéticas contido na estrutura de moléculas orgânicas de cada pessoa, que faz especial e distinta de todas as demais”.

Da mesma forma acontece com as organizações e será com os EES. A identidade é o DNA do EES: “o conjunto de atributos que a faz única, diferente de todas as outras” (FASCIONI, 2010. p.22).

Nesse sentido, é por meio da identidade dos EES e do programa de ES que serão reconhecidos seus atributos, os quais poderão ser ou não valorizados de acordo com os princípios que norteiam a ES.

Buarque (2008, p.33), relata que os “fatores ambientais, econômicos e culturais levam à formação de identidades territoriais regionais” e um elemento importante para a identidade socioeconômica e cultural são as “cadeias produtivas”, que nesta pesquisa são os EES.

Para tanto, o local construído é visto como:

Uma forma social que constitui um nível de integração das ações e dos atores, dos empreendimentos e das trocas. Essa forma é caracterizada pela relação privilegiada com um lugar, que varia em sua intensidade e em seu conteúdo. A questão se desloca então da definição substancial do local à articulação dos diferentes lugares de integração, à sua importância, à riqueza de seu conteúdo [...] (BOURDIN, 2001, p. 56).

Para Krucken (2009, p.17), a valorização dos recursos e produtos locais é um tema rico e complexo por envolver dimensões físicas e cognitivas, na percepção das qualidades locais e na compreensão das relações produtivas e de consumo. Desta forma, o design tem como tarefa “mediar produção e consumo, tradição e inovação, qualidades locais e relações globais”, pois, os produtos locais são manifestações culturais descoberta em territórios e também na comunidade que o gerou, envolvendo os recursos da biodiversidade, modos de produção, costumes e hábitos de consumo.

Faz-se necessária, para o reconhecimento dessas qualidades pelos consumidores, a eficiência na comunicação por meio de marcas, embalagens e outras interfaces, convertendo tal necessidade em benefícios reais e duradouros aos EES e estabelecendo relações territoriais entre o local-local e local-global.

A globalização “provoca um movimento de uniformização e padronização de mercados e produtos” enquanto o local tem “diversificação e flexibilização”, diz Buarque (2008, p. 36). Para tanto, os EES e o PMESL podem criar e reproduzir “diversidades, decorrentes da interação dos valores globais com os padrões locais, articulando o local ao global”.

Buarque (2008, p.41) complementa e diz que

[...] para assegurar o desenvolvimento local dentro da globalização é necessário que os atores e a sociedade local estejam estruturados e mobilizados para definir e explorar suas prioridades e especificidades.

Para que os empreendimentos saibam trabalhar e manifestar a identidade de seus produtos, e que estes sejam reconhecidos como locais é necessário que os consumidores reconheçam tais qualidades e as identifique por meio de recursos visuais comunicacionais, como: a identidade visual, materiais institucionais e promocionais, sendo estes, impressos e/ou digitais.

A identidade visual é o

sistema que traduz a identidade da empresa em termos visuais: define uso de cores, símbolos, tipografia, formas e grafismo a serem usados para identificar visualmente a empresa (FAGGIANI, 2006, p.83).

Para Peón (2009, p.11), a identidade visual é “o que singulariza visualmente dado objeto; é o que o diferencia dos demais por seus elementos visuais” e esta deve perdurar por toda a existência da organização.

Peón, ainda diz que é muito importante respeitar o Sistema de Identidade Visual (SIV) que é composto por todos os elementos básicos da identidade visual, sendo estes: o logotipo, o símbolo, a marca, as cores institucionais e o alfabeto visual, além do material de papelaria, letreiros, uniformes, sinalização, embalagens, entre outros. O SIV, definiu-se como:

sistema de normatização para proporcionar unidade e identidade a todos os itens de apresentação de um dado objeto, através de seu aspecto visual. Este objeto pode ser uma empresa, um grupo ou uma instituição, bem como uma ideia, um produto ou um serviço (PEÓN, 2001, p.15).

Kotler (2000) defende que “a identidade compreende os meios que uma empresa dispõe para identificar-se com seus públicos e imagem é a maneira que o público percebe a empresa”. Para o autor cria-se uma identidade para formar uma imagem de valor na mente do consumidor.

A identidade é a expressão visual e verbal de uma marca. A identidade dá apoio, expressão, comunicação, sintetiza e visualiza a marca. A identidade visual fácil de lembrar e imediatamente reconhecível viabiliza a conscientização e

reconhecimento da marca. A identidade visual engatilha a percepção e desencadeia associações a respeito da marca. (WHEELER, 2008, p.16)

Desta forma, os EES devem possuir identidade tanto aos aspectos relacionados à sua origem, local e forma de trabalho, quanto de visibilidade e representação visual na inserção mercadológica enquanto formação de imagem na mente dos consumidores. Para tal imagem ser gerada positivamente, as dificuldades já citadas, devem ser solucionadas para que os grupos saibam valorizar a oportunidade de geração de trabalho e renda e todo o aprendizado proposto pelo PMESL.

2.2. Design

Best (2012, p.12) diz que “O design é um processo de resolução de problemas centrado nas pessoas. Em sua forma verbal, o termo design tem o sentido de planejar, desenhar, criar e conceber. É um processo, uma prática e um modo de pensar”. O design preocupa-se com a forma pela qual as coisas são percebidas e sentidas, mas também com o modo como funcionam e operam.

O design é tanto um processo de resolução de problemas quanto um processo de busca de problemas. Pode influenciar comportamento, transformar problemas em oportunidades e converter rotinas e procedimentos em processos criativos singulares que agregam valor. Como tal, o design é um catalisador de mudanças, relata Best (2012, p.40).

Para Kotler (1991), o design é uma “ferramenta para a diferenciação competitiva do produto” ferramenta de marketing e “força de integração entre todas as outras ferramentas”. O design é primordial para a diferenciação do produto, o qual oferece maneiras potentes para diferenciá-lo e posicioná-lo no mercado de trabalho.

Ao considerar o ambiente que está entorno do produto, o design deve abordar seus aspectos socioculturais, estudando as características comportamentais que possam existir entre o produto e o usuário como consumidor.

Merino (2010) diz sobre a importância do trabalho de design aplicado em grupos produtivos de pequeno porte, neste caso os EES, que possuem pouco ou não possuem acesso ao design, além de serem leigos em informações sobre possibilidades que o design pode oferecer, enquanto criação, produção e inserção mercadológica.

Portanto, produtos locais, com indicação de procedência ou que remetam a cultura e a valores de uma região são atualmente melhor diferenciados e valorizados no mercado global. Tal condição pode ser considerada nos EES, pois são produtos com diferenciação, porém, podem ser melhorados além de posicionados e comunicados no mercado de trabalho.

Bonsiepe (2008) expõe que além do design favorecer historicamente as classes mais avantajadas, nas últimas décadas vem sendo observada uma aproximação entre o design e um novo público. A revisão dos modelos utilizados, por uma visão inclusiva vem ganhando espaço, gerando novos campos de atuação para os designers. Esta mudança poderá dar-se em grande escala nas próximas décadas, possibilitando a participação do design como fator efetivo de desenvolvimento social, econômico e tecnológico. Isto não quer dizer que as classes mais privilegiadas serão deixadas de lado, contudo indica que está se gerando uma demanda.

2.2.1. Design Gráfico

O design gráfico tem a função de gerar códigos e símbolos os quais fazem parte de uma cultura, deixando seu registro histórico. O repertório visual e cultural é feito por manifestações populares, registros informais, festas regionais e pelo cotidiano e costumes que são percebidos como integrantes de uma comunidade. Portanto, cabe ao designer a utilização desses códigos para obter uma comunicação mais efetiva (CONSOLO, 2009).

Autores e especialistas, na área, definem particularmente sobre a atividade de design gráfico, sendo:

uma atividade que envolve o social, a técnica e também significações. Consiste em um processo de articulação de signos visuais que tem como objetivo produzir uma mensagem – levando em conta seus aspectos informativos, estéticos e persuasivos – fazendo uso de uma série de procedimentos e ferramentas (GRUSZYNSKI, 2008, p.23).

Segundo Villas-Boas (2009), a atividade é delimitada a quatro aspectos básicos: formais, funcionais-objetivos (ou funcionais), metodológicos e, funcionais-subjetivos (ou simbólicos). Sendo apenas

considerado design gráfico se atender a esses quatro aspectos.

COTEC (2008, p.15) afirma que “o design gráfico forma parte da gestão da marca e a estratégia de comunicação do produto, de um serviço ou de uma empresa”.

A Associação de design gráfico do Brasil define o design gráfico como “um processo técnico e criativo que utiliza imagens e textos para comunicar mensagens, ideias e conceitos, com objetivos comerciais ou de fundo social” (ADG Brasil, 2013¹⁸).

O International Council of Graphic design Association, define design gráfico como:

atividade de resolução de problemas, que combina sensibilidade visual com habilidade e conhecimento nas áreas de comunicação, tecnologia e negócios. Profissionais de design gráfico especializados na estruturação e organização da informação visual para ajudar a comunicação e orientação (ICOGRADA, 2013¹⁹).

Já o processo de design gráfico é

um processo de resolução de problemas, que exige criatividade, inovação e conhecimento técnico substancial. Uma compreensão do produto de um cliente ou serviço e objetivos, seus concorrentes e o público-alvo é traduzido em uma solução visual criada a partir da manipulação, combinação e utilização de forma, cor, imagens, tipografia e espaço (ICOGRADA, 2013²⁰).

18 Associação de Design Gráfico do Brasil. Disponível em:< <http://www.adg.org.br/adgbrasil.php>>. Acesso em 05/01/2013.

19 Texto traduzido pelo autor, ver texto original: *Graphic Design is an interdisciplinary, problem-solving activity which combines visual sensitivity with skill and knowledge in areas of communications, technology and business. Graphic design practitioners specialize in the structuring and organizing of visual information to aid communication and orientation.* ICOGRADA. Disponível em: <<http://www.icograda.org/about/about/articles836.htm>> Acesso em 10/04/2013.

20 Texto traduzido pelo autor, ver texto original: *The graphic design process is a problem solving process, one that requires substantial creativity, innovation and technical expertise. An understanding of a client's product or service and goals, their*

O processo de design gráfico envolve escolhas e decisões sobre uma determinada situação atual para outra planejada e desejada, otimizando a intenção comunicativa nos aspectos estéticos, persuasivos e informativos.

Todo o projeto de design tem um ponto de partida, um problema, um contexto, objetivos e critérios que visam sua solução e o design gráfico da mesma forma.

O design gráfico pode contribuir muito para o melhoramento do acesso à informação para os anciãos; para pessoas com problemas visuais ou de aprendizagem; melhoramento de formulários, enfim todas as áreas onde existe uma necessidade de designers gráficos capazes e onde é, ao mesmo tempo, difícil de encontrar (FRASCARA, 2000, p.51).

De acordo com Consolo, (2009) o design gráfico contemporâneo tornou-se um dos principais vetores da economia, pois é uma ferramenta que expande a forma de expressão, eficiência da comunicação, benefícios e relações sociais de produção e consumo. A autora ainda destaca que não deve ser visualizado o design gráfico apenas como uma “ferramenta de mercado”, utilizada para uma comunicação persuasiva, mas sim, como importante “sinalizador” cultural (CONSOLO, 2009, p.16).

O design gráfico trabalha com mensagens sintéticas permeadas por símbolos de diversos universos, não se tratando apenas de um estilo, mas de uma mensagem concisa na geração de sistemas comunicacionais.

Compreendendo o que é design e design gráfico, percebe-se as diversas possibilidades de intervir sobre a sociedade. Papanek (1995, p.51) já destacava há mais de uma década “A maior parte dos atuais designers não se sente muito à vontade com o conceito de responsabilidade social”.

O design gráfico pode contribuir com a melhorar da qualidade de vida, que no ponto de vista de Frascara (2000, p.61):

competitors and the target audience is translated into a visual solution created from the manipulation, combination and utilization of shape, color, imagery, typography and space. ICOGRADA. Disponível em: <<http://www.icograda.org/about/about/articles836.htm>> Acesso em 10/04/2013.

(...) melhorar a vida, o design ajudando as pessoas a descobrir diferentes dimensões da cultura e o prazer. Atualmente, muito se tem falado sobre o analfabetismo, mas pouco tem contribuído os designers gráficos. O acesso à informação deveria ter sido hoje como um direito da nossa sociedade e, nisto os designers gráficos tem uma clara responsabilidade.

Manu (1995) destacou na Revista Aldeia Humana: “Pessoas, comunidades e o ecossistema estão indissolúvelmente interligados”. E Frascara (2000) complementa ao afirmar que pelo design gráfico pode-se enfrentar problemas sociais e que seus conceitos estão diretamente ligados ao conceito de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável.

Portanto, para a presente pesquisa, o design gráfico terá grande importância, pois será necessária a construção de uma linguagem visual e comunicacional, para cada um dos EES pesquisados do PMESL. Os empreendimentos necessitam de peças gráficas institucionais, promocionais, para comunicar sua cultura, além de uma identidade visual. Nesse sentido, a gestão de design será responsável por identificar quais peças serão necessárias para cada EES.

2.2.2. **Gestão de Design**

A fim de contribuir para com a mudança de comportamento e visão corporativa de uma organização, a gestão de design vai além dos projetos isolados. E para que esta mudança ocorra, a gestão de design deve ser introduzida de maneira gradativa, responsável e deliberada nas empresas. O design deve ser integrado gradualmente em estágios por meio de uma série de projetos, demonstrando seu caráter estratégico enquanto gerenciamento de design de forma responsável. O design deve ser deliberadamente gerenciado em todos os níveis, diz Mozota (2010).

A gestão de design tem como objetivo treinar gerentes e designers aproximando mais a gestão para os designers e o design para os gerentes, integrando por métodos o design no ambiente corporativo, segundo Mozota (2010, p. 92).

Design e gestão possuem conceitos comuns, porém na prática é complexa essa integração dentro da empresa. Em alguns casos, essa integração pode gerar uma vantagem competitiva. Para a sustentabilidade dessa vantagem a adequação de estratégia é fundamental, relata Mozota,

(2011, p.181).

De acordo com Mozota (2011), apresenta-se no quadro 02, a abordagem comparativa entre os conceitos design e gestão.

Quadro 02 – Abordagem comparativa entre conceitos de design e gestão.

CONCEITOS DE DESIGN	CONCEITOS DE GESTÃO
O design é uma atividade de solução de problema.	Processo. Solução de problema.
O design é uma atividade criativa.	Gerenciamento de ideias. Inovação.
O design é uma atividade sistêmica.	Sistemas empresariais. Informação.
O design é uma atividade de coordenação.	Comunicação. Estrutura.
O design é uma atividade artística e cultural.	Preferências do consumidor. Cultura organizacional. Identidade.

Fonte: Mozota (2010, p.98).

Os recursos humanos, financeiros e procedimentos administrativos são de responsabilidade de um gerente de design, porém o diferencial da gestão de design está na “identificação e comunicação de maneiras pelas quais o design pode contribuir para o valor estratégico de uma empresa”. Portanto, a gestão de design é a implantação do design dentro de uma empresa, devido à importância do design para alcançar suas metas e objetivos por meio da coordenação dos recursos de design, corrobora Mozota (2010, p.95).

Esta pesquisa segue como linha de pensamento o conceito do Centro de Gestão do Design, que tem como definição que a gestão de design:

tem como função partindo da administração ou nível estratégico aspectos de diagnosticar a situação da empresa e de seus produtos, definir futuros processos produtivos, produtos e mercados, detectar os pontos fortes e fracos da empresa e de integrar o desenvolvimento dos produtos com as funções de produção, marketing e comunicação da empresa (MANUAL DE GESTÃO DO DESIGN, 1997).

A partir da definição citada, será aplicada a gestão de design

nos EES para obter resultados em produtos, em processos produtivos e comunicacional do EES no mercado de trabalho.

O quadro 03 apresenta outros conceitos e definições sobre gestão de design. Neste quadro pode-se perceber a diversidade de conceitos de acordo com relevantes autores.

Quadro 03 – Conceitos e definições de gestão de design.

Definição	Autor(es)
a gestão de design é a administração das atividades de design com base nos objetivos da empresa em curto, médio e longo prazo [...] auxilia a organização a aumentar sua eficiência, manter-se competitiva e diferenciar seus produtos e serviços.	Wenger (1998)
A gestão de design implica na concatenação do gerenciamento, coordenação, planejamento, projeto e programação das atividades de design, em qualquer uma das suas áreas em empresas ou instituições [...] representa a capacidade de se ter uma visão conjunta de um plano de ação que compreende processos, projetos e tarefas de ideias que se manifestam por intermédio da linguagem e da estética, definindo a qualidade dos produtos e da comunicação da empresa, intensificando o gerenciamento de seus recursos criativos e competências.	FAGGIANI (2006, p.115).
<i>conjunto de técnicas de gestión empresarial dirigidas a maximización menor custo posible, la competitividad que obtienela empresa por laincorporación y utilización del desenho industrial como instrumento de su estrategia empresarial.</i>	GIMENO (2000, p.25).
O potencial da Gestão estratégica deve ser incorporado ao processo de produção desde a concepção da estratégia da empresa, passando pela concepção do produto e em todas as fases do ciclo de vida, integrando com outras áreas, e sob todos os aspectos em que se possa ser aplicado como marca, identidade visual, embalagem do produto, embalagem de transporte, comunicação, material de apoio de vendas, arquitetura, entre outras, ao que se chama gestão de design.	BAHIANA, 1998 apud MARTINS; MERINO (2011, p.146).
A Gestão do design possui a função de “planejar e coordenar as estratégias correspondentes aos objetivos e valores da empresa, motivar os empregados e controlar os trabalhos, assegurando que cumpram com os objetivos, com os prazos e os custos planejados”.	WOLF (1998, p.18)

conjunto de atividades de diagnóstico, coordenação, negociação e design, que pode ser desenvolvida tanto na atividade de consultoria externa como no âmbito da organização, interagindo com os setores responsáveis pela produção, programação econômico-financeira e comercialização, permitindo sua participação ativa nas decisões dos produtos.	AVEDAÑO, 2003 apud MARTINS; MERINO (2011, p.147).
nela consiste em integrar necessidades tecnológicas, sociais e econômicas, biológicas e efeitos psicológicos de materiais, forma, cor, volume e espaço. Proporciona a percepção do conjunto e do detalhe, do imediato e do final.	MERINO, 2003 apud MARTINS; MERINO (2011, p.147)
é a atividade macro das estratégias dos designers (ou empreendimentos interdisciplinares), com o poder decisório em uma organização, estruturada em moldar o perfil da empresa, produtos e/ou serviços [...].	SOARES, 2002 apud MARTINS; MERINO (2011, p.148)
gerenciamento bem sucedido de pessoas, projetos, processos e procedimentos que estão por trás da criação dos produtos, serviços, ambientes e experiências que fazem parte de nossa vida diária.	BEST, (2012, p.08).

Fonte: Autora, 2011.

Para Casteião & Landim (2009, p.669), a gestão de design é uma ferramenta estratégica que estabelecerá a inserção do design na empresa, gerenciando os recursos humanos e materiais, integrando áreas à alta administração, desde o início de um projeto até o seu lançamento no mercado, implantando na empresa uma cultura e imagem positiva.

Por ser uma atividade multidisciplinar, a gestão de design, pode trabalhar em diversos ambientes, mostrando as potencialidades do design, em conjunto, com outras áreas do conhecimento.

Mozota complementa que, a integração da gestão de design na empresa, deve ser em nível operacional de projeto, organizacional ou tático (função) e estratégico (missão).

No quadro 04, são apresentados os três níveis da gestão de design, segundo Mozota.

Quadro 04 – Os três níveis de gestão de design.

AÇÃO DE DESIGN	FUNÇÃO DE DESIGN	VISÃO DE DESIGN
O valor de diferenciação do design	O valor de coordenação do design	O valor de transformação do design
O design é uma competência econômica que muda as atividades primárias na cadeia de valor	O design é uma competência administrativa que muda as atividades primárias na cadeia de valor	O design é uma competência central que muda a cadeia do setor e a visão da indústria
Marketing de marca Produção Comunicação	Estrutura Gestão de tecnologia Gestão de inovação	Estratégia Gestão de conhecimentos Gestão de rede
Gestão operacional do design	Gestão funcional do design	Gestão estratégica do design

Fonte: Mozota (2011, p.310).

Best (2012, p.74) diz que “[...] ainda que todas as empresas sejam criadas para obter lucros [...] cada uma delas tem uma missão, uma visão e valores que ditam sua forma de atuar”.

Best (2003, p.17) concorda com Mozota em relação aos três níveis da gestão de design, e relata que o estratégico é o nível em que a missão, as políticas globais e agenda são definidas. O design nesse nível expressa visões, valores e as crenças da organização em sua identidade corporativa. No nível tático, a equipe, o processo e os sistemas de um negócio se destacam por auxiliar e atingir as metas organizacionais. E no nível operacional, o design se manifesta em produtos físicos e tangíveis, este é o nível da implantação de projetos e de processos que o cliente pode de fato tocar a sua concretização.

A gestão de design contribui para a mudança comportamental e visão corporativa. Uma característica diferenciadora, é o “seu papel na identificação e comunicação de maneiras pelas quais o design pode contribuir para o valor estratégico de uma empresa” e envolve a integração dos três níveis já citados, diz Mozota (2011, p.91).

A autora apresenta o seu ponto de vista em relação aos níveis da gestão de design, sendo o nível operacional do projeto, o primeiro passo para a integração do design na empresa. O nível funcional, como criação de uma função de design na empresa. E o nível estratégico, como papel do design para unificar e transformar a visão da empresa. Na prática a gestão de design controla três áreas, sendo estas: a administração do valor agregado do design; a administração dos relacionamentos; e a administração dos processos. Tais áreas contribuem para a construção de credibilidade e confiança a prática do design (Mozota, 2011, p.227).

Mozota diz que gerenciar o design no nível estratégico é

administrar sua contribuição para o processo de formulação de estratégia; para definir a responsabilidade e a liderança atribuída ao design e sua contribuição a cultura organizacional, buscar oportunidades de inovações em design e multiplicar demonstrações de identidade por meio do design (MOZOTA, 2011, p.177).

Já na gestão funcional, o design torna-se uma função ou departamento e adquire independência das outras áreas da empresa. O design deve ter lugar na estrutura organizacional e participar da tomada de decisão, desempenhando seu papel de catalisador (Mozota, 2011, p.257).

Karjalainen apud MARTINS e MERINO (2011, p.151) pontua os fatores dos três níveis da gestão de design, sendo estes mostrados no quadro 05 abaixo.

Quadro 05 – Níveis da gestão de design.

Nível Estratégico	fatores ambientais: tendências de mercado, tendências de design, legislação, padrões; manifestações do design, como identidade corporativa, padrões de design corporativo, produtos, ambientes, comportamentos, comunicações; fatores internos, ou seja, estratégias e controle do design corporativo, compreensão do design e desenvolvimento de habilidades para gestão de design, integração, centralização, responsabilidade pelo design, elaboração e introdução de sistemas para gestão de design, avaliação dos investimentos em design, seu impacto e sua contribuição para a atuação da organização;
Nível Tático	recursos para o design, humanos, físicos, internos, externos; habilidades para o design; core competencies; treinamento; descrição dos processos, normas e procedimentos para a gestão de design; localização, serviços e objetivos da equipe responsável pelo design; design, seu impacto e sua contribuição para a atuação da organização;
Nível Operacional	natureza dos processos e projetos de design; propostas; relacionamento entre Gestão e equipe de design do projeto; seleção dos integrantes da equipe; documentação e sistemas de controle; implantação das soluções; avaliação dos projetos.

Fonte: adaptado de Martins e Merino (2011, p.51).

A gestão de design requer aplicação de algumas teorias de gestão, sendo estas, do tipo científica, visando o processo lógico; comportamental, que estimula as pessoas a fazerem coisas, de forma grupal e cooperada; de decisão, como tomada de decisão na empresa; sistêmica, como sistema de organização e interação aberto com o ambiente e subsistemas complexos; situacional, a qual depende do contexto; operacional, a que inclui atividades administrativas, como planejamento, organização entre outros (Mozota, 2011, p.99).

Mozota (2011, p.145), ainda, diz que “o design é uma ferramenta de gestão que cria diferenciação nas capacidades internas da empresa”, que o design não pode ser visto como um resultado de um produto, mas um processo criativo que pode ser integrado com outros processos na empresa, modificando sua cultura.

A gestão de design está ligada diretamente à qualidade, a qual se tornou fator-chave na competitividade. Isso se aplica tanto no produto, quanto no processo, corrobora Mozota (2011, p.101).

Segundo Wolf (1998), para atingir o usuário, as empresas desenvolvem métodos e estratégias para acrescentar valor à sua imagem, inserindo o design como fator de competitividade. Para incorporar tais valores com maior segurança, pesquisam tendências (trends) e estilos de vida, investindo em pesquisa de mercado baseado na estratégia.

Mintzberg (2001, p.21) diz que tais “estratégias podem ser encaradas como afirmações a priori para orientar providencias ou resultados a posteriori de um comportamento decisório real”.

A estratégia pode ser definida como:

padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ações de uma organização em um todo coerente.

Uma estratégia bem formulada ajuda a colocar em ordem e colocar os recursos de uma organização de forma impar e viável, baseado em suas competências e deficiências internas (MINTZBERG, 2001, p.20).

a essência da estratégia [...] é construir uma postura que seja tão forte (e potencialmente flexível) de maneira seletiva que a organização possa alcançar suas metas, apesar das maneiras imprevisíveis que as forças externas possam, na realidade, interagir quando a ocasião chegar (MINTZBERG, 2001, p.21).

É por meio das estratégias que a empresa cria seu ambiente e sua identidade, pois é um processo organizacional que depende de sua estrutura, comportamento e cultura. Para formular uma estratégia, a empresa deve identificar os seus pontos fortes e fracos, e saber quais ameaças e oportunidades essa estratégia pode trazer à empresa internamente e externamente. Portanto, “a determinação de uma estratégia adequada para uma empresa começa pela identificação das oportunidades e riscos em seu ambiente”, corrobora MINTZBERG, (2001, p.60).

“A estratégia envolve tudo e requer comprometimento e dedicação por parte de toda a organização” e o “compromisso estratégico, [...] é deliberado, cuidadosamente estudado e rigorosamente ponderado” (MONTGOMERY, 1998, p.7).

Best (2012, p.78), diz que

todos os processos decisórios de uma organização são orientados por sua estratégia. O propósito da estratégia é criar uma vantagem competitiva sustentável, seja por meio de planejamentos, decisões e entregas de curto prazo, seja por uma visão de longo prazo quanto à direção certa que a empresa vai tomar.

Exercer as visões, metas e objetivos exige coordenação e comprometimento de recursos, processos e pessoas, tanto horizontal quanto verticalmente, por toda organização, relata Best (2012, p.86).

A gestão estratégica de design proporciona uma relação entre o design, a estratégia e a identidade de empresa, controlando a coerência da atividade de design na organização e inserindo-o em um processo de formulação estratégica (MOZOTA, 2011, p.285).

O processo de integração do design nas organizações nunca termina, e sua gestão é essencial para inovação da empresa e bem estar da sociedade. Nesse sentido, é importante a atitude da administração do PMESL em relação ao design, que neste estudo são as assessoras técnicas e coordenadora do Programa, as quais devem estimular a política de design, e classificar sua estratégia de design (MOZOTA, 2010, p. 63-64).

A gestão de design envolve cada vez mais processos de trabalho

colaborativos, desta forma, é importante manter-se atento à forma, como todos os recursos podem ser empregados com propósito e responsabilidade, para proporcionar valor aos consumidores (BEST, 2012, p.31).

Portanto, para que o design obtenha sucesso nos EES, os mesmos devem saber sobre o seu valor, seu potencial e posicionamento no mercado e conhecer seu alto valor agregado.

2.3. Pensamento Sistêmico

O pensamento sistêmico visualiza o mundo em termos de relações e integração. Os sistemas são totalidades integradas, cujas propriedades não podem ser reduzidas a unidades menores. Em vez de se concentrar nos elementos ou substâncias básicas, a abordagem sistêmica enfatiza princípios básicos de organização (CAPRA, 2006).

Para tanto, sistema é um conjunto de elementos interconectados, de modo a formar um todo organizado. Ludwig von Bertalanffy foi o primeiro autor a introduzir a ideia de teoria geral dos sistemas e diz que o conceito de sistema constitui um novo “paradigma”, [...] uma “nova filosofia da natureza” [...] e que a teoria geral dos sistemas é uma ciência geral da totalidade, sendo então, uma investigação científica de “conjuntos” e “totalidades” [...]” (BERTALANFFY, 2009, p.14).

É necessário estudar os sistemas globalmente, de forma a envolver todas as suas interdependências, pois cada um dos elementos, ao serem reunidos para constituir uma unidade funcional maior, desenvolvem qualidades que não se encontram em seus componentes isolados, corrobora Bertalanffy (2010).

O pensamento sistêmico é importante na troca de conhecimento, no entendimento profundo de como o todo se inter-relaciona com as partes. Abrange diversos métodos, ferramentas e princípios, os quais têm como objetivo examinar a relação entre as forças interiores de um sistema e seu ambiente externo. É importante destacar que esse pensamento observa tais forças como partes de um processo integrado.

Para pensar e trabalhar sistemicamente, deve ser utilizado métodos sistêmicos. Estes são um conjunto de passos, que permite o entendimento de uma situação de transformação organizacional e a construção de ações sustentáveis, relata Seleme (2006). Com a utilização de um método sistêmico, podem-se criar novos conhecimentos e informações de dentro para fora, na busca da redefinição dos problemas

e das soluções, recriando seu próprio meio ambiente. O conhecimento é criado na relação entre indivíduos e posteriormente é incorporado à organização.

Senge (1995, p.23) diz que, o âmbito do pensamento sistêmico vai da cibernética à teoria do caos, da físico-química de sistemas inorgânicos a psíquico-social de sistemas vivos humanos, entre diversos outros assuntos, estes ligados a inúmeras disciplinas, compartilhando uma ideia em comum: “que o comportamento de todos os sistemas segue certos princípios comuns, cuja natureza está sendo descoberta e articulada”.

As estruturas sistêmicas podem ser invisíveis, por serem construídas a partir de escolhas feitas pelas pessoas. Tais escolhas provêm, do que se chama de racional, ou seja, do resultado das percepções, que, no início, surgem como sentimentos e emoções. Depois, se transformam em pensamentos, os quais geram discursos, que, por fim, são formalizados mediante conceitos.

Ao tentar pensar sistemicamente, aprende-se a reconhecer as ramificações e as possíveis consequências da ação que se escolhe, e se entende que não se pode dividir, mutilar ou romper analiticamente uma configuração sistêmica. É de suma importância que todos os atores se esforcem em olhar o todo, pois, bons resultados, num sistema complexo, incluem coletar e debater o maior número possível de perspectivas.

De acordo com os autores, um novo entendimento do processo de mudança organizacional vem emergindo, não rigidamente hierárquico, mas participativo em todos os níveis, alinhado pelo entendimento comum de sistema.

Segundo Mintzberg (2001, p.220), o pensamento sistêmico deve ajudar as pessoas a enxergarem de forma geral, identificando algumas habilidades importantes para liderarem de forma mais efetiva, com aprendizagem significativa e resultando em um grupo que, além de ter visão compartilhada, obtém seu pensamento de forma sistêmica, sendo autossuficiente na resolução de problemas.

Mozota (2011) diz que o “sistema é potencializado pela visão estratégica que considera variáveis internas e externas à organização e ao seu contexto na viabilização da atividade do design”.

Desse modo, pretende-se contribuir, nesta pesquisa, com um suporte teórico advindo do pensamento sistêmico para a elaboração de um mapa sistêmico integrando à gestão de design, com o intuito de inserir com mais solides os EES do PMESL no mercado de trabalho.

2.3.1. Mapa Conceitual

O primeiro autor a definir mapas conceituais foi Joseph P. Novak (1960), que tinha como objetivo a formalização de representações gráficas de conceitos em um determinado domínio de conhecimento, de modo que as relações entre os conceitos fossem evidentes, estudo fundamentado na teoria da aprendizagem significativa. Tal teoria tem como base o pressuposto de que coisas novas são mais fáceis de aprender, quando conceitos prévios estão disponíveis na estrutura cognitiva do indivíduo, atuando como pontos de fixação (MOREIRA; BUCHWEITZ, 1993; CRUZ, 2009; ONTORIA et al., 2005).

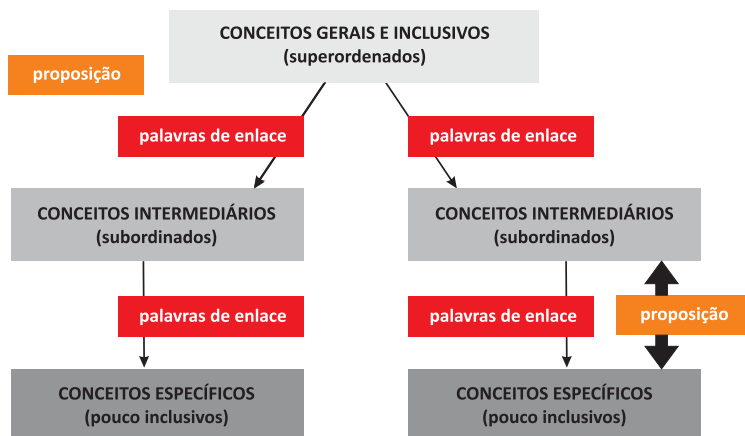
Os mapas conceituais são diagramas de significados que indicam relações entre conceitos ou entre palavras que são utilizadas para representar os conceitos. Os mapas conceituais não devem ser confundidos com organogramas ou diagramas de fluxo, pois eles não implicam em aspectos como sequência, temporalidade ou direcionalidade, hierarquias organizacionais ou de poder e sim, em hierarquias conceituais. Portanto, os mapas conceituais, não apenas, classificam conceitos, mas, também, os relacionam e os hierarquizam (MOREIRA, 2005, p.1).

Os conceitos nos mapas são apresentados dentro de formas geométricas e suas relações são especificadas por linhas com palavras ou frases explicativas que procuram evidenciar as relações.

Conforme descrito abaixo, os mapas conceituais necessitam de três elementos para serem representados, sendo estes: o conceito, a proposição e as “palavras de enlace” (ONTORIA et al., 1999).

Os conceitos são representações de um objeto pelo pensamento e apresentação de suas características, expressos por palavras que os descrevem e particularizam (NOVAK, 1988). A proposição é constituída por dois ou mais conceitos, os quais são unidos pelas “palavras de enlace”, desenvolvendo uma unidade semântica, que manifestam as conexões e as inter-relações estabelecidas. E a palavra de enlace, é a união dos conceitos e a demonstração do tipo de vínculo existente entre eles (ONTORIA et al., 1999). Na figura 08 apresenta-se um modelo de mapa conceitual.

Figura 08 – Modelo de Mapa Conceitual.



Fonte: Autora, 2012.

Para Novak (2008), os mapas conceituais são considerados importantes instrumentos para organização e representação do conhecimento, por suas conexões estabelecidas entre as ideias-chave.

Os mapas conceituais foram importantes para os EES, para a hierarquização dos assuntos abordados e a compreensão dos mesmos. Com o estudo dos mapas conceituais, os participantes dos EES, terão mais consciência sobre a relevância dos assuntos abordados e terão melhor condição de participação.

2.3.2. Mapa Sistemico

O mapa sistemico tem como função a construção de uma estrutura sistemica que determina “os padrões de comportamento da organização [ou comunidade] por meio da identificação das relações causais entre fatores e sobre a situação de interesse” (ANDRADE, 2006, p. 112).

O mapa de sistemas segundo Vezzoli (2010, p.253-254), tem como objetivo auxiliar a visualização da estrutura do sistema, indicando seus atores. É uma ferramenta de representação gráfica que pode ser descrita como codificada e progressiva. Codificada por ser um “desenho técnico” do sistema de atores, demonstrando e comparando todos os

sistemas. Enquanto ferramenta progressiva, “é uma formalização-em-progresso do mapa de atores da solução, dando uma imagem cada vez mais precisa de como o projeto se desenvolve”. Deve ter um formato de mapa, com elementos gráficos e um conjunto de regras.

Para tanto, o mapa de sistemas é uma ferramenta de suporte para projetar, “porque a representação é uma forma de estruturar o pensamento e facilitar a resolução de problemas”, a qual utiliza um padrão de linguagem que pode ser compartilhado com todos os atores envolvidos, possibilitando comunicação, pois, “permite uma visualização objetiva e clara da solução projetada”, bem como de sua evolução (VEZZOLI, 2010, p.254).

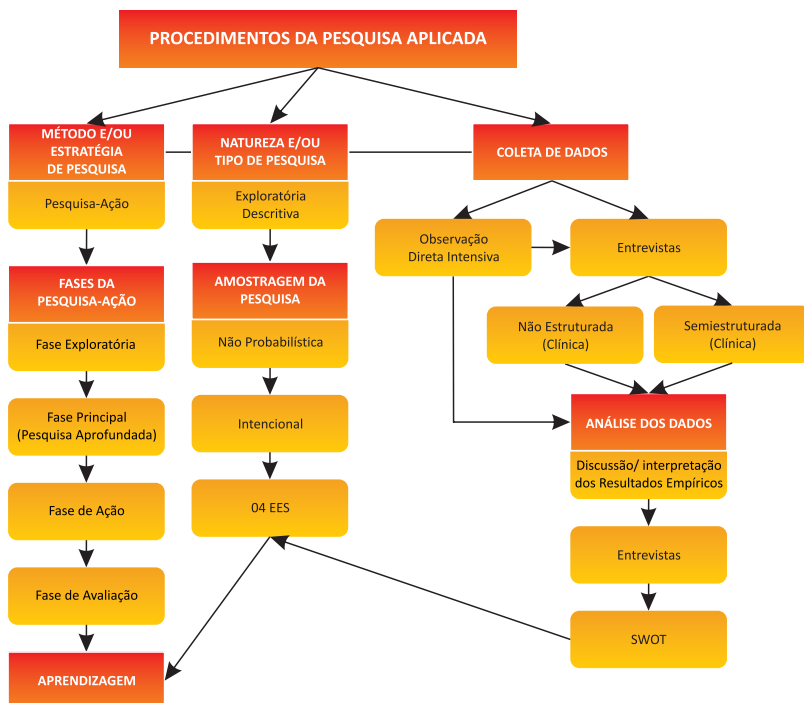
Desta forma, o mapa de sistemas foi utilizado em alguns dos seminários realizados com os EES, facilitando o entendimento do processo, devido sua forma e linguagem de representação e comunicação. Para a pesquisa, o mapa de sistemas será utilizado como forma representacional para toda a codificação de informação necessária neste trabalho.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA APLICADA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa aplicada deste estudo.

Ilustram-se, na figura 09, por meio de um mapa conceitual, os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa aplicada e, posteriormente, apresentam-se suas definições.

Figura 09 - Diagrama dos procedimentos metodológicos da pesquisa aplicada.



Fonte: Autora, 2012.

3.1. Pesquisa Aplicada

A pesquisa aplicada, deste estudo, concentra-se em torno das dificuldades presentes nas atividades cotidianas dos EES do PMESL.

Este tipo de pesquisa visa à elaboração de diagnósticos, por meio da identificação de problemas e a busca por soluções. Para a sua realização, é necessário, ter conhecimento, métodos e técnicas adequados, quando forem aplicados, oferecendo “subsídios para identificar e resolver

problemas, inserir o conhecimento dos indivíduos e grupos na elaboração do conhecimento coletivo” corrobora Thiollent (2009, p.36-37).

A pesquisa aplicada se dará por meio da pesquisa-ação, que se destaca entre os métodos de pesquisa aplicada em contexto organizacional, pois, estabelece um relacionamento integrado entre a pesquisa e os pesquisados, buscando meios de transformação.

3.1.1. Pesquisa-ação

A pesquisa-ação é um instrumento de investigação nos EES, organizações de pequeno e médio porte e estratégia de conhecimento voltado para a resolução de problemas do mundo real.

Thiollent define a pesquisa-ação como:

um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (Thiollent, 2011, p. 20).

Como a pesquisa-ação pressupõe uma ação, para tanto, ela necessita de vários elementos, tais como: um agente ou ator, um objeto o qual será aplicado à ação, um evento e objetivos a serem alcançados. A ação proposta pode ou não ser planejada, pois, depende da prática e, às vezes, de várias ações, sendo positivas ou não. Portanto, os atores na pesquisa-ação, tornam-se parte de pesquisa, contribuindo em seu desenvolvimento.

É na efetividade de um relacionamento entre o pesquisador e os atores da situação, que se busca a transformação, de acordo com a sistematização da metodologia da pesquisa-ação (Thiollent, 2011, p.37).

Thiollent diz que

os métodos de diagnóstico são procedimentos práticos e adaptados às condições específicas do exercício de uma atividade profissional. O diagnóstico baseia-se na identificação de problemas a partir de “sintomas” (Thiollent, 2011 p.38).

Na pesquisa-ação, os pesquisadores devem ser ativos na

avaliação dos problemas encontrados, no acompanhamento e também na avaliação das ações destinadas em função dos problemas, os quais devem ser resolvidos durante a pesquisa. O pesquisador deve “desempenhar um papel ativo na própria realidade dos fatos observados” e ter cuidado quanto à reciprocidade dos participantes, não deixando substituir as iniciativas e atividades do grupo ou pessoas envolvidas (Thiollent, 2011, p. 22).

A pesquisa-ação enquanto estratégia metodológica da pesquisa social possui aspectos que são essenciais, diz Thiollent (2009), os quais são pontuados a seguir:

- Interação entre pesquisador e pessoas implicadas na investigação;
- A partir dessa interação os resultados são as prioridades dos problemas e soluções para ação concreta;
- Tem como objetivo resolver ou no mínimo esclarecer os problemas diagnosticados;
- Durante o processo são acompanhadas conjuntamente dos atores todas as decisões e ações;
- A pesquisa-ação pretende aumentar conhecimento e conscientização dos atores envolvidos.

Thiollent (2011, p.27) ainda diz, que a pesquisa-ação,

é vista, sobretudo como um mecanismo de retroalimentação (feedback) dos resultados da investigação para os usuários ou a organização [...] discussão das implicações e seus resultados [...] e a aplicação nas ações.

Nos anos 70, com a contribuição da abordagem sistêmica em busca de estruturar e planejar novas possibilidades de organização, a pesquisa-ação foi idealizada como estrutura de interação clientes/pesquisadores com cinco fases de procedimentos, listadas a seguir:

1. diagnóstico para identificar um problema na organização;

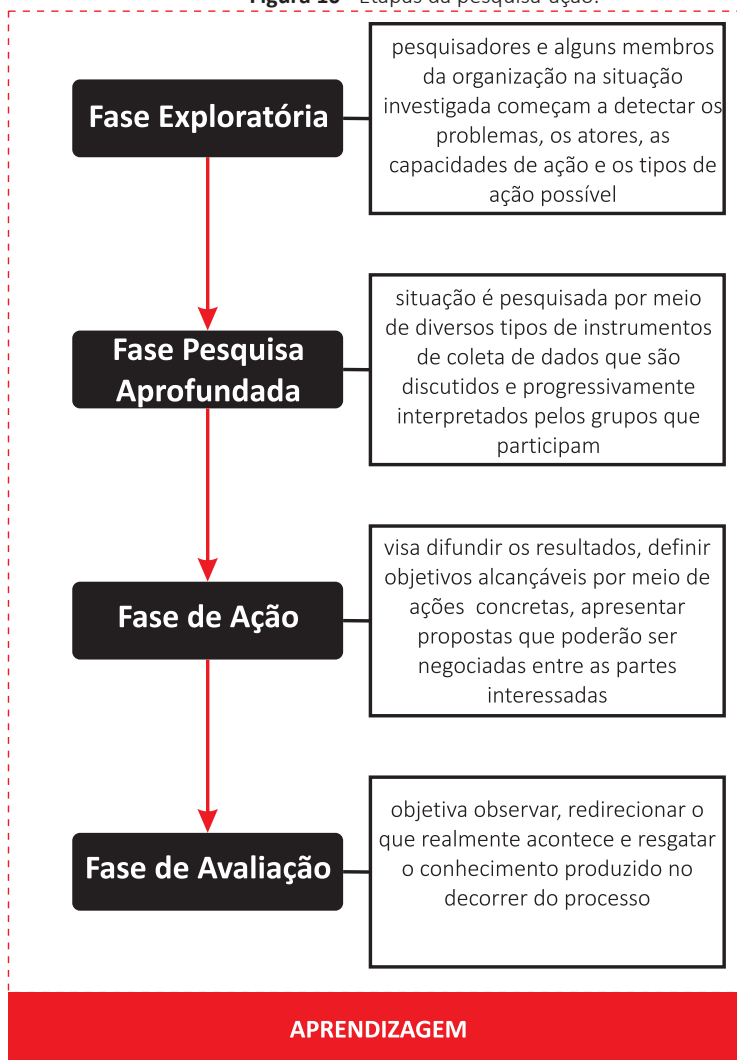
2. planejamento da ação para resolver o problema;
3. execução das ações;
4. avaliação das ações aplicadas;
5. aprendizagem e ensinamentos da experiência, evidenciando o conhecimento adquirido sobre o problema (Thiollent, 2011, p.32).

Desta forma, a presente pesquisa adotou as fases da pesquisa-ação como base, por possuir uma abordagem sistêmica.

A pesquisa-ação não possui uma forma definida para o seu planejamento. As fases são sequenciais inicialmente, mas depois, podem se tornar um “vaivém” entre as três últimas, tanto em pesquisa quanto em ação, corrobora Thiollent (2011).

Segue a figura 10, que apresenta as cinco fases da pesquisa-ação.

Figura 10 - Etapas da pesquisa-ação.



Fonte: Adaptado de Thiollent (2011, p.45).

3.1.1.1. Fase Exploratória

Esta fase objetiva a exploração do campo de pesquisa, a fim de obter um diagnóstico. São os primeiros contatos com a parte interessada, onde os pesquisadores tentam identificar as expectativas, os problemas e

as características da população entre outros aspectos.

Para Gil (2011, p.152), a pesquisa-ação proporciona na fase exploratória,

o contato direto com o campo em que está sendo desenvolvida. Isso implica o reconhecendo visual do local, a consulta a documentos diversos e, sobretudo a discussão com os representantes das categorias sociais envolvidas.

Thiollent, (2009, p.49) diz que na fase exploratória da pesquisa-ação existe um aspecto interno que se refere ao processo de investigação, fase de diagnóstico da situação da necessidade dos atores, buscando conhecimentos e promovendo a formação de equipes para elaborar propostas ou possíveis inovações. E externamente devem ser divulgadas as propostas a fim de aumentar a consciência dos participantes e obter comprometimento dos interessados.

O diagnóstico, desta fase, pode ser feito por meio de entrevista aberta ou semiestruturada. A entrevista deve seguir os passos:

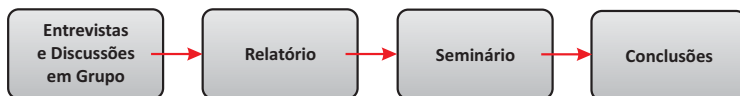
1. Preparação do roteiro de entrevista (entrevista qualitativa a ser aplicada em amostra intencional).
2. Preparação do trabalho em equipe de entrevistadores.
3. Aplicação do roteiro de entrevista.
4. Análise e interpretação das respostas.
5. Relatório de análise das entrevistas.
6. Retorno do relatório aos entrevistados (Thiollent, 2011, p.50).

A entrevista deve ser aplicada a um pequeno grupo escolhido, o qual seja representativo dentro do contexto pelos pesquisadores e participantes. Todo esse processo consiste em detectar pela verbalização dos participantes alguns problemas e eleger quais são prioritários para serem investigados e aplicados nos mesmos às ações propostas.

Deste modo, os dados são coletados e analisados para identificar problemas, desenvolvendo o diagnóstico referente à primeira fase e dando seqüência à próxima fase, que é considerada a principal da pesquisa.

Na figura 11, apresenta-se a síntese da Fase Exploratória.

Figura 11 – Síntese da Fase Exploratória da pesquisa-ação.



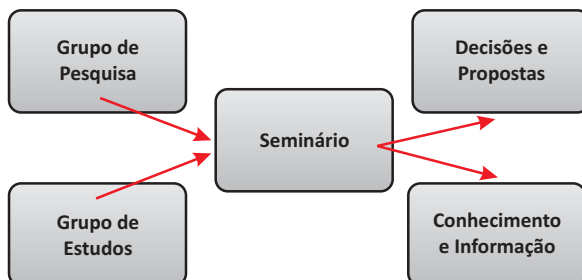
Fonte: adaptado de Thiollent, 2009.

3.1.1.2. Fase Principal ou Pesquisa Aprofundada

Posteriormente a análise do diagnóstico, inicia-se a fase principal. Os pesquisadores e participantes se reúnem por meio de seminários para direcionar a investigação, podendo incluir grupos de estudos e coleta de dados. O grupo deve ser composto, segundo Thiollent (2009, p.55), por um dos promotores da pesquisa, membros da gerência, consultores ou pesquisadores externos, tendo a função de coordenar o conjunto do trabalho, assegurando a continuidade da pesquisa.

Nesta fase, a técnica de entrevista para a coleta de dados é utilizada e sua análise qualitativa pode ser de comparação pelos dados observados e obtidos empiricamente (Gil, 2010). Aprofundando-se nos aspectos mais relevantes da pesquisa, segundo o diagnóstico, iniciam-se as sugestões de ações planejadas para o presente e futuro dos empreendimentos, para serem executadas na próxima fase que é a de ação. Na figura 12, apresenta-se a síntese da fase principal.

Figura 12 – Síntese da Fase Principal da pesquisa-ação.



Fonte: adaptado de Thiollent, 2009.

3.1.1.3. Fase de Ação

De acordo com Thiollent (2009, p.66), a fase de ação reúne vários

objetivos práticos, os quais são:

difundir os resultados, definir objetivos alcançáveis por meio de ações concretas, apresentar propostas que serão negociadas entre as partes interessadas, implementar ações-piloto, que posteriormente, após a avaliação, poderão ser assumidas e estendidas pelos próprios atores em participação dos pesquisadores.

Então, realiza-se a divulgação dos resultados por meio de seminário aos interessados e à implantação de ação. É “destinada aos entrevistados, ao conjunto de membros da organização e [...] aos representantes dos atores e tomadores de opinião” (Thiollent, 2009, p.66).

A implantação das ações é feita posteriormente ao processamento e resultados da pesquisa. “É aberta ampla discussão entre os membros da organização e diversas propostas são encaminhadas em termos de aperfeiçoamento e/ou mudança”. Somente após conversa com a gerência serão implantadas e avaliadas as ações, visando concretizar as mudanças durante um período adequado, corrobora Thiollent (2009, p.68).

Com algumas das ações já executadas e outras ainda em planejamento para execução, entra-se na próxima fase que é de avaliação.

3.1.1.4. Fase de Avaliação

Neste momento, são avaliadas as ações implantadas na fase anterior. Para Thiollent, (2009, p.69) esta avaliação possui dois objetivos:

- Controlar a efetividade das ações e suas consequências a curto ou médio prazo;
- Extrair os ensinamentos úteis e continuar as experiências com outras entidades.

A fase de avaliação é acompanhada pelos pesquisadores e participantes, podendo convidar avaliadores externos.

Posteriormente a esta fase, os pesquisadores finalizam sua pesquisa e os interessados da organização dão continuidade às propostas e mudanças por iniciativa própria.

Além de toda avaliação, é importante saber qual aprendizado se leva de tal pesquisa, considerando a completa finalização da pesquisa para todos os envolvidos. Portanto, a aprendizagem não se segue como uma fase, mas como uma consequência da pesquisa.

3.1.2. Aprendizagem na pesquisa-ação

Na pesquisa-ação, a capacidade de aprendizagem está relacionada ao processo de investigação, pois envolvem “produção, circulação de informação, elucidação e tomada de decisões”, relata Thiollent, (2011, p.75-76).

Os pesquisadores e participantes aprendem, durante a investigação, ao discutir possíveis ações, cujos resultados, possibilitam ensinamentos.

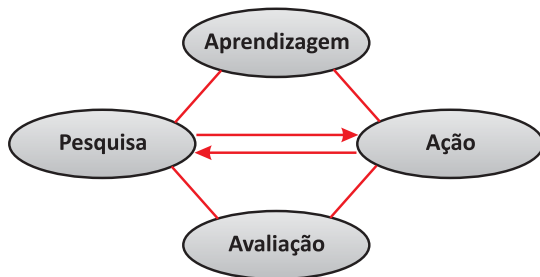
Thiollent (2011, p.76) diz que

a aprendizagem dos participantes é facilitada pelas contribuições dos pesquisadores, e eventualmente, pela colaboração temporária de especialistas em assuntos técnicos cujo conhecimento for útil ao grupo. Em alguns casos, a aprendizagem é sistematicamente organizada por meio dos seminários ou de grupo de estudos complementares e também pela divulgação de material didático.

A aprendizagem decorre durante todo o processo da pesquisa, tanto aos pesquisadores quanto aos participantes. Aprendem conjuntamente a resolver os problemas da situação em questão, além de estimular os participantes a almejar a superação, sem críticas e lamentações, impedindo a evolução da pesquisa e suas mudanças propostas para a situação em discussão.

Segue a figura 13, que ilustra a relação da aprendizagem no processo da pesquisa-ação.

Figura 13 - Relações entre Pesquisa, Ação, Aprendizagem e Avaliação.



Fonte: Thiollent (2009, p.46).

Portanto, com o desempenho de todas as fases, surge a aprendizagem de todos envolvidos na pesquisa, contribuindo de forma convergente ou divergente para chegar a um resultado e à avaliação ao longo do processo de pesquisa-ação.

3.1.3. Natureza e/ou tipo de pesquisa

A presente pesquisa possui uma natureza do tipo exploratória e descritiva, conforme apresentado no diagrama dos procedimentos metodológicos, (p.81).

3.1.4. Amostragem da pesquisa

A amostragem da pesquisa deve ser considerada de acordo com a estratégia adotada, neste caso a pesquisa-ação. Pode-se abranger em uma amostragem geograficamente concentrada, delimitada por meio da representatividade dessa amostra, como é o caso dos quatro EES da ES de Londrina selecionados.

Tal representatividade possui critérios qualitativos. Pois é uma amostra não probabilística intencional, aquela que “pessoas são escolhidas intencionalmente em função da relevância que elas apresentam em relação a um determinado assunto” (Thiollent, 2011, p.71).

3.2. Coleta de dados

Para a realização da pesquisa-ação são utilizadas duas técnicas de coleta de dados: a observação direta intensiva e a entrevista, conforme descritas abaixo.

3.2.1. Observação Direta Intensiva

A observação direta intensiva é realizada por meio de duas técnicas: observação e entrevista, diz Lakatos (2010, p.173).

A observação é a técnica mais antiga da pesquisa científica, além de poder ser utilizada com outras técnicas em conjunto. Pode ser usada exclusivamente como fonte de dados em uma pesquisa, informa Richardson (2010, p.259). Para Lakatos a observação é uma técnica que se utiliza dos sentidos para obter informação e deve estar em contato mais direto com a realidade.

Richardson (2010, p.260) afirma que a observação é classificada como método qualitativo, porém, pode ser quantificável, se souber como observar e como quantificar.

A observação esta implícita na pesquisa-ação, mas descreve-se como técnica, pois se enquadra na realidade da pesquisa realizada.

3.2.2. Entrevista

A entrevista possibilita obter dados diversos sobre a vida social e com profundidade. Com esta técnica é possível captar a expressão corporal do entrevistado, sua tonalidade de voz e ênfase das respostas.

De acordo com Gil (2008, p. 111), “a entrevista é seguramente a mais flexível de todas as técnicas de coleta de dados de que dispõe as ciências sociais”. Tem como objetivo “a obtenção de informações do entrevistado, sobre determinado assunto ou problema” (LAKATOS, 2010, p. 179).

A entrevista pode ser definida como uma técnica de interação social, “um diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação” descreve Gil (2008, p.109).

A entrevista utilizada na pesquisa é a semiestruturada, em que o “entrevistado tem a liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada”. Tal entrevista é de modalidade clínica, por ser, previamente organizada uma série de perguntas específicas, as quais buscam estudar motivos, sentimentos, conduta das pessoas, relata Michel (2009 p.68-69).

Desta forma, concluem-se os procedimentos metodológicos que foram realizados nesta pesquisa. Segue-se com a descrição do desenvolvimento da pesquisa aplicada.

4. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA APLICADA

A pesquisa aplicada foi desenvolvida a partir das fases da pesquisa-ação descritas nos procedimentos metodológicos da pesquisa aplicada, (p.81). A amostragem da pesquisa são 04 EES do programa de ES da cidade de Londrina.

Além dos empreendimentos, participaram desta pesquisa, a coordenadora do PMESL, a assessora técnica do PMESL, a pesquisadora e 02 alunos de design, que trabalharam em partes da pesquisa por meio de um projeto de extensão, pela Universidade Estadual de Londrina, na qual a pesquisadora é docente colaboradora no curso de Design Gráfico.

Todo o processo em campo de coleta de dados dos EES foi relacionado com gestão de design e com a abordagem sistêmica, de acordo com a proposta da pesquisa. Com a aplicação da gestão do design nos EES, a fim de construir um modelo de gestão de design para o PMESL e representá-lo por meio de um mapa de sistemas.

4.1. Desenvolvimento da pesquisa-ação

Para a compreensão da leitura sobre o desenvolvimento da pesquisa-ação, a linearidade dos dados descritos a seguir, condiz com a realização dos fatos acontecidos ao longo do processo da pesquisa de campo.

4.1.1. Fase Exploratória

A pesquisa-ação iniciou-se com uma visita ao Centro Público de ES de Londrina, com uma conversa com a coordenadora responsável pelo Programa e com a assessora técnica que acompanharia todo o processo de pesquisa. Nesta visita, a coordenadora do Programa de ES indicou os 04 EES a serem acompanhados e estudados, sendo um de cada segmento mercadológico do programa. Foram indicados os EES Lumarte (artesanato), Casa de Pães (alimentação), Jeito de Ser (vestuário) e Parceria da Beleza (prestação de serviços). Os EES Casa de Pães e Parceria da Beleza foram escolhidos por estarem no programa desde seu início e o EES Jeito de Ser por ter mais experiência no segmento de vestuário. Já o EES Lumarte Artesanato possui menos de 2 anos no programa de ES, porém é o empreendimento que mais faz vendas na loja da ES.

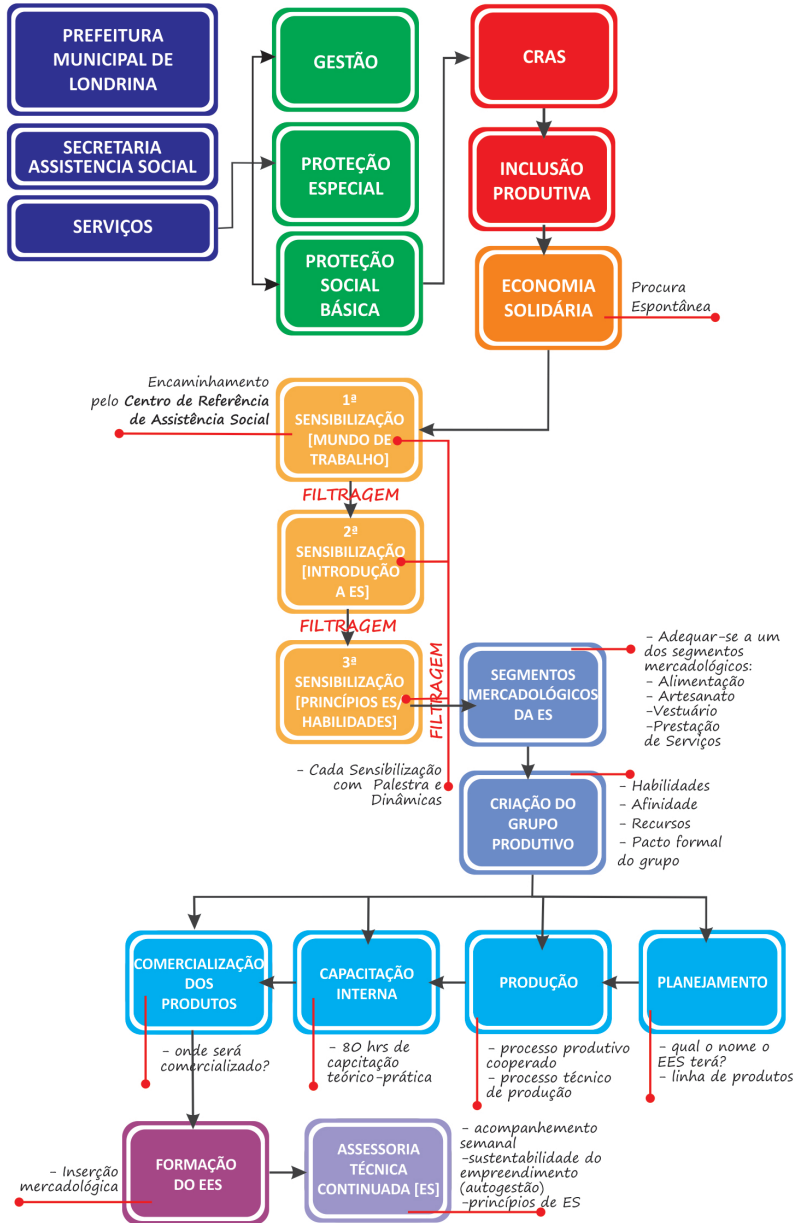
Por meio de uma entrevista não estruturada, foi conversado, sobre o processo de gestão atual do PMESL, que se caracteriza pelos aspectos:

sensibilização, formação e planejamento dos empreendimentos e inserção mercadológica. Foi conversado sobre dificuldades que os integrantes dos EES possuem, sendo estas: motivos de limitações socioeconômicas, insegurança empreendedora, comodismo, ou seja, alguns dos grupos são muito dependentes do programa de ES, entre outros.

A partir da entrevista não estruturada, foi desenvolvido um diagrama de fluxo das etapas da gestão do PMESL. Estas etapas fazem parte do processo que os interessados, ao entrar no Programa passam, conhecendo o que é a ES, como são formados e planejados os EES e como é feita a inserção dos mesmos no mercado de trabalho.

Na figura 14 apresenta-se o diagrama de fluxo das etapas da gestão do PMES da cidade de Londrina.

Figura 14 – Diagrama de Fluxo das etapas da gestão do PMESL.



Fonte: autora, 2011.

Foram marcados horários de visitas com cada EES para o início da pesquisa-ação. As primeiras visitas foram realizadas em novembro de 2011, em conjunto, com a assessora técnica. Foi feito um feedback da proposta de estudo da pesquisa e realizada uma entrevista não estruturada para coletar informações sobre cada empreendimento, os princípios da ES e a autogestão dos mesmos. Neste momento, foram lidos e assinados os termos de consentimento livre e esclarecido (TCLE) por cada integrante do empreendimento.

De modo geral, a receptividade dos empreendimentos em relação à participação como objeto de estudo desta pesquisa foi positiva. O EES Casa de Pães já havia participado de uma pesquisa com estudantes de uma universidade da cidade há algum tempo, e o mesmo obteve frustrações, sentindo-se “usado²¹” pelos estudantes, os quais realizaram o seu trabalho e não retornaram ao EES, como proposto na pesquisa. Desta forma, foi mais complexa a coleta de informações deste empreendimento, pelo fato dos integrantes não sentirem segurança no fornecimento das informações, pois não tinham confiança na proposta da pesquisa, devido à experiência anterior.

Com o EES Parceria da Beleza, também, houve um pouco de resistência inicialmente, por ser um grupo pequeno, constituído apenas por duas mulheres. O mesmo possui uma clientela razoável, e não achavam necessária a inserção da proposta da pesquisa para o empreendimento, mas aceitaram participar, levando como um desafio, que elas venceriam, ou seja, que “não precisavam daquilo”.

Os outros dois empreendimentos, Lumarte Artesanato e o Jeito de Ser, ficaram surpresos e felizes, pois encararam a pesquisa como uma oportunidade para a vida deles. Colocaram-se à disposição para qualquer informação necessária, pois, achavam que a pesquisa iria ajudá-los no crescimento de seus empreendimentos.

Todos os EES foram apresentados à pesquisadora, com visitas ao local, assim, conhecendo os espaços e estruturas. De modo geral, as informações relatadas por cada empreendimento são similares.

Os EES são apresentados a seguir e são pontuados alguns aspectos relatados pelos integrantes.

A] EES Lumarte

O EES Lumarte, formado em Março de 2010, é constituído por duas participantes mulheres, sendo estas mãe e filha. A mãe possui 80 anos e é artesã aposentada. Ambas moram juntas. A filha tem 45 anos de idade, é graduada, porém está afastada dos estudos cerca de 10 anos. Com o marido residindo fora do país, a filha resolveu junto com a mãe buscar, por meio do PMESL, uma nova forma de geração de trabalho para complementar sua renda familiar. É na própria casa, o local de produção dessas artesãs, devido à flexibilidade de horário de trabalho e condição de saúde de sua mãe. Este empreendimento iniciou as atividades artesanais produzindo bonecas, habilidade que a mãe já possuía.

O empreendimento foi planejado com foco no artesanato e na técnica de Patch Appliqué²². Atualmente, produzem produtos de moda para a casa, decorativos e enfeites de datas comemorativas. Descrevem-se abaixo alguns dos produtos produzidos pelo empreendimento:

- Bonecas diversas: para educação, quarto de maternidade, decorativas entre outras;
- Moda para casa, como: panos de prato, jogos americanos com a técnica Patch Appliqué;
- Capas de cadernos;
- Casinha para pets (cães e gatos);
- Enfeites decorativos para datas comemorativas, como: enfeites de páscoa, árvores de natal de fitas, etc.;
- Chaveiros em tecido de mini bonecas, mini frutas, etc...;
- Frutas diversas em tecido, entre outros.

Na figura 15, visualiza-se o espaço de produção na casa das próprias integrantes. Percebe-se na imagem o ambiente residencial de um desses espaços. Ressalta-se que este empreendimento, utiliza outros cômodos da casa para a realização de sua atividade. Foram feitos registros fotográficos de alguns produtos que o EES produz, dos quais alguns já estavam prontos.

Figura 15– Local de Produção.



Fonte: Autora, 2012.

Segundo uma das integrantes, as bonecas foram “carro chefe²³”, do trabalho artesanal, antes da formação deste empreendimento, pois, a mãe já trabalhava anteriormente com esta confecção.

Segue a figura 16, com alguns dos produtos feitos pelo EES Lumarte.

Figura 16 – Bonecas.



Fonte: autora, 2012.

O EES Lumarte relata que se preocupa na compra dos tecidos, para sua produção. Busca sempre por tecidos diferenciados, os quais ajudam a valorizar o seu produto. Com a aplicação de tecidos estampados ou coloridos recortados em formas figurativas sobre os panos de prato, o

grupo tem a percepção visual e tátil do relevo no produto. Na concepção do grupo, esta sensação volumétrica é valorizada pelos consumidores. Tal percepção é demonstrada na figura 17.

Figura 17 - Panos de prato.



Fonte: autora, 2012.

Seguem alguns aspectos pontuados pelo EES Lumarte, que foram destacados durante a entrevista não estruturada, a saber:

“Acreditamos que o design e sua gestão ajudarão na divulgação dos produtos e do programa de ES”.

“Acho que vendo bem, mas sei que posso melhorar”.

“Tem muito pouca divulgação do empreendimento e do programa de ES”.

B]EES Casa de Pães - Coffee Break

O EES Casa de Pães formou-se em Dezembro de 2006. É constituído atualmente por quatro mulheres, cuja faixa etária está entre 35 e 50 anos de idade. Já passaram por mais de uma formação, porém, três das participantes estão desde seu início. O local de produção do empreendimento fica em um centro comunitário, em um bairro da cidade de Londrina. O empreendimento sempre atuou no segmento de alimentação, iniciando suas atividades com a produção de pães artesanais e salgados, para a venda no próprio bairro. Atualmente, produzem salgados por cento para festas e fornecem para algumas escolas do bairro os salgados assados para a venda na cantina.

Com o objetivo de crescer, o empreendimento está iniciando a atividade de coffee break. Estão servindo coffees em eventos e empresas

com pães, salgados e doces. Possuem cardápios variados sob consulta e além de produzir, entregar e servem o coffee break no local.

O empreendimento trabalha com grande parte dos equipamentos e estrutura fornecida pelo PMESL, pois ainda não conseguiram obter seus próprios equipamentos e local de produção.

A figura 18 exemplifica alguns dos produtos solidários do EES Casa de Pães.

Figura 18 – Produtos.



Fonte: Material promocional PMESL.

Na fase exploratória do EES, foram feitos registros fotográficos do seu local de produção, como se apresentam nas figuras 19, 20, 21 e 22.

Figura 19 – Entrada do local de produção.



Fonte: Autora, 2012.

Próximo à porta de entrada do empreendimento, há sobre duas mesas de metal, uma estufa para a comercialização de salgados avulsos.

Na figura 19, verifica-se o amplo espaço do salão do centro comunitário. Este não pode ser utilizado totalmente pelo empreendimento, pois a qualquer momento pode ser usado ou locado por membros da

comunidade.

Na figura 20, é apresentado o local de produção do empreendimento. É neste espaço que ficam armazenados a matéria prima e alguns mobiliários e equipamentos, como: batedor de massa, cilindro, geladeira e freezer. No mesmo ambiente, sobre a mesa de produção e encostados à parede ficam alguns materiais relacionados à autogestão do empreendimento. Isto ocorre por falta de espaço e de um local apropriado.

Figura 20 – Local de produção.



Fonte: autora, 2012.

O centro comunitário possui uma cozinha no estilo americana, que o grupo utiliza para fazer pedidos, isto, quando a estufa não está sobre a mesa na porta de entrada. Este ambiente permite boa visibilidade da porta de entrada e da rua, pois costumam ter pessoas más intencionadas que rodeiam o local. Trata-se de um bairro de periferia, com alto índice de vulnerabilidade. Verifica-se que a cozinha utilizada pelo empreendimento não possui armários para armazenamento das panelas, eletrodomésticos e instrumentos de trabalho. Todos os equipamentos deste ambiente são do empreendimento e não pertencentes ao centro comunitário, conforme mostra a figura 21.

Figura 21 – Cozinha.

Fonte: autora, 2012.

Entre o ambiente de produção e a cozinha existe um corredor, o qual possui dois banheiros, sendo um feminino e um masculino e um quarto pequeno, que é utilizado para guardar os materiais de buffet do empreendimento, panelas entre outros materiais, conforme apresenta a figura 22.

Figura 22 – Corredores e dependências.

Fonte: autora, 2012.

Seguem os aspectos relatados e destacados pelas integrantes durante a entrevista não estruturada:

“Temos renda baixa no final do mês”.

*“A gente tem dificuldades com a parte de autogestão”.
“O programa de ES não faz divulgação, então ninguém conhece a gente”.
“Já fomos a programa de televisão e saímos no jornal”.
“As pessoas que compram nosso salgado diz que é muito bom”.
“A ES e outras pessoas dizem que temos potencial, mas porque não ganhamos dinheiro?”.
“Esperamos que o design ajude a gente crescer e ficar conhecido. É nossa esperança...”.
“Queríamos vender muito mais”.
“Falta de comprometimento das integrantes com o empreendimento”.
“Não queríamos ficar saindo de porta em porta para vender, já temos idade... Isso cansa muito”.*

C] EES Jeito de Ser

O EES Jeito de Ser formou-se em Fevereiro de 2007. É constituído por duas mulheres, cuja idade varia entre 50 e 65 anos. A estrutura inicial foi fornecida pelo PMESL e atualmente o empreendimento já possui uma máquina de costura própria. O local de produção localiza-se em um espaço dentro de uma casa paroquial. Neste empreendimento são produzidas roupas para dormir em malha de poliviscose lisa e estampada, tais como: pijamas femininos, masculinos e infantis; baby dolls; camisolas; e produtos sob encomenda.

Seguem alguns registros feitos no local de produção do EES jeito de Ser, conforme figura 23.

Figura 23 – Local de produção.



Fonte: Autora, 2012.

O empreendimento usa um cômodo cedido pela paróquia, sem custo. O ambiente não possui janelas de ventilação, somente uma porta, por esta razão o ambiente possui iluminação fraca para a atividade de costura, demonstrando, assim, péssimo conforto ambiental.

Quase todas as paredes possuem prateleiras, mas somente parte delas o empreendimento utiliza para a acomodação dos tecidos e outros materiais, pois, nelas, são acomodados objetos pertencentes à paróquia, como demonstrado na figura 24.

Em certos momentos do dia, as integrantes necessitam de ajuda por meio de luminárias de mesa para que a iluminação fique adequada e segura, na atividade de costura, reduzindo o risco de acidentes e perda da qualidade do produto. A mesa de corte serve para todas as funções desta atividade, até mesmo para tomar um café no meio da tarde, como demonstra a figura 24.

Figura 24 – Costura e mesa de corte.



Fonte: Autora, 2012.

Os produtos apresentados na figura 25 são alguns dos modelos de pijamas e baby dolls que estão prontos para venda no local de produção. Todos os modelos são mesclados em malha estampada com a lisa. Tal mescla é considerada pelo grupo um diferencial do produto no mercado.

As integrantes dizem que sua “freguesia” gosta da malha

poliviscose por ter um bom custo/benefício, pois a “malha não é cara e tem muita durabilidade”, além de ser confortável para dormir.

Figura 25 – Produtos.



Fonte: Autora, 2012.

Durante a entrevista não estruturada foram relatados, pelo grupo, alguns aspectos sobre o empreendimento:

“Nossos maridos acham que ganhamos pouco”.

“Precisamos melhorar na modelagem”.

“Não fazemos divulgação, só o bairro conhece a gente”.

“Já fomos para feira e não vendemos um centavo se quer, e temos

que pagar o transporte”.

“As pessoas que compram gostam do nosso pijama”.

“Vendemos muito dentro da própria economia solidária”.

“Queríamos vender muito mais, para ganhar mais”.

“Só podemos trabalhar no período que a casa paroquial esta aberta... Temos que respeitar o calendário deles”.

“Fazemos venda externa, como escola municipal e posto de saúde que é aqui perto da igreja”.

D] EES Parceria da Beleza

O EES Parceria da Beleza teve sua formação em Dezembro de 2006. Constituído por duas participantes mulheres, uma com 30 e a outra com 40 anos de idade. O foco do empreendimento é a prestação de serviços de cabeleireiros e salão de beleza. Sua estrutura inicial foi cedida pelo PMESL, mas, atualmente, o empreendimento adquiriu alguns equipamentos próprios, devolvendo os emprestados para o Programa. O ponto comercial é locado pelo próprio empreendimento e se localiza em um bairro, na cidade de Londrina. Prestam serviços de: corte de cabelo, química em geral, escova progressiva, manicure e pedicure, depilação, maquiagem, entre outros.

Nas figuras 26,27, 28 e 29 apresenta-se o local de trabalho do empreendimento.

O mesmo não possui identificação em sua fachada, conforme mostra a figura 26. Trata-se de uma garagem coberta, domiciliar, locada pelo próprio grupo.

Figura 26 – Fachada salão de beleza.



Fonte: autora, 2012.

A área interna do salão é apresentada na figura 27. Neste acontecem os serviços prestados no salão. Mais de 50% da estrutura utilizada pelo empreendimento pertence PMESL.

Figura 27 - Área interna do salão de beleza.



Fonte: autora, 2012.

Entre um ambiente e outro, se tem um balcão, no qual são colocados eletrodomésticos utilizados pelo grupo. Este é um espaço de convivência e acesso. Os espelhos acima do balcão foram colocados para ter visibilidade de um ambiente para o outro, de acordo com a figura 28.

Figura 28 – Área de convivência e lavatório e administração.



Fonte: Autora, 2012.

Em outro ambiente, localiza-se o lavatório e a administração do empreendimento. Ao lado do lavatório fica uma mesa de apoio e de armazenamento de produtos. A mesa em frente do lavatório é utilizada para a atividade de administração, que serve, também, para alimentação. Grande parte da parede tem janelas de vidro, tirando a privacidade do cliente que está no lavatório, deixando-o muito exposto a partir da visão da rua. Por esta razão, neste ambiente a cortina tem função prática e não estética. A área da administração possui uma mesa e cadeiras para o fechamento financeiro dos serviços do dia e, quando necessário o atendimento de algum fornecedor.

Na figura 29, visualiza-se a entrada do salão e o detalhe ampliado da cartolina como quadro de divulgação e promoções.

Figura 29 – Parede de promoção.



Fonte: Autora, 2012.

Seguem os aspectos destacados pelos integrantes do empreendimento durante a entrevista não estruturada:

"A gente ganha bem... Podia ganhar mais, mas tá bom".

"Comparamos parcelados os produtos".

"Não precisamos de divulgação o bairro já conhece a gente".

"Muita gente vem fazer escova progressiva com a gente".

"Nosso trabalho é bom sim, acho que temos qualidade".

"Não precisamos de marca, as pessoas conhece a gente pelo nome".

No quadro 06, são apresentadas as recorrências dos relatos das integrantes dos EES. Foram classificadas por atividades internas do

empreendimento, a fim de identificar posteriormente as fragilidades dos EES.

Quadro 06 - Recorrências dos relatos dos EES.

<p>"Acreditamos que o design e sua gestão ajudarão na divulgação dos produtos e do programa de ES".</p> <p>"Esperamos que o design ajude a gente crescer e ficar conhecido. É nossa esperança..."</p>	Gestão de Design
<p>"Tem muito pouca divulgação do empreendimento e do programa de ES".</p> <p>"O programa de ES não faz divulgação, então ninguém conhece a gente".</p> <p>"Não fazemos divulgação, só o bairro conhece a gente".</p> <p>"Já fomos a programa de televisão e saímos no jornal".</p>	Falta de divulgação
<p>"Acho que vendo bem, mas sei que posso melhorar".</p> <p>"Queríamos vender muito mais".</p> <p>"Temos renda baixa no final do mês".</p> <p>"Nossos maridos acham que ganhamos pouco".</p> <p>"Queríamos vender muito mais, para ganhar mais".</p> <p>"Já fomos para feira a não vendemos um centavo se quer, e temos que pagar o transporte".</p>	Renda (financeira) baixa
<p>"As pessoas que compram nosso salgado diz que é muito bom".</p> <p>"As pessoas que compram gostam do nosso pijama".</p> <p>"A ES e outras pessoas dizem que temos potencial, mas porque não ganhamos dinheiro?"</p>	Produto x qualidade
<p>"Não queríamos ficar saindo de porta em porta para vender, já temos idade... Isso cansa muito".</p> <p>"Fazemos venda externa, como escola municipal e posto de saúde que é aqui perto da igreja".</p>	Venda x Divulgação
<p>"Precisamos melhorar na modelagem".</p> <p>"Muita gente vem fazer escova progressiva com a gente".</p> <p>"Nosso trabalho é bom sim, acho que temos qualidade".</p>	Qualidade (Produto, serviço)

Fonte: Autora, 2013.

Foram classificadas as recorrências, como: gestão de design, falta de divulgação, renda financeira baixa, produto x qualidade, venda x divulgação e qualidade de produto e serviços. Tais recorrências serão investigadas na pesquisa de campo.

E] PDV - Centro Público do PMESL

O Centro Público do PMESL fica localizado no centro da cidade de Londrina e é a sede do Programa. Funciona como local administrativo, local de reuniões com os EES, espaço de capacitação e ponto de venda (PDV) oficial para a comercialização dos produtos solidários desenvolvidos pelos empreendimentos.

Todos os produtos são expostos no Centro Público. Uma escala de trabalho é organizada para a comercialização. Semanalmente, integrantes dos empreendimentos ficam responsáveis pela arrumação dos produtos no PDV e pelas vendas de todos os outros empreendimentos em horário comercial. Desta forma, os integrantes passam pela experiência de atendimento e venda contato direto com o público que consome os produtos solidários, prestação de contas das vendas para o próprio empreendimento, assim como para os outros. Desta forma, a venda no Centro Público é uma aprendizagem diária para os empreendimentos, que devem se organizar para a semana de comercialização, sem deixar de produzir, para não ter prejuízos no final do mês.

Figura 30 - Centro Público (PDV dos Produtos Solidários).



Fonte: Autora, 2011.

Conclui-se a apresentação dos EES, que foram estudados nesta pesquisa e do Centro Público, local de comercialização dos produtos solidários.

Portanto, na fase exploratória da pesquisa-ação, foram realizadas as entrevistas não estruturadas e os registros fotográficos, a fim de conhecer melhor cada empreendimento e seus integrantes, mantendo contato direto e familiarizando-se com seus locais de produção.

Por meio do diagnóstico das entrevistas não estruturadas e descrição dos locais produtivos, percebe-se que grande parte das necessidades é comum em quase todos os empreendimentos e apresentam particularidades de acordo com o segmento mercadológico.

Por meio de discussões e seminários, dos quais os EES, a pesquisadora e a assessora técnica da ES, chegam-se aos pontos que devem ser aprofundados na pesquisa, pois foram relatados por praticamente todos os participantes dos empreendimentos. Tais pontos são sistematizados no quadro 05.

Quadro 07- Diagnóstico geral dos EES.

Os problemas a serem investigados detalhadamente dos EES são:

- Venda;
- Estrutura e organização do local de produção;
- Pontos de comercialização;
- Capacitação;
- Comprometimento;
- Divulgação dos EES e do PMESL;
- Autogestão dos EES;
- Pontos de venda externos;
- Inserção do design para melhorar visibilidade do EES.

Fonte: Autora, 2013.

Na busca de mais informações, foi realizada, em conjunto com cada empreendimento, uma análise SWOT²⁴, para que os grupos pudessem perceber e refletir sobre os pontos positivos e negativos vivenciados por eles. A análise tem como objetivo avaliar as forças (strengths), fraquezas (weaknesses), oportunidades (opportunities) e ameaças (threats), envolvendo o ambiente interno e externo de uma organização. Considera-se uma oportunidade “quando a empresa pode lucrar ao atender as necessidades dos consumidores de determinado segmento”. E a ameaça é considerada como “um desafio imposto por uma tendência ou um evento desfavorável que acarretaria, na ausência

de uma ação de marketing defensiva, a deterioração das vendas ou dos lucros” (KOTLER, 2006, p. 50-51).

As análises SWOT, realizadas nos EES, foram desenvolvidas para contribuir no diagnóstico de cada grupo, identificando as necessidades em comum e as particularidades de cada empreendimento, conforme apresentadas nos quadros 08, 09, 10 e 11 abaixo.

Quadro 08– Análise SWOT EES Lumarte.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Vontade de trabalhar; • Domínio da técnica; • Apoio ES; • Capacidade de produzir; • Qualidade dos produtos; • Nota fiscal; • Ponto de venda fixo; • Exclusividade do produto; • Atendimento personalizado; • Identidade própria; • Participação em eventos; • Busca por aprimoramento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Espaço de trabalho e produção inadequado; • Falta de divulgação do programa, empreendimentos e produtos; • Sem materiais institucionais e promocionais; • Falta de identificação; • Sem embalagem própria; • Problemas de contabilidade; • Grupo não conhece bem o seu foco; • Falta de informação sobre o empreendimento entre o grupo; • Falta de conhecimento do que é ES e seus EES; • Dificuldade em transportar produtos para feiras (ambiente
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitação externa; • Venda online; • Novos pontos de venda; • Valorização do trabalho artesanal; • Vender para comércios menores do mesmo ramo; • Atender pedidos de brindes e campanhas sociais; • Atender lojas de artesanato e decoração. 	<ul style="list-style-type: none"> • Custo de matéria prima; • Comparação com grandes empresas especializadas; • Pouca mão de obra; • Resistência ao produto artesanal.

Fonte: Autora, 2012.

Quadro 09 – Análise SWOT EES Casa de Pães.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Vontade de trabalhar; • Domínio da técnica; • Apoio ES; • Capacidade de produzir; • Qualidade dos produtos; • Nota fiscal; • Ponto de venda fixo; • Exclusividade do produto; • Atendimento personalizado; • Identidade própria; • Participação em eventos; • Busca por aprimoramento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Espaço de trabalho e produção inadequado; • Falta de divulgação do programa, empreendimentos e produtos; • Sem materiais institucionais e promocionais; • Falta de identificação em embalagem própria; • Problemas de contabilidade; • Grupo não conhece bem o seu foco; • Falta de informação sobre o empreendimento entre o grupo; • Falta de conhecimento do que é ES e seus EES; • Dificuldade em transportar produtos para feiras (ambiente externo); • Manutenção dos equipamentos; • Pouco tempo para produzir; • Baixa venda na loja fixa
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitação externa • Venda online • Novos pontos de venda • Valorização do trabalho artesanal • Vender para comércios menores do 	<ul style="list-style-type: none"> • Custo de matéria prima; • Comparação com grandes empresas especializadas; • Pouca mão de obra; • Resistência ao produto artesanal

Fonte: Autora, 2012.

Quadro 10 – Análise SWOT EES Jeito de Ser.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Vontade de trabalhar; • Domínio da técnica; • Apoio ES; • Capacidade de produzir; • Qualidade dos produtos; • Nota fiscal; • Ponto de venda fixo; • Exclusividade do produto; • Atendimento personalizado; • Identidade própria; • Participação em eventos; • Busca por aprimoramento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Espaço de trabalho e produção inadequado; • Falta de divulgação do programa, empreendimentos e produtos; • Sem materiais institucionais e promocionais; • Falta de identificação em embalagem própria; • Problemas de contabilidade; • Grupo não conhece bem o seu foco; • Falta de informação sobre o empreendimento entre o grupo; • Falta de conhecimento do que é ES e seus EES; • Dificuldade em transportar produtos para feiras (ambiente externo); • Manutenção dos equipamentos; • Pouco tempo para produzir; • Baixa venda na loja fixa
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitação externa • Venda online • Novos pontos de venda • Valorização do trabalho artesanal • Vender para comércios menores do mesmo ramo 	<ul style="list-style-type: none"> • Custo de matéria prima; • Comparação com grandes empresas especializadas; • Pouca mão de obra; • Resistência ao produto artesanal

Fonte: Autora, 2012.

Quadro 11 – Análise SWOT EES Parceria da Beleza.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Vontade de trabalhar; • Domínio da técnica; • Apoio ES; • Capacidade de produzir; • Qualidade dos produtos; • Nota fiscal; • Ponto de venda fixo; • Exclusividade do produto; • Atendimento personalizado; • Identidade própria; • Participação em eventos; • Busca por aprimoramento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Espaço de trabalho e produção inadequado; • Falta de divulgação do programa, empreendimentos e produtos; • Sem materiais institucionais e promocionais; • Falta de identificação em embalagem própria; • Problemas de contabilidade; • Grupo não conhece bem o seu foco; • Falta de informação sobre o empreendimento entre o grupo; • Falta de conhecimento do que é ES e seus EES; • Dificuldade em transportar produtos para feiras (ambiente externo); • Manutenção dos equipamentos; • Pouco tempo para produzir; • Baixa venda na loja fixa
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitação externa • Venda online • Novos pontos de venda • Valorização do trabalho artesanal • Vender para comércios menores do mesmo ramo 	<ul style="list-style-type: none"> • Custo de matéria prima; • Comparação com grandes empresas especializadas; • Pouca mão de obra; • Resistência ao produto artesanal

Fonte: Autora, 2012.

4.1.2. Fase principal

Para a investigação desta fase, o grupo de estudo e de discussão foi composto pelos EES, pela assessora técnica da ES, pela pesquisadora e pelos 02 estagiários de design.

Para o aprofundamento do diagnóstico foi elaborado um roteiro com questões abertas, referentes às fragilidades detectadas na análise SWOT e complementadas pela assessora técnica de ES.

Portanto, no roteiro final da entrevista foram abordadas as fragilidades, a saber:

- identificação do empreendimento (de que forma os EES expressam sua identidade e como eles acham que podem ser identificados);
- sobre o produto e o mercado (comentar sobre o produto de forma geral e o mercado que estão inseridos);
- sobre o cliente e formas de divulgação (tanto dos produtos quanto do empreendimento);
- aspectos relacionados à Gestão financeira (de que forma gerenciam o empreendimento e quais as dificuldades encontradas);
- sobre a qualidade dos produtos (acabamentos, processo produtivo, matéria-prima, entre outros);
- sobre a organização e a estrutura física do empreendimento (de acordo com os princípios da ES e os equipamentos necessários para o desenvolvimento e crescimento do EES);
- sobre capacitação (tanto ofertado pelo programa, como por busca externa pelos próprios grupos);
- sobre aspectos de comercialização dos produtos (como expor o produto, de que forma abordar o cliente, qual o preço justo); e
- sobre a própria disseminação do que é a ES (como chegar ao projeto municipal assistencial e sobre consumo solidário).

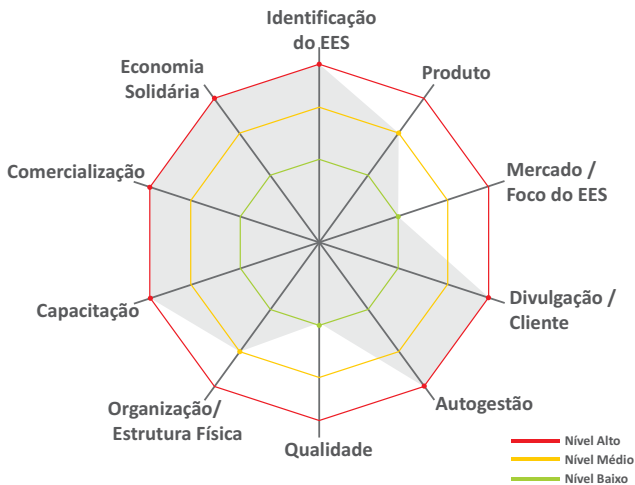
Com a conclusão do roteiro e aprovação pela assessora técnica do Programa, marcou-se um horário com cada empreendimento, para a aplicação da entrevista que se classifica como semiestruturada. As entrevistas foram gravadas, analisadas (trechos relevantes) e discutidas nos seminários, pelo grupo de estudo e discussão. Posteriormente, foram sugeridas algumas propostas de ações para melhorias para os empreendimentos.

Todos os integrantes dos empreendimentos precisam entender e saber explicar sobre as fragilidades, no entanto, ainda existe muita dificuldade. Por meio das entrevistas semiestruturadas foram mensurados o desempenho e as dificuldades de cada grupo. O resultado foi apresentado

por gráficos de radares (ver figuras 31, 32, 33 e 34) que demonstram cada uma dessas fragilidades abordadas nas entrevistas e categorizadas nos níveis: alto, médio ou baixo, em relação ao desempenho e as dificuldades apresentadas pelos EES.

No gráfico de radar do EES Lumarte, mostra as fragilidades classificadas como nível alto, sendo: identificação do empreendimento; produto; divulgação/cliente; autogestão; comercialização; e Economia Solidária. Em nível médio: mercado/foco do empreendimento; organização e estrutura física; e capacitação. E em nível baixo, exclusivamente, a qualidade.

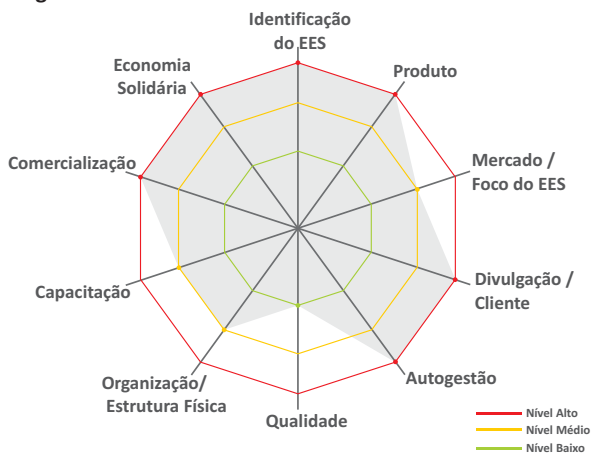
Figura 31 – Gráfico de Radar do EES Lumarte Artesanato – EES02.



Fonte: Autora, 2012.

O gráfico de radar do EES Casa de Pães mostra as fragilidades que foram classificadas como nível alto: a identificação do empreendimento, a divulgação/cliente, a autogestão, a capacitação, a comercialização e a Economia Solidária. Já em nível médio foram classificadas apenas as fragilidades: produto; e organização e estrutura física. E em nível baixo os aspectos mercado/foco do empreendimento e a qualidade.

Figura 32 – Gráfico de Radar do EES Casa de Pães – EES01.



Fonte: Autora, 2012.

No gráfico de radar do EES Jeito de Ser, mostra as fragilidades classificadas como nível alto, sendo estas: identificação do empreendimento; divulgação/cliente; autogestão; e Economia Solidária. Em nível médio foram classificadas apenas as fragilidades: organização e estrutura física; e capacitação. E em nível baixo, as fragilidades: produto; mercado/foco do empreendimento; qualidade; e comercialização.

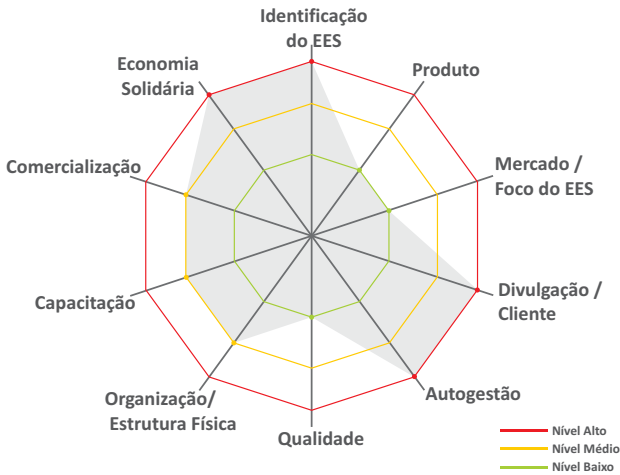
Figura 33 – Gráfico de Radar do EES Jeito de Ser – EES03.



Fonte: Autora, 2012.

No gráfico de radar do EES Parceria da Beleza, mostra as fragilidades classificadas como nível alto, sendo estas: identificação do empreendimento; divulgação/cliente; autogestão; e Economia Solidária. Em nível médio foram classificados apenas as fragilidades: organização e estrutura física; capacitação; e comercialização. E em nível baixo: produto; mercado/foco do empreendimento; e qualidade.

Figura 34 – Gráfico de Radar do EES Parceria da Beleza- EES04.



Fonte: Autora, 2012.

Segue a tabela 01, com os resultados codificados e quantificados dos radares dos empreendimentos para visualização das fragilidades identificadas nos EES, possibilitando o planejamento de ações pela gestão de design.

Tabela 01 – Codificação e quantificação das fragilidades dos EES.

FRAGILIDADES	ALTO	MÉDIO	BAIXO
Identificação do EES	1234		
Produto	1	2	34
Mercado / Foco do EES		1	234
Divulgação/ Cliente	1234		
Autogestão	1234		
Qualidade			1234
Organização/ Estrutura Física		1234	
Capacitação	2	134	
Comercialização	12	4	3
Economia Solidária	1234		

Fonte: Autora, 2012.

Todos os EES acompanhados possuem nível alto de fragilidades na identificação do empreendimento, na Divulgação/Cliente, na Gestão e no entendimento sobre ES, o que prejudica a comunicação, não disseminando os empreendimentos e o programa de ES na sociedade.

Os quatro empreendimentos estudados possuem nível médio em Organização e Estrutura Física e três EES em Capacitação, necessitando de planejamento de ações para melhorias nos EES e em seus processos produtivos.

Em nível baixo, a qualidade é pertinente a todos os 04 empreendimentos estudados. Já a fragilidade Mercado/Foco o nível baixo surge em três dos EES. Desta forma, facilita a divulgação e comunicação da marca não apenas como fator de identificação, mas como valor agregado ao produto de acordo com sua origem e forma de produção artesanal e exclusiva.

Portanto, para que os empreendimentos possam expor seus produtos e disseminar, na sociedade, o trabalho artesanal e a oportunidade de geração de trabalho e renda que o PMESL oferece, torna-

se necessário o planejamento de ações de design prioritárias isentas ou de baixo custo que proporcionem condições de aplicação e implantação nos empreendimentos.

No quadro 12, segue a proposta de ações de gestão de design e outras que não são de design, mas pode-se contribuir, para os EES, sugeridas pelo grupo de estudo e discussão.

Quadro 12 – Ações propostas para gestão de design nos Níveis Estratégico, Tático e Operacional para os EES a curto e médio prazo.

CURTO PRAZO (imediatamente)	MÉDIO PRAZO
<p>Foco de EES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir o foco do EES; • Definir missão, visão e valores do EES; • Estabelecer e/ou identificar o público alvo do EES; 	<p>Foco de EES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atualização do foco do EES; • Atualização da missão, visão e valores do EES; • Ter público alvo identificado e atualização;
<p>Produtos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir ou ajustar o mix de produtos; • Pesquisar sobre o produto nos concorrentes; • Planejar produtos para datas comemorativas; 	<p>Produtos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propor novos mix de produtos;
<p>Capacitação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solicitar capacitação p/ a ES de acordo com os pontos fracos (imediatamente); • Buscar capacitações fora do PMESL; 	<p>Capacitação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planejar capacitações de acordo com as diversas necessidades atuais;
<p>Qualidade dos produtos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Padronizar internamente os produtos de acordo com as capacitações feitas; • Rever acabamentos dos produtos; • Avaliar a estética dos produtos; 	<p>Qualidade dos produtos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obter padronização completa: <ul style="list-style-type: none"> - dos produtos, - dos aspectos estéticos, - do rendimento das unidades, peças, - e do acabamento;

<p>Estrutura e Equipamentos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arrumar o atual local de produção p/ o atendimento de clientes (organizacional e visualmente); • Fazer levantamento dos equipamentos próprios e de fomento do PMESL; • Possibilitar armazenamento p/ matéria prima em mínimas condições; 	<p>Estrutura e Equipamentos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ter local de produção e armazenamento adequados; • Planejar aquisição de equipamentos próprios e devolução de equipamentos do PMES.
<p>Autogestão</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ter planilhas de controle de custos, modos de produção, horas trabalhadas e preço justo atualizados de cada produto; • Fazer livro caixa;* • Organizar estoque;* • Pesquisar melhores fornecedores;* • Sistematizar períodos e forma de compras;* • Regularizar questões fiscais, como Nota Fiscal;* 	<p>Autogestão</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ter sistema informatizado de controle de caixa, produtos, estoque; • Possuir fornecedores adequados; • Ter regulamentação fiscal adequada;*
<p>Identificação do EES e produtos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criar Identidade Visual p/ o EES; • Aplicação da IV em produtos, documentos e embalagens; • Uniformização do EES; 	<p>Identificação do EES e produtos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atualização do sistema de identidade visual e busca por um sistema de identidade corporativa;
<p>Comercialização</p> <ul style="list-style-type: none"> • Levantar as possibilidades de locais de comercialização; • Exposição adequada do produto no PDV; • Propiciar vendas de todos os EES; • Arrumação diferenciada dos PDVs; • Comercialização em datas comemorativas; 	<p>Comercialização</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ter espaço adequado para comercialização no local de produção;* • Planejar novos pontos de venda;

<p>Divulgação e Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resgatar e listar os clientes atuais em forma de cadastro para futuro contato; • Criar conta de e-mail, para canal de comunicação e divulgação virtual; • Fazer cartão de visitas; • Ter peças gráficas promocionais de baixo custo; • Inserir-se em uma rede social (FB) p/ visibilidade massiva do EES; • Aplicação da IV em embalagens e nas mais diversas possibilidades p/ o EES; • Planejar divulgação em datas comemorativas; 	<p>Divulgação e Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer ações p/ prospecção de novos clientes; • Criar um mailing de clientes p/ o envio de e-mails e news e/ou materiais impressos via correios;
<p>Economia Solidária</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conscientizar-se por meio de mídias o que realmente é a ES; • Lembrar sempre os princípios da ES; • Não esquecer a origem do EES; • Inserir a Marca da ES nas ações de divulgação. 	<p>Economia Solidária</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disseminar e conscientizar com informações sobre a ES; • Incentivo ao consumo solidário; • Fortalecimento dos grupos e do PMESL. • Reconhecimento da sociedade.

* ações que não são da competência da gestão de design.

Fonte: Autora, 2012.

Algumas das ações propostas pela a gestão de design foram consideradas pelo grupo de estudo e discussão como prioritárias aos quatro empreendimentos acompanhados. Tais ações tiveram prioridades, segundo o resultado do diagnóstico levantado por meio da entrevista semiestrutura e da análise SWOT com os EES. As ações prioritárias foram hierarquizadas para o seus desenvolvimentos, conforme apresentadas no quadro 13.

Quadro 13 – Hierarquização das ações de design prioritárias propostas pela gestão de design para os EES.

A ordem de prioridade das ações será:

1. Definição do foco do EES;
2. Criação de Identidade visual;
3. Criação de Cartão de Visitas (material institucional);
4. Criação de Conta de email;
5. Criação de assinatura de E-mail;
6. Criação de conta em rede social Facebook (material promocional);
7. Criação de Portifólio dos produtos;
8. Criação de Uniformes;
9. Criação de Embalagem universal para o PMESL com local para identificação do grupo produtivo por meio de etiquetas;
10. Criação de Adesivos para embalagem universal;
11. Desenvolvimento de um Guia de Orientações para os EES;
12. Criação de recibos personalizados.

Fonte: Autora, 2012.

Com o fator de organização, característica de gestão de design, é necessário ter uma hierarquização das ações propostas para os EES, a fim de facilitar o seu desenvolvimento na fase posterior da pesquisa que é a fase de ação.

Portanto, primeiramente, deveria ser revisto e atualizado, se necessário, o foco de cada um dos quatro empreendimentos acompanhados para, posteriormente, criar uma identidade visual, para fins de divulgação e identificação do EES, no mercado de trabalho. A criação de qualquer peça institucional depende da identidade visual para serem aplicados, por isso, os cartões de visitas dos EES foram às primeiras peças institucionais a ser desenvolvida, além de proporcionar a apresentação e divulgação das atividades de produção de cada empreendimento, baixo custo proposto por parte da criação do designer em utilizar materiais e acabamentos que cumpram com a função da proposta e de atender as condições financeiras dos EES.

As ações como: conta e assinatura de email, conta em rede social (Facebook) e portfólio digital, uniformes foram projetos desenvolvidos somente após a criação da identidade visual.

A embalagem universal para o PMESL e os adesivos para aplicação, foram na sequência desenvolvidos, devido ao período de observação no Centro Público de ES, de que seria a melhor proposta para tal embalagem.

E o guia de orientações, para cada EES, foi a última peça trabalhada, devido a sua complexidade de informações que não poderiam ser duvidosas. Por último, foi identificada a necessidade de recibos personalizados para cada empreendimento, em relação à venda e autogestão.

Parte da operacionalização das ações de design propostas para os EES, dois alunos de design gráfico trabalharam, em conjunto, na criação e desenvolvimento das mesmas através de métodos de design, e orientação com a pesquisadora.

Após a finalização das ações de design prioritárias das propostas pela gestão de design, iniciou-se o processo de proposição das ações específicas de design para cada EES, acompanhado na pesquisa. As ações são apresentadas no quadro 14, a seguir:

Quadro 14 – Hierarquização das ações de design propostas pela gestão de design específicas de cada EES.

EES Lumarte

- 1.Criação de Etiquetas (tag) para identificação dos produtos;
- 2.Criação de Etiquetas em tecido para aplicação nos produtos;
- 3.Criação de embalagens para acomodação e transporte do produto;
- 4.Capacitação;
- 5.Criação de peças ou produtos avulsos necessários para cada empreendimento.

EES Casa de Pães

- 1.Criação de embalagens para acomodação e transporte do produto;
- 2.Criação de planilhas de controle diário e mensal;
- 3.Padronização dos produtos de acordo com o ramo de atividade;
- 4.Complementação de uniforme;
- 5.Capacitação;
- 6.Criação de peças ou produtos avulsos necessários para cada empreendimento.

EES Jeito de Ser

- 1.Reformulação de modelagem;
- 2.Criação de Etiquetas (tag) para aplicação nos produtos;
- 3.Criação de Etiquetas em tecido para aplicação nos produtos;
- 4.Criação de embalagens para acomodação e transporte do produto;
- 5.Padronização dos produtos de acordo com o ramo de atividade;
- 6.Capacitação;
- 7.Criação de modelos para aproveitamento das sobras das malhas;
- 8.Criação de peças ou produtos avulsos necessários para cada empreendimento.

EES Parceria da Beleza

- 1.Criação de fachada;
- 2.Complementação de uniforme;
- 3.Capacitação;
- 4.Criação de peças ou produtos avulsos necessários para cada empreendimento.

Fonte: Autora, 2012.

Após a finalização das ações de design propostas pela gestão de design, conclui-se a fase principal da pesquisa-ação, avançando para a fase de ação.

4.1.3. Fase de ação

Nesta fase, são executadas as ações de design discutidas e propostas aos EES, pela gestão de design na fase de pesquisa aprofundada, referentes aos quadros 12 e 13. Participou do seminário de apresentação das ações planejadas a assessora técnica do programa de ES, além do grupo de estudo e discussão.

Os integrantes dos grupos possuíam dúvidas em relação ao foco do empreendimento e sua divulgação. Nesse sentido, foram esclarecidas tais dúvidas, definindo o foco de cada EES, de acordo com o segmento mercadológico, já proposto pelo PMESL e como se comportaria no nome do empreendimento. Foram complementados e definidos os nomes dos EES, conforme quadro 15.

Quadro 15 – Foco e nome dos EES.

Lumarte Artesanato	Lumarte – Artesanato e Decoração.
Casa de Pães	Casa de Pães – Coffee Break
Jeito de Ser	Jeito de Ser – Roupas de Dormir
Parceria da Beleza	Parceria da Beleza – Cabeleireiros.

Fonte: Autora, 2013.

Os nomes não foram consultados pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI²⁵, por já terem sido aprovados pelo

25 INPI- Instituto Nacional da Propriedade Industrial. Vinculado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), esta autarquia federal é responsável pelo aperfeiçoamento, disseminação e gestão do sistema brasileiro de concessão e garantia de direitos de propriedade intelectual para a indústria. Entre os serviços do INPI, estão os registros de marcas, desenhos industriais, indicações geográficas, programas de computador e topografias de circuitos, as concessões de patentes e as averbações de contratos de franquia e das distintas modalidades de transferência de tecnologia. Na economia do conhecimento, estes direitos se transformam em diferenciais competitivos, estimulando o surgimento constante de novas identidades e soluções técnicas. Por ser tão importante para o desenvolvimento econômico, esta não é só uma questão para grandes corporações. Micro e pequenas empresas, além de empreendedores individuais, podem usar estes diferenciais para gerar parcerias e crescer num mercado competitivo, no qual é praticamente impossível competir apenas por preço. Justamente por isso, o INPI vem trabalhando para agilizar, simplificar e garantir qualidade aos seus serviços. O objetivo é atrair pesquisadores e empreendedores que possam se beneficiar com o uso da propriedade intelectual. Disponível em: < http://www.inpi.gov.br/portal/artigo/conheca_o_inpi>. Acesso em 01/03/2013.

próprio programa de ES. Após o foco do EES definido, partiu-se para as identidades visuais. Os empreendimentos possuíam nomes, mas não possuíam marcas, materiais institucionais e promocionais que os divulgassem, proporcionando visibilidade tanto ao programa de ES como aos empreendimentos, resultando em conscientização para o consumo solidário.

Neste momento, iniciou-se o trabalho de gestão de design pelo nível operacional, para passar confiança aos integrantes dos empreendimentos sobre o estudo proposto por esta pesquisa. Tais ESS tem sido objeto de estudo, com grande frequência, em outras pesquisas, porém com um mínimo ou sem nenhuma contrapartida para os empreendimentos. Em conjunto com dois alunos de design gráfico, foi desenvolvido, inicialmente, um logotipo e um cartão de visitas para cada um dos empreendimentos em estudo. Somente um dos EES possuía tais materiais, entretanto sua aplicação estava inadequada. De acordo com a entrevista semiestruturada realizada na fase de aprofundamento do diagnóstico, em que foram desenvolvidas duas propostas de logotipo e cartão de visitas para cada empreendimento, sendo que, para um dos empreendimentos, foi apresentada somente uma proposta, pois o EES já possuía logotipo. As propostas são apresentadas a seguir nas figuras 35, 36, 37, 38, 39, 40 e 41. Tais propostas foram criadas, em conjunto, com dois alunos do curso de design gráfico, da Universidade Estadual de Londrina, que acompanharam grande parte da pesquisa. Foram discutidas algumas metodologias de design para o desenvolvimento das propostas. Seguem alguns estudos iniciais à apresentação das propostas.

Figura 35 – Proposta de logotipo e cartão de visitas para o EES Casa de Pães.



Fonte: Autora, 2012.

Figura 36 – Proposta 01 de Logotipo e cartão de visitas para o EES Lumarte.



Fonte: Autora, 2012.

Figura 37 – Proposta 02 de Logotipo e cartão de visitas para o EES Lumarte.



Fonte: Autora, 2012.

Figura 38 – Proposta 01 de logotipo e cartão de visitas para o EES Jeito de Ser.



Fonte: Autora, 2012.

Figura 39 – Proposta 02 de logotipo e cartão de visitas para o EES Jeito de Ser.



Fonte: Autora, 2012.

Figura 40 – Proposta 01 de logotipo e cartão de visitas para o EES Parceria da Beleza.



Fonte: Autora, 2012.

Figura 41 – Proposta 02 de logotipo e cartão de visitas para o EES Parceria da Beleza.



Fonte: Autora, 2012.

Todas as sete propostas foram apresentadas para a coordenadora e assessoria técnica do PMESL, para, posteriormente, apresentar aos respectivos empreendimentos. Foram apresentadas, referenciando seus conceitos, cores, formas, tipografias e uma futura construção de identidade para cada EES. O trabalho foi muito bem aceito por todos do programa, mas, logo, surgiu a pergunta: “E quanto isso custará? Pois cada grupo terá que arcar com suas despesas”.

Algumas das propostas tinham formatos especiais, mas, também, algumas tinham dupla função, o que economizaria, posteriormente. Foram realizados três orçamentos em gráficos, conforme exigido em qualquer órgão público, para ter opção de seleção, segundo critérios pré-estabelecidos.

Após a aprovação pelo Programa, tanto dos projetos de design quanto de seus orçamentos, foram agendados horários com cada empreendimento para a apresentação e escolha das propostas que seriam adotadas pelos grupos. Seguem as figuras 42, 43, 44 e 45 das propostas escolhidas por cada empreendimento.

A integrante do EES Lumarte ficou emocionada ao imaginar que teria uma marca e um cartão de visitas. Relatou que não tinha ideia do que era ter uma marca que identificasse o seu empreendimento e o seus produtos. Agradeceu, muito, pelo trabalho proposto e disse que estava se

sentindo uma pessoa importante.

Na figura 42, é apresentada a proposta escolhida pela integrante do EES Lumarte.

Figura 42 - Logotipo e cartão de visitas adotado pelo EES Lumarte.



Fonte: Autora, 2012.

No EES Casa de Pães, o recebimento da adequação da marca existente foi muito importante, pois estava, naquele momento, definido o foco almejado pelo grupo para o empreendimento, o serviço de coffee break. Para o grupo, essa decisão foi como uma conquista, pois já haviam vendido e servidos alguns coffees, porém, não tinham certeza se deveriam trabalhar com essa atividade e ao mesmo tempo queriam muito. O empreendimento possui muita insegurança em tomar decisões, dependendo da assessora técnica da ES para as decisões e soluções.

Na figura 43, segue a proposta readequada do logotipo do empreendimento.

Figura 43 - Logotipo e cartão de visitas adotado pelo EES Casa de Pães.



Fonte: Autora, 2012.

As mulheres do EES Jeito de Ser ficaram muito satisfeitas com a proposta, pois relataram que ao verem o logotipo, logo se identificaram, pois nele continha o jeito de ser.

Na figura 44 é apresentada a proposta escolhida pelo grupo.

Figura 44 – Logotipo e cartão de visitas adotado pelo EES Jeito de Ser.



Fonte: Autora, 2012.

No EES Parceria da Beleza, as meninas gostaram do logotipo, mas não como os outros empreendimentos. Elas não conseguiam perceber

quão importante seria ter uma identidade visual. Acharam o cartão “bem bonitinho”. O grupo estava aceitando as propostas mais pelo estudo da pesquisadora do que pela proposta da aplicação da gestão de design ao empreendimento.

Na figura 45, e apresentada a proposta escolhida pelo EES.

Figura 45 - Logotipo e cartão de visitas adotado pelo EES Parceria da Beleza.



Fonte: Autora, 2012.

De certa forma, todos os grupos foram receptivos às propostas escolhidas. Nesse momento, emergiu grande motivação por parte da maioria dos empreendimentos, para dar continuidade ao trabalho cooperado e grupal e ao projeto de construir um modelo sistêmico de gestão de design. Iniciou-se então, a participação de algumas integrantes dos grupos, com sugestões de materiais gerados por imagens mentais, almejando possibilidades de futuro para os empreendimentos. Foi um momento de alegria para os EES, por estar acontecendo algo que já tinha sido proposto e que não havia alcançado um resultado satisfatório por outras pesquisas.

Nesse primeiro momento da apresentação, com as peças essenciais para qualquer tipo de negócio, sendo este de caráter social ou não, todos os empreendimentos ficaram mais confiantes e participativos para futuras ideias e ações. Começaram a perceber a importância dos materiais para a evolução e organização dos empreendimentos e em que o design realmente poderia contribuir. Na figura 46 mostram-se as apresentações para os EES.

Figura 46 – Apresentações das propostas aos EES.

Fonte: Autora, 2012.

Posteriormente, foram iniciados guias de orientações para cada empreendimento, os quais constam: a missão do empreendimento, a visão de futuro e seus valores, um mirante conceitual²⁶ e uma análise SWOT, com as informações coletadas nas fases exploratória e principal da pesquisa-ação. Tais planos foram propostos para ficarem expostos no EES, pois o dia a dia com a informação lembrarão os grupos das atitudes necessárias para conseguirem se sustentar e melhorar o empreendimento. Os planos são mostrados nas figuras 45, 46, 47 e 48 a seguir.

Figura 47 – Guia de orientações para o EES Lumarte.

Conheça a Lumarte Artesanato e Decoração

A Lumarte é um Empreendimento Econômico Solidário (EES) que faz parte do Programa Municipal de Economia Solidária de Londrina. Tal programa tem como objetivo a geração de trabalho e renda. O empreendimento é composto por duas integrantes, sendo estas, Mãe e Filha. O empreendimento produz:

- Bonecas diversas para educação, quarto de maternidade, decorativas entre outras;
- Moda para casa, tais como: panos, de prato, jogos americanos com a técnica Patch Appliqué;
- Capas de cadernos;
- Casinha para pets (caes e gatos);
- Enfeites decorativos de datas comemorativas, tais como: enfeites de páscoa, árvores de natal de fitas, etc.;
- Chaveiros em tecido, como: mini bonecas, mini frutas, etc.;
- Frutas diversas em tecido, entre outros.

Missão

Criar a decorar com artesanatos personalizados para a sua casa ou necessidade. Trabalho artesanal de qualidade e solidário, visando ser referência na área com a especialidade.

Visão de Futuro

Ser referência na área, com especialidade por meio do programa de economia solidária.


Valores

Respeitar os princípios da economia solidária, pois está é nossa oportunidade de geração de trabalho e renda.

Mirante Conceitual

Posicionamento	Decoração artesanal
Personalidade	Determinação + Força + Exclusividade
Atributos	Confiança + Qualidade + Produção Artesanal
Posicionamento Ambiental	Responsabilidade + Cidadania
Foco no Negócio	EES
Atributo Diferencial	Prestação de Serviços Qualidade Trabalho Solidário

Segmentos Mercadológicos do programa de ES



Missão, Visão de Futuro e Valores

Análise SWOT

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Vontade de trabalhar; • Domínio da técnica; • Capacidade de produzir; • Qualidade dos produtos; • Nota fiscal; • Ponto de venda fixo; • Atendimento aos clientes; • Atendimento personalizado; • Identidade própria; • Participação em eventos; • Base para aprimoramento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Espaço de trabalho e produção inadequado; • Falta de divulgação do programa, empreendimentos e produtos; • Sem materiais institucionais e de identificação; • Sem embalagem própria; • Problemas de contabilidade; • Falta de divulgação em seu local; • Falta de informação sobre o empreendimento entre o grupo; • Falta de conhecimento do que é EES e suas diferenças em relação a outros produtos para feiras (ambiente exterior).
Ameaças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade externa; • Vendas em locais de venda; • Valorização do trabalho artesanal, mesmo ramo; • Apoio financeiro de famílias e campanhas sociais; • Atendimento artesanal e decoração. 	<ul style="list-style-type: none"> • Custo de matéria prima; • Comparação com grandes empresas; • Pouca mão de obra; • Resistência ao produto artesanal.



“ A Gestão de Design não mudou só os meus produtos, mas a minha vida ”

Fundação

Inserção da Gestão de Design

2010

2011

2013

2014

2015

2016

2017

2018

2019

2020

2021

2022

2023

2024

2025

2026

2027

2028

2029

2030

2031

2032

2033

2034

2035

2036

2037

2038

2039

2040

2041

2042

2043

2044

2045

2046

2047

2048

2049

2050

2051

2052

2053

2054

2055

2056

2057

2058

2059

2060

2061

2062

2063

2064

2065

2066

2067

2068

2069

2070

2071

2072

2073

2074

2075

2076

2077

2078

2079

2080

2081

2082

2083

2084

2085

2086

2087

2088

2089

2090

2091

2092

2093

2094

2095

2096

2097

2098

2099

2100

Futuro

Referência no segmento de Artesanato

Fonte: Autora, 2012.

Figura 48- Guia de orientações para o EES Casa de Pães.

Conheça o EES Jeito de Ser

O EES Jeito de Ser formou-se em Fevereiro de 2007. E constituído por duas mulheres, cuja idade varia entre 50 e 65 anos. A estrutura inicial foi fornecida pelo programa de ES e atualmente o empreendimento já possui uma máquina de costura própria. O local de produção localiza-se em um espaço dentro de uma casa paroquial.

Neste empreendimento são produzidos roupas para dormir em malha de poliviscose (lisa e estampada, tais como:

- Pijamas femininos, masculinos e infantis;
- Baby Dolls;
- Camisolas; e
- Produtos sob encomenda.

Missão, Visão de Futuro e Valores

Missão
Atender e servir coffee break para empresas, eventos e festas estendendo-se a comunidade. Produzindo os alimentos de forma artesanal por meio do trabalho solidário e satisfazendo as necessidades dos seus clientes.

Visão de Futuro
Tornar-se uma empresa especializada no atendimento, serviço e distribuição de coffee break na cidade de Londrina e região.

Valores
Respeitar os princípios da economia solidária, pois esta é nossa oportunidade de geração de trabalho e renda.

Segmentos Mercadológicos do programa de ES



Mirante Conceitual

Posicionamento	Satisfação sempre!
Personalidade	Mulheres + força + perseverantes
Atributos	Confiança + Qualidade + Produção Artesanal
Posicionamento Ambiental	Residuações
Foco no Negócio	EES
Atributo Diferencial	Prestação de Serviços Qualidade Trabalho Solidário
	Artesanato e Decoração

Análise SWOT

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Vontade de trabalhar; • Amor à técnica; • Amor ao ES; • Capacidade de produzir; • Qualidade dos produtos; • Nota fiscal; • Não possui fisco; • Exclusividade do produto; • Atendimento personalizado; • Identidade própria; • Bem posicionado em eventos; • Busca por aprimoramento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Espaço de trabalho e produção; • Falta de divulgação do programa, empreendimentos e produtos; • Falta de divulgação em embalagem promocionais; • Falta de identificação em embalagem; • Problemas de contabilidade; • Grupo não conhece bem o seu foco; • Falta de informação sobre o grupo; • Falta de conhecimento do que é ES e seus EES; • Falta de investimento em equipamentos para feiras (ambiente externo); • Manutenção dos equipamentos; • Pouco tempo para produzir; • Baixa renda na loja física.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitação externa • Venda online • Valorização do trabalho artesanal • Valorização do trabalho artesanal mesmo emo 	<ul style="list-style-type: none"> • Custo de matéria prima; • Competição com grandes empresas • Falta de conhecimento de mercado • Pouco mais de saber; • Resistência ao produto artesanal

2011

Fundação



2012

Inserção da Gestão de Design



2013

Referência no segmento de Coffee Break

2016

Futuro

Fonte: Autora, 2012.

Figura 49 - Guia de orientações para o EES Jeito de Ser.

Conheça o EES Jeito de Ser

O EES Jeito de Ser formou-se em Fevereiro de 2007. E constituiu por duas mulheres, cuja idade variava entre 50 e 65 anos. A estrutura inicial foi formada pelo programa de ES e atualmente o empreendimento já possui uma máquina de costura própria. O local de produção localiza-se em um espaço dentro de uma casa paroquial. Neste empreendimento são produzidos roupas para dormir em malha de poliviscose lisa e estampada, tais como:

- Pijamas femininos, masculinos e infantis;
- Baby Dolls;
- Camisolas e
- Produtos sob encomenda.

Mirante Conceitual

Posicionamento	O melhor jeito de ser!
Atributos	Delicadas + fofas + penetrantes
Foco no Negócio	Confiança + Qualidade + Produção Artesanal
Ambito Diferencial	Atendimento + Inovação
Atributo Diferencial	EES
Atributo Diferencial	Prestação de Serviços
Atributo Diferencial	Qualidade
Atributo Diferencial	Trabalho Solidário

Missão e Valores

Missão
Criar e desenvolver roupas de dormir para a comunidade londrinense com um jeito de ser especial de um EES solidário, que busca atender as necessidades de seus clientes pela exclusividade e personalização. O empreendimento solidário visa um crescimento sólido e acolhedor e ser referência na confecção de roupas de dormir com sujeito de ser. Atender as necessidades de roupas de dormir para a comunidade em geral, com qualidade e com o mesmo amor e carinho que temos pelo nosso grupo e trabalho. Obter mais mão de obra especializada para atender melhor e de forma personalizada nossos atuais e futuros clientes, para disseminação e conscientização do programa de economia solidária para a sociedade londrinense.

Valores
Respeitar os princípios da economia solidária, pois esta é nossa oportunidade de geração de trabalho e renda.

Segmentos Mercadológicos do programa de ES



Visão de Futuro

O empreendimento solidário visa um crescimento sólido e acolhedor e ser referência na confecção de roupas de dormir com seu jeito de ser obtendo reconhecimento deste trabalho pelo consumo solidário da sociedade londrinense.

Análise SWOT

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Vontade de trabalhar; • Domínio da técnica; • Apoio ES; • Capacidade de produzir; • Qualidade dos produtos; • Nota fiscal; • Ponto de venda fixo; • Exclusividade do produto; • Atendimento personalizado; • Identidade própria; • Participação em eventos; • Busca por aprimoramento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Espaço de trabalho e produção inadequado; • Falta de divulgação e do produto; • Sem materiais institucionais e promocionais; • Falta de identificação em embalagem própria; • Problemas de contabilidade; • Falta de comunicação com o local; • Falta de comunicação entre o grupo; • Falta de informação sobre o que é EES; • Dificuldade em transportar produtos para feiras (ambiente externo); • Pouco tempo para produzir; • Baixa venda na loja fixa.

Oportunidades e Ameaças

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitação externa • Venda online • Novos pontos de venda • Valorização do trabalho artesanal • Incentivo para comércios menores do mesmo ramo 	<ul style="list-style-type: none"> • Custo de matéria prima; • Concorrência com grandes empresas especializadas; • Pouca mão de obra; • Realidade do produto artesanal

2007

Fundação

2011



2012



2013

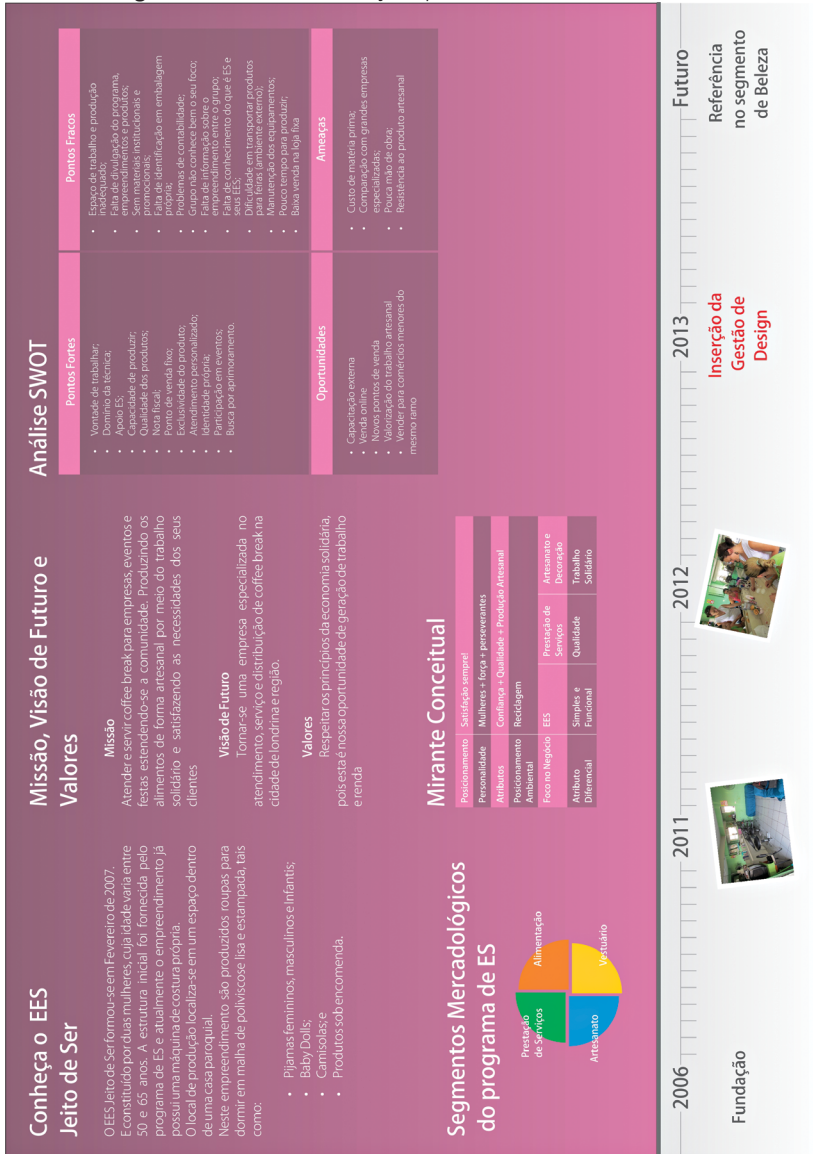
Inserção da Gestão de Design

Futuro

Referência no segmento de Roupas de Dormir

Fonte: Autora, 2012.

Figura 50 - Guia de orientações para o EES Parceria da Beleza.



Fonte: Autora, 2012.

Os acompanhamentos semanais e/ou quinzenais com os empreendimentos continuavam acontecendo, de acordo com as possibilidades de horários, dos mesmos, para não atrapalhá-los em suas produções.

O gestor de design, atuando em nível operacional, executou as ações estratégicas, planejadas para os EES. Foram criadas contas de e-mail para os empreendimentos, por ser um canal de comunicação gratuito e mais um meio de contato, além do telefone e local de vendas. O endereço do e-mail deve ser utilizado nas peças gráficas para fortalecer o nome do empreendimento. Foi criada uma assinatura personalizada, onde constam: o logotipo, informações dos produtos e contato do empreendimento, servindo de cartão virtual.

Segue de acordo com a figura 51, apresentam-se as contas e assinaturas de e-mails criadas para os empreendimentos solidários.

Figura 51 - Contas e assinaturas de e-mail para os EES.



Fonte: Autora, 2012.

Foram criados perfis e/ou páginas na rede social Facebook, para divulgação massiva e gratuita dos empreendimentos. Algumas dificuldades apareceram, pois nenhum dos grupos possui computador no local de produção, mas todos tem acesso à internet em casa. Somente uma integrante de um dos empreendimentos tem perfil no Facebook, e sabe operá-lo de forma iniciante. Para tal dificuldade foi realizado com o EES Lumarte e EES Jeito de Ser um treinamento sobre Facebook direcionado para usar a rede social a favor de um negócio, trabalhando os comandos de postagens na linha do tempo, criação de álbuns de fotos para visualização de um portfólio, inserção de comentários de textos para anúncios e informes, a importância de ter seu logotipo na foto de perfil, além da troca de imagem de capa entre outros assuntos básicos.

Os EES Casa de Pães e EES Parceria da Beleza não passaram pelo

treinamento, por terem os filhos auxiliando-as neste processo.

De acordo com a figura 52, seguem abaixo as contas da rede social Facebook de cada empreendimento.

Figura 52 - Contas da rede social Facebook para os EES.

The figure displays four identical Facebook login interface elements stacked vertically. Each element features the Facebook logo on the left and a login form on the right. The login form includes fields for 'E-mail ou telefone' and 'Senha', a 'Mantenha-me conectado' checkbox, and an 'Entrar' button. Below the login form is a 'Cadastre-se' button and the text 'Conecte-se e compartilhe conteúdo com as pessoas na sua vida.' The email addresses for the four accounts are: 1) casadepeas.contato@gmail.com, 2) letodeser.contato@gmail.com, 3) lumarte.contato@gmail.com, and 4) docebabibela@yahoo.com.

Fonte: Autora, 2012.

Todos os empreendimentos, além de comercializarem no local de produção, fazem vendas externas e comercialização no ponto de venda oficial, o Centro Público. Portanto, necessitam de embalagens como: sacolas de papel em tamanhos diferentes, que servem como pacotes de presentes, além do transporte do produto. Pensando no custo/benefício dos empreendimentos, foi proposta a criação de uma sacola universal de papel, em três tamanhos, personalizada com grafismos que representam o programa de ES. Foi proposto e desenvolvido um adesivo a ser aplicado na sacola universal, para a identificação de cada EES. Além de reduzir os custos para os empreendimentos, fortaleceria a imagem do programa de ES, oportunizando a execução de outros materiais, institucionais ou promocionais.

Esta identificação possibilitará ao consumidor maior conhecimento e conscientização sobre o programa de ES e disseminação de informação do mesmo.

Como mostra na figura 53 a criação da sacola universal e dos adesivos dos EES do programa de ES.

Figura 53 - Sacola universal para o PMESL e adesivos dos EES.



Fonte: Autora, 2012.

Para três dos quatro empreendimentos, foram desenvolvidas sacolas plásticas biodegradáveis para o transporte dos produtos. Estes possuem dois tamanhos diferentes e foram aplicadas as marcas de cada empreendimento, telefone para contato e endereço do Facebook, para a identificação e divulgação dos EES.

Os projetos foram operacionalizados, porém não foram executadas suas confecções por motivos financeiros dos empreendimentos.

Seguem as figuras das sacolas propostas.

Figura 54 – Sacolas personalizadas para os EES.



Fonte: Autora, 2012.

Para os quatro empreendimentos foram criadas as camisetas, para serem utilizadas como uniformes. Com o uso diário no local de produção, em visitas para vendas externas, a camiseta é mais um canal, em que estará sendo divulgada a marca do empreendimento, além da padronização visual da equipe produtiva, gerando maior credibilidade para os clientes. Segue a figura 55 com as camisetas propostas. Os projetos foram operacionalizados, porém não foram executadas suas confecções, por motivos financeiros dos empreendimentos.

Figura 55– Camisetas para os EES.



Fonte: Autora, 2012.

Na parte organizacional e de autogestão dos grupos, foram criados e operacionalizados recibos personalizados, a fim de melhorar a organização do empreendimento. Os mesmos possuem informações que comprovam o pagamento e agregam, em mais uma peça gráfica, a divulgação de sua marca. Os projetos foram operacionalizados e estão no aguardo de condição de execução dos empreendimentos.

Seguem na figura 56, os recibos dos EES.

Figura 56 – Recibos para os EES.

The figure displays three overlapping receipt forms for different businesses:

- Top Left:** Receipt for 'Parceria de Beleza'. It includes a logo with a woman's face and the text 'Parceria de Beleza'. The form has fields for 'NOME', 'ENDEREÇO', 'A. RESPONSÁVEL', 'NOME DO EMPREENDEDOR', 'ENDEREÇO', 'CATEGORIA', 'CNPJ / CPF / IE', and 'DATA DE EMISSÃO'.
- Top Right:** Receipt for 'CASA DE PAIS'. It features a logo with a house and the text 'CASA DE PAIS'. The form has fields for 'NOME', 'ENDEREÇO', 'A. RESPONSÁVEL', 'NOME DO EMPREENDEDOR', 'ENDEREÇO', 'CATEGORIA', 'CNPJ / CPF / IE', and 'DATA DE EMISSÃO'.
- Bottom Center:** Receipt for 'feito com amor'. It has a logo with a heart and the text 'feito com amor'. The form has fields for 'NOME', 'ENDEREÇO', 'A. RESPONSÁVEL', 'NOME DO EMPREENDEDOR', 'ENDEREÇO', 'CATEGORIA', 'CNPJ / CPF / IE', and 'DATA DE EMISSÃO'.

Fonte: Autora, 2012.

Foram propostas algumas ações estratégicas específicas para os empreendimentos de acordo com seu segmento mercadológico. Seguem abaixo as operacionalizações destas ações.

Para o EES Lumarte foi desenvolvida uma etiqueta em tecido, para ser aplicada nos produtos, com dois formatos diferentes e uma etiqueta de papel para identificação da marca no produto.

A criação da etiqueta em papel (tag) foi muito importante para a identificação dos produtos no ponto de venda, pois sinaliza e destaca o produto, enquanto a etiqueta em tecido identifica a marca do produto em uso, conforme mostra a figura 57.

Figura 57 - Etiquetas em papel (tag) e tecido para produtos.



Fonte: Autora, 2012.

Dos empreendimentos em estudo, somente o EES Casa de Pães utiliza caixas de pizza arredondadas para o transporte e acomodação de sua produção. Tal embalagem não tem bom fechamento, prejudicando a temperatura dos salgados, quando entregues fritos ou assados, além de não assegurar os produtos nela contida. Foi proposta a verificação de uma embalagem encontrada no mercado ou sob encomenda com facas padronizadas, buscando melhor custo/benefício e possibilitando a impressão da marca na embalagem.

Para a rotina de trabalho do EES Casa de Pães, foi desenvolvido um conjunto de produtos, tais como:

- um avental como uniforme a ser utilizado nos eventos. A ação foi operacionalizada e está em planejamento para implantação.
- um display de mesa para acomodação de cartões de visitas, possibilitando o acesso das pessoas, em um evento, às informações de contato daquele serviço e produto. Seu projeto já foi desenvolvido e está em planejamento para implantação.
- Imã de geladeira que é brinde muito utilizado no segmento de alimentação. Com baixo custo, o mesmo costuma ser distribuído e aplicado em geladeiras para lembrança rápida de contato.
- Etiqueta informativa para produto alimentício, que possui dados de fabricação, validade e preço. Tem como objetivo mostrar ao consumidor tais informações, deixando-o seguro de suas compras.
- Informativo virtual para ser enviada por e-mail (e-mail marketing). Ação executada com resultado imediato. Foram

propostas novas news para envio.

- Planilha de controle, que tem como objetivo a organização semanal e posteriormente mensal. Com baixo custo, sua matriz impressa pode ser fotocopiada.
- Pasta organizadora personalizada com a marca e dados importantes do empreendimento em sua capa, tais como: foco do empreendimento, endereço, telefone e endereço da rede social Facebook. A pasta visa à acomodação de documentos, planilhas e cartões e acesso rápido para repasse de informações.

Os projetos foram operacionalizados, mas, ainda, não foi solicitada sua confecção, por motivos financeiros do empreendimento.

Figura 58 – Peças gráficas e materiais propostos ao EES Casa de Pães.



Fonte: Autora, 2012.

Conclui-se a operacionalização e execução de algumas ações e implantações para o EES Casa de Pães.

Para o empreendimento EES Jeito de Ser, foram executadas algumas das ações de design propostas pela gestão de design e outras

foram operacionalizadas aguardando o momento de sua implantação, conforme mostradas nas figuras 59.

Figura 59 – Etiqueta de papel (tag) e etiquetas em tecido para os produtos.



Fonte: Autora, 2012.

A etiqueta em papel (tag) é uma peça implantada neste grupo, pois os produtos com identificação possuem melhor aceitação do público consumidor. Tal visualização de informações sobre o produto faz diferença na hora da compra. Para o empreendimento facilitou a organização e aplicação das informações sobre a descrição do produto, seu tamanho e preço.

A etiqueta em tecido da marca tem como objetivo ser aplicada nas roupas de dormir. Por meio dela, é possível encontrar a origem do produto e buscar seu contato.

Já no empreendimento Parceria da Beleza, as ações estratégicas foram desde peças gráficas até novo design de interiores para o local de trabalho, conforme apresentado nas figuras a seguir.

Foi criado um quadro “curtir” a página do empreendimento na rede social Facebook, por ser um local frequentado por diversas pessoas de diferentes idades. O quadro promocional foi desenvolvido para substituir a cartolina colada na parede, conforme apresentada na figura 60. O empreendimento trabalha com muitas promoções e o quadro ajudará na divulgação e fidelização dos clientes. A tabela de preços foi desenvolvida a partir da identidade visual proposta para o empreendimento, para ser

fixada na entrada do salão de beleza.

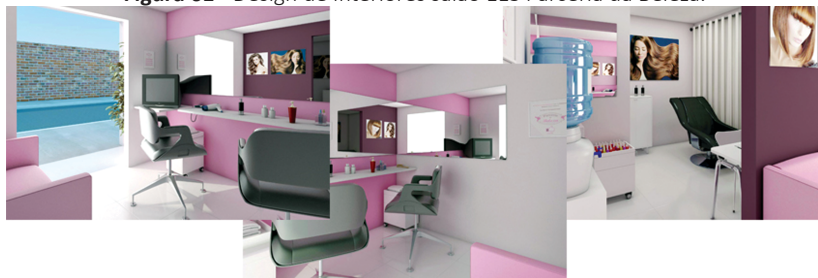
Figura 60- Quadro CURTIR o Facebook, tabela de preços e quadro promocional.



Fonte: Autora, 2012.

No ambiente interno e externo do salão, foi feito um novo design para que ficasse com a identidade proposta. As paredes do salão receberam novas pinturas, de acordo com as cores institucionais proposta para o grupo. Alguns móveis estão sendo trocados. E aos poucos serão feitos detalhes para a finalização do projeto de interiores, conforma a figura 61.

Figura 61 - Design de Interiores salão EES Parceria da Beleza.



Fonte: Autora, 2012.

Foi desenvolvido um padrão de estamperia com alguns dos instrumentos que são utilizados dentro de um salão de beleza. Tal padrão poderá ser utilizado, futuramente, como estampas em capas de corte de cabelos ou decoração do salão. Atualmente, é utilizado como capa do Facebook, sendo apresentado na figura 62.

No início da pesquisa foi complicado trabalhar com os grupos, que desconheciam o design e a gestão de design. Com andamento da pesquisa, foram entendendo um pouco sobre as temáticas e começaram a participar com mais efetividade nas discussões, com críticas e sugestões em relação à identificação e resolução dos problemas.

Outros empreendimentos do PMESL, já manifestaram interesses pelo trabalho proposto, mesmo, ainda, em andamento, devidos aos resultados positivos colhidos.

Pretende-se aplicar o resultado deste estudo, no caso o modelo sistêmico de gestão de design, dentro do PMES com os outros empreendimentos que não participaram da investigação, para aprimoramento e validação do mesmo.

Já foram implantadas algumas das ações de design propostas pela gestão. Alguns dos empreendimentos, já obtiveram resultados positivos. Ainda existem ações de design para serem executadas, porém os EES precisam de prazo para a execução.

Das ações de design propostas, foram implantadas as seguintes ações:

- Identidade visual;
- Cartão de visitas;
- Conta em rede social Facebook;
- Conta de e-mail;
- Assinatura de e-mail;
- Etiquetas de papel (tag);
- Portifólio digital.

Os grupos se propuseram a dar continuidade em todo trabalho já executado, para que possam validar futuras implantações dentro dos empreendimentos.

O projeto dessa pesquisa-ação deve ser continuado, pois todos os envolvidos dos grupos podem aprender mais e tirar proveito da pesquisa, com melhorias para os próprios empreendimentos.

Inicialmente, alguns dos grupos ficaram receosos quanto à participação nos seminários, mas, posteriormente ao resultado da marca e do cartão de vistas, houve um engajamento em que todos contribuíram para com a eficiência da pesquisa-ação. Os outros envolvidos como a assessora técnica e os estagiários de design tiveram grande comprometimento, contribuindo de forma valiosa com a pesquisa.

A qualidade de trabalho, ainda, deve ser otimizada em alguns

aspectos, pois a amostragem da pesquisa é composta por pessoas que não possuem conhecimento sobre o que é uma pesquisa e um trabalho de gestão. Foi realizada uma avaliação com os EES por meio de entrevista semiestruturada, saber a opinião dos empreendimentos sobre o resultado.

4.2. Análise e interpretação dos dados dos EES em estudo

Como citado no desenvolvimento da pesquisa aplicada, a análise dos dados está embutida nas fases da pesquisa-ação, pois, os dados coletados devem ser analisados simultaneamente em cada fase da pesquisa.

Sendo assim, Gil (2010) diz que na pesquisa-ação a análise e interpretação dos dados se

privilegia a discussão em torno dos dados obtidos, de onde decorre a interpretação de seus resultados. [...] muitas vezes o trabalho interpretativo é elaborado com base apenas nos dados obtidos empiricamente (GIL, 2010, p.154)

Portanto, a análise foi realizada pelo grupo de estudo e discussão, durante as fases da pesquisa-ação, pelos resultados obtidos. Foi desenvolvida por meio da abordagem sistêmica e seu pensamento, teoria descrita na metodologia e fundamentação teórica da pesquisa. Da mesma forma, trabalhou-se com a temática gestão de design.

Conclui-se, que foi essencial o esclarecimento dos assuntos abordados nesta pesquisa, seu entendimento e relevância em relação a proposta da pesquisa, a representação visual em um mapa, por meio da abordagem sistêmica, de um modelo de gestão de design para o PMESL, a partir da formação dos EES até a inserção mercadológica.

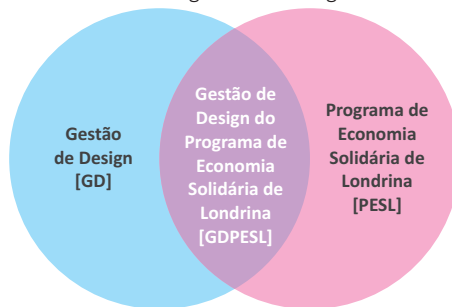
4.3. Construção do Mapa de Sistemas

Cada fase da pesquisa-ação teve grande importância para a aplicação da gestão de design nos EES. A aplicação é apresentada por meio de um mapeamento, intitulado de Mapa de Sistemas da Gestão de Design do PMESL.

Para a construção do mapa de sistemas, o primeiro pensamento foi de um pequeno diagrama que demonstrasse a junção da gestão de

design e ES, obtendo como resultado a gestão de design do Programa Municipal de Economia Solidária de Londrina (gestão de design PMESL), conforme demonstra a figura 64.

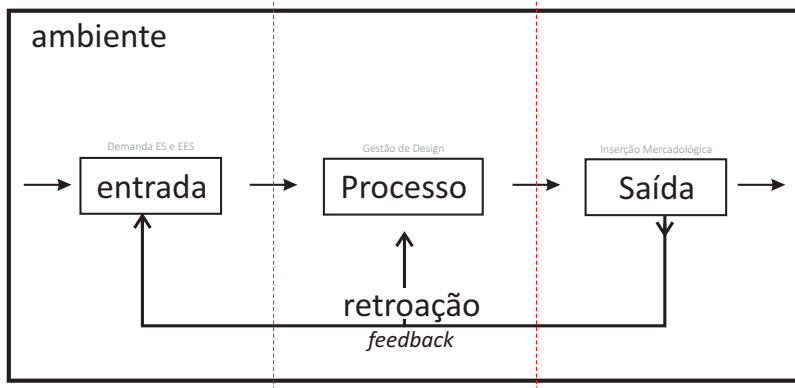
Figura 64 – Fusão dos temas gestão de design e Economia Solidária.



Fonte: Autora, 2013.

Partiu-se do pressuposto, da fusão dos temas entre gestão de design e Economia Solidária para a criação do mapa, inserindo nesse contexto o pensamento Sistêmico. Nesse sentido, foi trabalhado o conceito de sistema, criado por Bertalanffy, no qual se comporta uma entrada, um processo, uma saída, um feedback, dentro de um ambiente. A entrada serão as demandas do PMESL e seus EES, o processo, a inserção da gestão de design e a saída, a inserção mercadológica dos EES, estes sempre com feedback, no ambiente da ES. Apresenta-se a síntese do Pensamento Sistêmico, conforme figura 65.

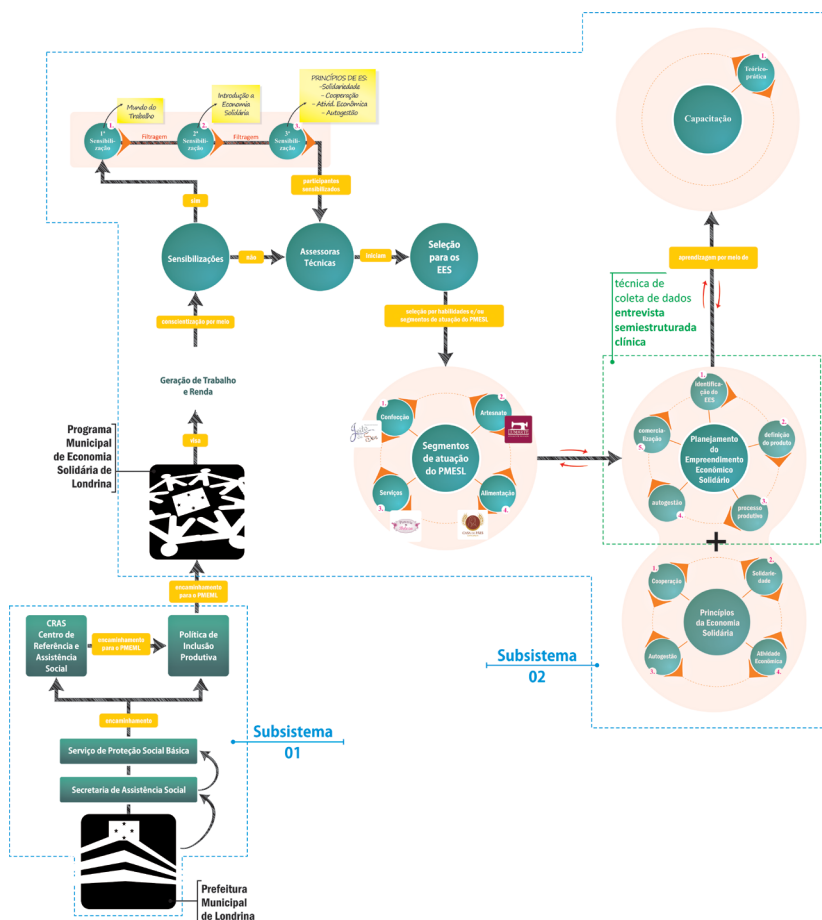
Figura 65 – Síntese do Pensamento Sistêmico.



Fonte: Autora, 2013.

Foram relacionadas às informações obtidas no diagrama de fluxo das etapas de gestão do PMESL e o esquema de fusão da gestão de design e ES. Tais informações foram codificadas de acordo com o pensamento sistêmico para a construção de cada sistema, que constituiu o Mapa de Sistema da Gestão de Design do PMESL. Segue a apresentação do sistema de ES, conforme a figura 66.

Figura 66 – Codificação de linguagem: Sistemas ES da cidade de Londrina.



Fonte: Autora, 2013.

A codificação para a linguagem visual do PMESL foi demonstrada

por dois subsistemas²⁷, os quais, em conjunto, formam o sistema²⁸ ES, desde a busca ao Programa, passando pelas sensibilizações, seleção dos interessados pelas habilidades e segmentação mercadológica, formação dos grupos e capacitação. Este sistema possui suas relações, que são flexíveis, possibilitado retorno à etapa anterior, porém, sua continuidade é essencial para que haja integração durante o processo.

Posteriormente, foram codificadas visualmente as fragilidades que rodeiam os EES e as ações propostas pela gestão de design, conforme demonstra a figura 67.

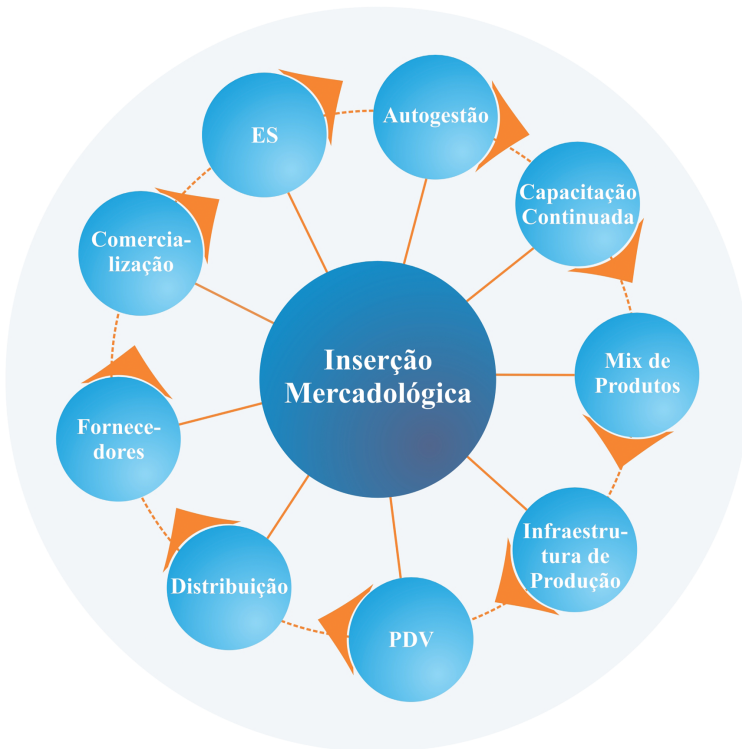
27 Sistema que se subordina a outro ou que está dependente de outro e / ou Divisão de um sistema. Disponível em: < <http://webdicionario.com/subsistema>. Acesso em 01/03/2013

28 Combinação de partes reunidas para concorrerem para um resultado, ou de modo a formarem um conjunto: Sistema nervoso; sistema planetário. [...] Conjunto de meios e processos empregados para alcançar determinado fim. [...] Conjunto de métodos ou processos didáticos. [...] Método, modo, forma. [...] Conjunto de ideias científicas ou filosóficas logicamente solidárias, consideradas mais em sua coerência que em sua verdade. Disponível em: < <http://webdicionario.com/sistema>. Acesso em 01/03/2013.

avaliação da gestão de design na pesquisa-ação.

Apresenta-se, também, a relação entre os níveis: estratégico, tático e operacional, os quais não possuem hierarquias e podem ser adequados a cada situação. Trabalhou-se, nesta pesquisa, com algumas ações em nível estratégico, que, posteriormente, necessitaram dos níveis tático e operacional, para que fossem implantadas nos EES. Portanto, os níveis da gestão de design não possuem hierarquias, porém, possuem uma relação de dependência e integração de acordo com a situação estudada. Verifica-se na figura 68, a codificação da inserção mercadológica dos EES.

Figura 68 – Codificação de linguagem: Sistema Inserção Mercadológica dos EES.



Fonte: Autora, 2011.

Desta forma, foi mostrado todo o processo de construção e codificação visual, levando em consideração o pensamento sistêmico para a representação da inserção da gestão de design no PMESL.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os EES do programa de ES, de forma geral, possuem dificuldades para a compreensão das informações e orientações passadas durante a pesquisa, por motivos de doenças, nível baixo de escolaridade, falta de oportunidades, exclusão do mercado de trabalho, entre outras. Dos quatro empreendimentos em estudo, somente uma integrante possui faculdade, porém, a mesma não atuou na área e está afastada dos estudos desde então.

O tema design foi algo novo para todos os empreendimentos e participantes, pois nenhum deles havia contratado este serviço e ninguém sabia o que era e para que pudesse servir. Foi difícil a compreensão quando se explicou sobre a proposta desta pesquisa para cada EES, porém todos aceitaram em participar da pesquisa devido a uma contrapartida. Nesse sentido, os grupos perceberam que este trabalho lhes traria benefícios, e contribuiria de alguma forma com o desenvolvimento dos seus EES.

Os grupos possuem características diversas, mas alguns tendem a ser mais dependentes das assessoras técnicas da ES e do próprio Programa, esperando por resolução de problemas. Tal dependência não acontece em todos os empreendimentos, sendo mais enfática em uns e menos em outros.

Os problemas e as dificuldades dos empreendimentos são bem parecidos, porém, uns aprendem mais rapidamente que outros, ou entendem e percebem o que é necessário para minimizar ou solucionar problemas, quando orientados. A compreensão e aceitação de ações em busca de soluções são complexas, pois, exige um conhecimento maior em gerenciamento e algumas soluções, demanda custos. Desta forma, fica ainda mais difícil a aceitação dos grupos com as ações, devido a despesas que os empreendimentos terão, sem garantias de retorno daquele dinheiro, que, na maioria das vezes, não são vistas como investimento, mesmo com o planejamento dirigido.

Como citado em capítulo anterior, três dos quatro empreendimentos acompanhados neste estudo, estão na ES desde seu início, há quase 6 anos. E esta proporção aplica-se aos empreendimentos atualmente inseridos no PMESL. Praticamente, a totalidade dos empreendimentos, ainda, não possuem marcas e nenhuma forma de apresentação e visibilidade no mercado. E diante de tal situação, ainda, possuem serviços. Estes empreendimentos, financeiramente não são rentáveis ou satisfatórios, quando verificado o tempo trabalhado e considerando que parte de toda a estrutura, ainda, pertence ao programa

de ES. Estruturas como alguns equipamentos e negociação do local produtivo, com baixo ou sem custos mensais.

Para tanto, essa rotina formada ao longo dos anos, resulta-se em desgaste e desânimo, embora haja a crença de que tudo no empreendimento dará certo, pois foi criado com muito amor, com o objetivo de realização de um sonho, que é a oportunidade de se inserir ou voltar ao mercado de trabalho, depois de muita luta ou falta de oportunidade por motivos diversos.

Integrantes de alguns empreendimentos já demonstraram vontade de melhorar e de crescer. Já, outros, demonstraram resistência, dizendo estar satisfeito com o que tem.

No acompanhamento dos EES, na maioria das conversas tratou-se dos problemas e de suas dificuldades. Momentos de muitas lamentações e baixa autoestima, entretanto com outros momentos motivadores.

Alguns dos empreendimentos tiveram maior número de visitas que em outros. Isto se deu, devido a suas necessidades e dificuldades, mas em todos se trabalhou o mesmo objetivo: o de atendê-los com esclarecimentos ou soluções para cada empreendimento, de forma a se sustentar economicamente e ter maior visibilidade mercadológica, gerando perspectivas de crescimento.

Para tais objetivos, o design e a gestão de design iniciaram-se por meio de pequenos projetos, para que todos pudessem visualizar a seriedade do trabalho e o que o design poderia proporcionar pelos mesmos.

Inicialmente, desenvolveu-se um logotipo para cada EES, buscando representá-los visualmente, da maneira mais próxima, do que eles achavam ser sua identidade ou características relevantes, para posteriormente, trabalhar com algumas aplicações e então se aprofundar no nível estratégico da gestão de design, com credibilidade para futuras ações. A partir da operacionalização de pequenos projetos, ficou bem mais tranquilo e fácil de lidar com os grupos, podendo, assim, trabalhar, em conjunto, as estratégias futuras, com melhor entendimento de seus porquês.

Em cada projeto desenvolvido isoladamente, teve-se a preocupação de mostrar como este se comportaria no todo, e qual seria seu resultado, resgatando sempre os princípios da ES que devem ser respeitados pelos EES.

Para cada projeto, coletou-se 03 orçamentos para a comparação, escolhendo a alternativa de melhor custo/benefício naquele momento e

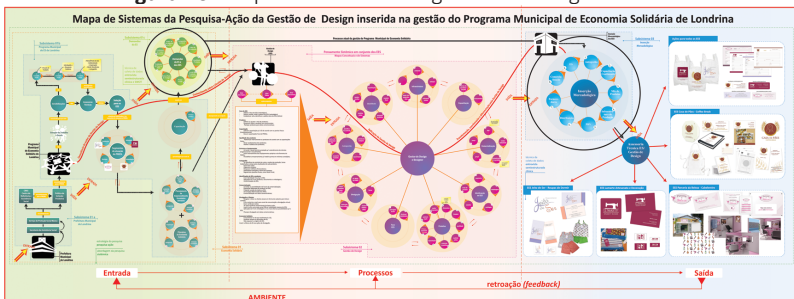
pela necessidade do projeto.

A inserção da gestão de design trabalhou com os seus três níveis (estratégico, tático e operacional), que foram extremamente relevantes para o desenvolvimento da pesquisa e para a compreensão dos empreendimentos em relação à importância da gestão de design. Dessa forma, resultou-se na valorização da gestão de design pelos participantes, percebendo tal contribuição e quanto valor seria agregado aos produtos e ao EES. Os empreendimentos possuem certa resistência a mudanças, devido à busca constante pelo amadurecimento e ao próprio crescimento do grupo, que acontece de maneira lenta, devido a limitações e problemas externos ao EES.

Para auxiliar os EES e o próprio PMESL, foi desenvolvido o mapa de sistemas, representado por meio do pensamento sistêmico, teoria muito utilizada para a visualização e compreensão do todo, neste caso dos EES e do Programa. A teoria é referenciada na fundamentação teórica, capítulo 2, com os temas: pensamento sistêmico (p.76) e mapa sistêmico (p.78). O mapa de sistemas deverá servir de referência para o PMESL sensibilizar, selecionar e formar os EES, com o objetivo de inseri-los mercadologicamente com sucesso de sustentabilidade desde a inserção no PMESL.

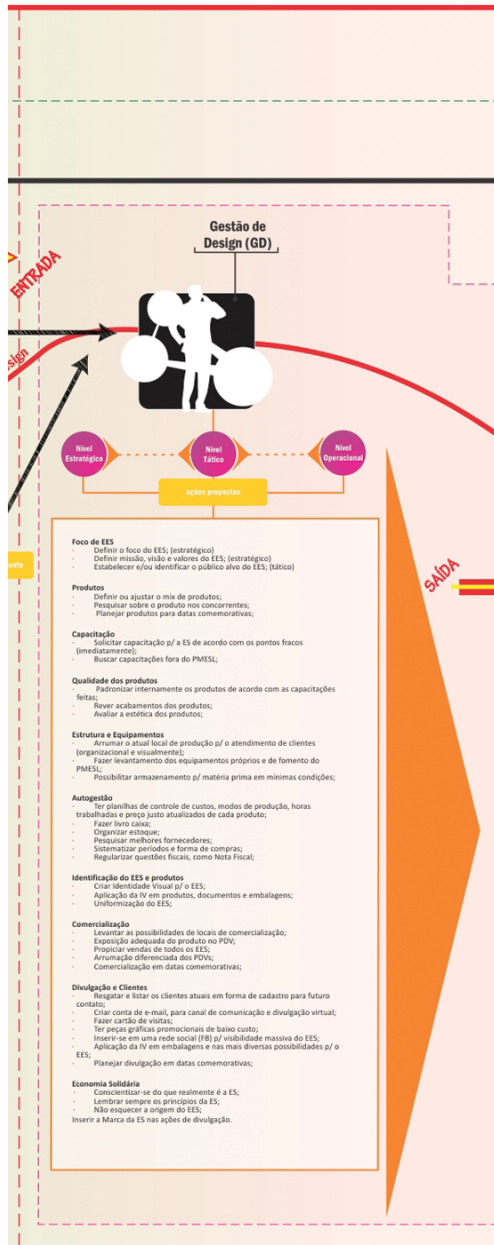
Conforme figura 70, verifica-se o Mapa de Sistemas da Gestão de Design do PMESL, no qual, este, apresenta alguns dos resultados alcançados dos EES por meio das ações proposta pela gestão de design.

Figura 70- Mapa de Sistemas da gestão de design do PMESL.



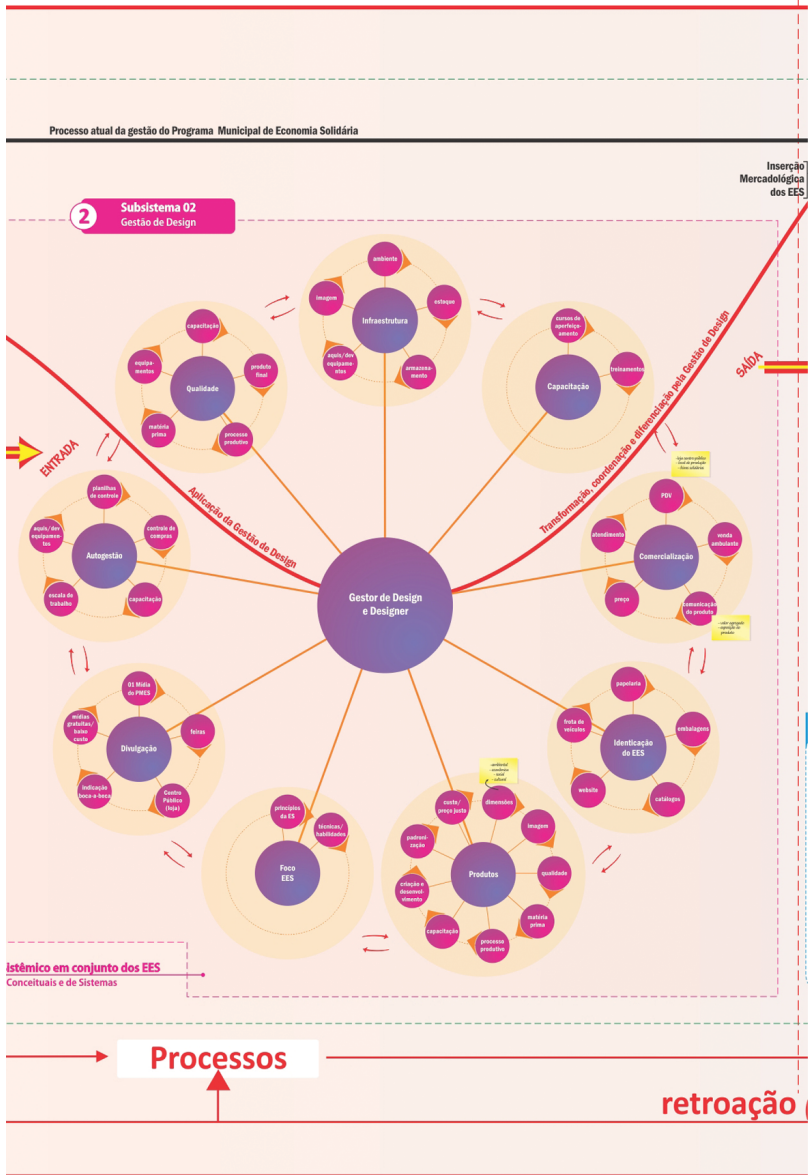
Fonte: Autora, 2013.

Figura 72- Detalhe Mapa de Sistemas da gestão de design do PMES.



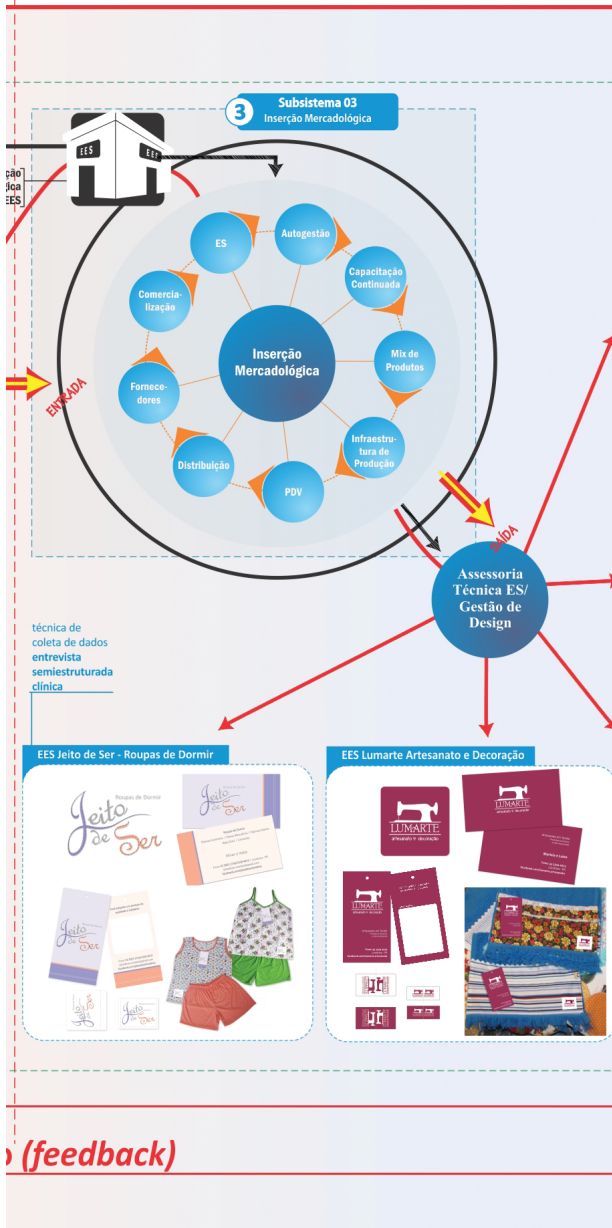
Fonte: Autora, 2013.

Figura 73- Detalhe Mapa de Sistemas da gestão de design do PMESL.



Fonte: Autora, 2013.

Figura 74- Detalhe Mapa de Sistemas da gestão de design do PMESL.



Fonte: Autora, 2013.

Figura 75- Detalhe Mapa de Sistemas da gestão de design do PMESL.



Fonte: Autora, 2013.

Abaixo segue o quadro 16 com a descrição de cada subsistema da gestão de design, contido no mapa.

Quadro 16 - Descrição dos itens de cada um dos subsistemas.

Subsistema	Descrição
Produto/ sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Dimensões: o produto deve ser planejado de acordo com as dimensões econômicas, ambientais, sociais e culturais. - Imagem: imagem do EES. - Qualidade do produto: por ser um produto solidário deve ter boa qualidade. - Matéria prima: que tipo de matéria prima será utilizado. - Processo produtivo: quais processos serão necessários. Capacitação: técnica aplicada ao produto. - Criação e desenvolvimento: formas de pesquisa para a criação de novos produtos. - Padronização: organização interna para sistematização, visual, tamanho,... - Custo/preço justo: cálculo de custo para saber por quanto vender e fazer o preço justo.
Identificação do EES/ Identidade Visual	<ul style="list-style-type: none"> - Logotipo: grafismo visual e nome do EES. - Papelaria: cartão de visitas, envelopes, papel de carta, e-mail com logotipo aplicado. - Embalagens: embalagem primária, secundária e de transporte. - Catálogos: para visualização do <i>mix</i> de produtos. - Web site: ou rede social para visibilidade online e de baixo custo. - Frota: identificação na frota.
Comercialização	<ul style="list-style-type: none"> - PDV: identificar possíveis pontos de vendas. - Venda ambulante: fazer venda externa se necessário, na comunidade. - Comunicação do produto: - Preço: preço final para venda do produto.
Capacitação	<ul style="list-style-type: none"> - Cursos de aperfeiçoamento: cursos teóricos. - Treinamentos: cursos práticos.

Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente: organização do ambiente interno de trabalho (estética, conforto, organização). - Estoque: ter espaço adequado para estoque, se necessário. - Armazenamento: ter espaço adequado para o armazenamento das matérias primas. - Aquis. / Dev. de equipamentos: planejamento enquanto a aquisição e devolução dos equipamentos de fomento do PMESL.
Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitação: gestão de qualidade. - Produto final: avaliar qualidade do produto/adequação do uso. - Processo produtivo: avaliar qualidade do processo produtivo. - Matéria prima: avaliar a qualidade da matéria prima utilizada nos produtos. - Equipamentos: avaliar qualidade dos equipamentos, enquanto seus processos e resultados.
Autogestão (Linguagem visual para organização)	<ul style="list-style-type: none"> - Planilhas de controle: organizações diárias, semanais e mensais para fluxo de caixa, modos de produção, rendimento, etc.. - Controle de compras: forma manual ou informatizada para controlar as compras. - Capacitação: treinamento de gestão. - Escala de trabalho: organizar escala de trabalho dos integrantes do empreendimento. - Aquis./Dev. de equipamentos: planejamento de devolução dos equipamentos de fomento do PMES e planejamento para futuras aquisições próprias.
Divulgação	<ul style="list-style-type: none"> - Mídia ES: verificar qual melhor mídia para o PMESL. - Feiras: planejar divulgação para as feiras em busca de melhores vendas e aumento de visitação. - Centro público: divulgação do Centro Público como loja oficial da ES e EES. - Indicação boca a boca: sempre falar sobre o EES e a ES.

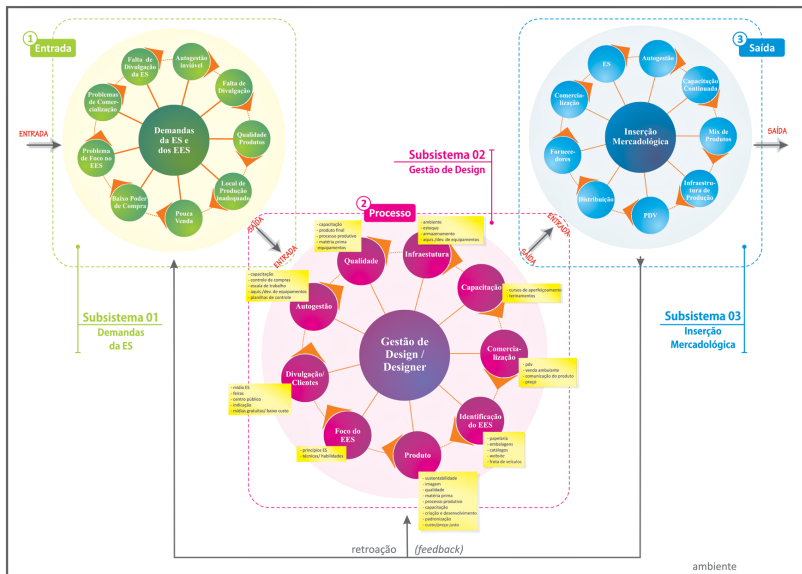
<p>Foco do EES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Princípios da ES: os princípios devem ser respeitados no EES. - Técnicas e Habilidades: avaliar as habilidades dos participantes e quais técnicas sabe trabalhar para definição do foco de empreendimento.
---------------------------	---

Fonte: Autora, 2013.

Os itens desse subsistema foram elaborados de acordo com as fragilidades dos EES e a vivência com os grupos no cotidiano das visitas de campo.

Na figura 76, é apresentada uma síntese do mapa elaborado com o processo da pesquisa-ação.

Figura 76 - Mapa Síntese do Sistema da gestão de design do PMESL.



Fonte: Autora, 2013.

Este mapa deverá ser utilizado com os EES que foram sensibilizados e estão em fase de planejamento do empreendimento. De forma clara e direta, os participantes poderão refletir sobre suas dificuldades e acompanhar pelo mapa algumas demandas da ES e de outros empreendimentos. O mapa tem como objetivo a orientação do processo de utilização e aplicação da gestão de design para resolução

de problemas entre os níveis estratégico, tático e operacional. Nesse sentido, será melhor compreendido e valorizadas as ações necessárias para a inserção mercadológica do empreendimento. O grupo estará mais preparado para iniciar suas atividades econômicas, alcançando os objetivos da ES, ou seja, a geração de trabalho e de renda.

Os EES acompanhados relataram que se tivessem passado por essa orientação durante a sensibilização e processo de formação e planejamento dos seus EES, com certeza não estariam como estão atualmente, o desempenho do empreendimento seria bem melhor, além de não passarem por tantas dificuldades que acabaram desanimando-os, fazendo com que alguns desistissem do Programa.

As informações acima descritas foram coletadas por meio das visitas aos empreendimentos, no campo de pesquisa e pelas entrevistas semiestruturadas aplicadas aos EES. Desta forma, os itens adotados para a gestão de design são específicos aos empreendimentos no contexto do PMESL.

Aos outros envolvidos, todos foram eficientes com a suas tarefas e prazos, tornando viável muitas das execuções e implantações dentro dos prazos propostos. Apesar de não ter sido testado o mapa de sistemas, na totalidade dos empreendimentos, acredita-se no sucesso deste modelo para os outros EES, pois como foi trabalhado nos quatro segmentos do Programa, pode-se dizer que se tem a referência para as necessidades específicas de todos os segmentos.

Segundo informações da assessoria técnica, atualmente, o programa de ES possui 55 empreendimento inseridos no mercado de trabalho e 09 em formação e planejamento. Todos os empreendimentos estão inseridos dentro dos segmentos de Alimentação, Artesanato, Vestuário e Prestação de Serviços.

O pouco, ou quase inexistente conhecimento dos integrantes dos empreendimentos, dificulta a geração de soluções. Estas pessoas precisam sempre ser orientadas sobre o que fazer, para que exista um aprendizado. O conhecimento por parte dos integrantes dos EES é mais tácito.

Com os estudantes convidados e a assessoria técnica do PMESL, o fluxo de trabalho é mais fluido, mesmo com o desconhecimento sobre a área do outro. Futuros resultados serão acompanhados tanto pela assessora técnica da ES, como pela pesquisadora.

Durante o período de pesquisa, foram publicados artigos em revistas científicas, contribuindo com a soma das áreas de design e gestão

de design no contexto da ES.

A pesquisa-ação foi de grande contribuição para a construção do mapa de sistemas de gestão de design para o PMESL.

A forma de comunicação utilizada nesta pesquisa foi muito importante, pois se lidou com pessoas simples e humildes e com nível baixo de escolaridade. Para tanto, buscou-se adentrar em seu cotidiano, para que elas se sentissem à vontade e de forma natural passassem as informações necessárias. Para a comunicação foi utilizado além da verbalização, mapas conceituais e sistêmicos para demonstrar situações mais complexas. Tal pesquisa será apresentada para o PMESL e universidade, mostrando seus resultados.

6. CONCLUSÃO E DESDOBRAMENTOS FUTUROS

Após ter trabalhado com o pensamento sistêmico, por um longo período, percebe-se o quanto o design e a gestão de design tiveram importância para os EES acompanhados e conseqüentemente para todo o PMESL.

Verificou-se, nesta pesquisa, que a abordagem utilizada pela pesquisadora e gestora de design, contribuiu com a gestão de design, pois, trouxe além da coordenação e gerenciamento do design, motivação para os grupos, almejando aprender mais e melhorar continuamente os EES.

A flexibilidade dos níveis da gestão de design em relação a situações específicas ficou evidente nas fases da pesquisa-ação. Neste caso, os EES, são formados “quase que em sua totalidade”²⁹ por pessoas excluídas do mercado de trabalho, com nível baixo de estudo, falta de oportunidades de emprego, problemas socioeconômicos, baixa autoestima e descrentes que poderão ser inclusos mercadologicamente e sustentar seu EES.

Diante destes fatores, o gestor de design, ao perceber tais fragilidades, acha que é importante trabalhar com ações imediatas, que motivarão o grupo, iniciando-as por meio do nível operacional para trabalhar com ações estratégicas de curto, médio e longo prazo.

A gestão de design contribuiu com os EES e com o PMESL, valorizando os produtos, o processo produtivo, a qualidade, seu local de produção, divulgação do empreendimento como da ES, sem deixar de respeitar os princípios que os regem.

A gestão de design trabalhou em três níveis, sendo estes: o estratégico, o tático e operacional. Tal relação entre os níveis, proporcionou melhor entendimento sobre sua importância dentro de cada EES, otimizando o trabalho ao longo da pesquisa.

Também mostrou aos EES e ao programa sua função de gerenciamento do design de uma organização, sendo este um departamento interno ou não.

A abordagem sistêmica teve grande relevância na pesquisa, por apresentar e ensinar aos EES a ter uma visão do todo. Mostrando que é possível trabalhar com as partes, porém, sempre pensando no todo. Por falta dessa visão e pensamento sistêmico, os grupos tomaram muitas decisões, as quais não tinham o resultado esperado, por aparecer algo

inesperado durante o processo.

Para a inserção da gestão de design nos EES, houve limitações. Foi preciso trabalhar, inicialmente, com pequenos projetos, apresentando seus resultados, para, posteriormente se aprofundar e, trabalhar com o nível estratégico.

Para os EES, foram sugeridas ações de design, relacionando os três níveis da gestão e em curto e médio prazo. Foram propostas ações específicas para cada empreendimento acompanhado, devido às necessidades de seu segmento mercadológico.

Para todos os EES, as ações propostas foram operacionalizadas. Algumas foram desenvolvidas e implantadas e outras estão a espera de possibilidades financeiras dos EES.

Portanto, ao longo da pesquisa-ação, foram obtidos vários resultados. Resultados isolados que foram necessários para o entendimento dos integrantes dos EES, quanto a sua necessidade e função naquele momento, além de proporcionar confiança aos integrantes dos grupos em relação ao desenvolvimento da pesquisa. Pois se torna complexo para quem não tem algum conhecimento, entender e trabalhar com os assuntos de design, gestão de design e Pensamento Sistêmico.

Primeiramente, foi revisto o foco de cada EES e, posteriormente, foi criado um logotipo e um cartão de visitas. Tal ação trouxe resultado de visibilidade, como de venda, pois a distribuição dos cartões de visitas, em alguns locais de venda, resultou em venda e encomendas para a maioria os grupos.

Foi criada uma conta de email e de rede social, especificamente no Facebook, com o intuito de divulgar massivamente a marca e gerar um portfólio digital dos produtos. Todos os empreendimentos tiveram resultados positivos, recebendo ligações e emails para solicitarem maiores informações e pedidos. Neste momento, os integrantes dos EES perceberam o quanto a gestão de design já estava contribuindo. Foi trabalhado o design de interiores do salão de beleza, o qual adquiriu novas cores institucionais, sentiu que, realmente, tal mudança seria um diferencial, no entanto, o mesmo empreendimento teve muita resistência a entender que o design pudesse contribuir com baixos custos. O pouco das ações implantadas em cada empreendimento foi suficiente para que eles percebessem a importância da gestão de design e que o que estava sendo considerada despesa, converteu-se em investimento, pois já estavam obtendo retorno dessas ações implantadas.

Com alguns dos EES na entrevista semiestruturada para avaliação

dos resultados, chegou a momentos de grande emoção, por desenvolver um trabalho para pessoas desfavorecidas e ter um resultado de sucesso, que além de mexer com a visão sobre a atividade de trabalho, foi relatado uma mudança pessoal, de vida, devido à atenção e cuidado proporcionado pela pesquisadora, durante a aplicação da pesquisa de campo.

Em relação aos objetivos da pesquisa, acredita-se tê-los alcançados. A gestão de design por meio da Abordagem Sistêmica foi inserida gradativamente na gestão atual do PMES, como proposto no objetivo geral. E quanto aos específicos, foram diagnosticadas e identificadas nas fragilidades dos EES, e ainda utilizadas na entrevista semiestruturada da fase de aprofundamento da pesquisa-ação. Foram propostas ações da gestão de design para os EES, ampliou-se o objetivo, avaliação, executando e implantando algumas das ações. Foi representado por meio da Abordagem Sistêmica, em um mapa, todo processo de gestão de design inserido e realizado para o PMESL. Este foi detalhado conforme a pesquisa-ação e além deste mapa, foi desenvolvido um mapa síntese, o qual apresenta somente os sistemas da ES, da gestão de design e da Inserção Mercadológica, facilitando a visualização pelas pessoas que já passaram pela sensibilização e conheceram o processo do mapa detalhado da pesquisa-ação.

As temáticas estudadas foram consideradas e integradas à pesquisa de campo. Passou por quatro etapas, as quais facilitaram a aplicação e coleta de dados no período de imersão da pesquisa com os EES.

Todo o processo da pesquisa resultou em aprendizado aos envolvidos, mas especialmente aos empreendimentos.

A maioria dos grupos teve dificuldades em se expressar nas entrevistas semiestruturadas, mesmo com assuntos de seu conhecimento, por exemplo: explicar o que é a ES. Devido à pesquisa proposta, todos os grupos tiveram que resgatar conteúdos, passados na capacitação do Programa, que, de certa forma, estavam esquecidos. Tal resgate foi percebido como contribuição da pesquisa, por reativar mentalmente e no cotidiano alguns aspectos e princípios.

Esta pesquisa tem como desdobramentos futuros:

- a continuidade em relação à execução e implantação de outras ações, para enriquecimento de avaliação e de informações dos próprios EES;
- aplicação do Mapa de Sistemas no PMESL com os outros grupos

inseridos no Programa;

- utilização do Mapa de Sistemas no PMESL nas sensibilizações e processo de formação dos EES para comparação de desempenho em relação a sustentabilidade e autogestão dos ESS, quando inseridos mercadologicamente;
- elaborar um planejamento apresentando a importância e necessidade da atuação de um designer ou Gestor de design, inserido no PMESL.

Portanto, conclui-se que devem ser consideradas as características da ES, as quais apontam para uma nova lógica de Desenvolvimento Sustentável com geração de trabalho e renda, mediante um crescimento econômico com proteção deste novo setor, para qualquer pesquisa proposta. E de acordo com seus resultados, sejam estes econômicos, sociais ou culturais e devem ser compartilhados pelos participantes, sem distinção de gênero, idade e raça. Em relação à geração de renda, a ES implica reversão da lógica capitalista ao ser contra à exploração do trabalho e considera o ser humano, em sua integralidade, um sujeito que tem como finalidade a atividade econômica e social.

Nesse sentido, outras disciplinas como design, gestão de design relacionadas à Abordagem e Pensamento Sistêmico, são pertinentes e importantes para o PMESL, quanto aos EES em sua capacitação e a inserção mercadológica sustentada e/ou autogerida.

REFERÊNCIAS

ADG. **Glossário de termos e verbetes utilizados em Design Gráfico**. São Paulo: ADG, 2000.

ARROYO, J.C.T. **Economia popular e Solidária: a alavanca para um desenvolvimento sustentável e solidário**. 5. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

BERTALANFFY, L. von. **Teoria Geral dos Sistemas: Fundamentos, desenvolvimento e aplicações**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2006.

CAPRA, F. **O Ponto de Mutação – a ciência, a sociedade e a cultura emergente**, Trad.  lvvaro Cabral, São Paulo: Cultrix, 2006. Centro Português de design. Manual de Gestão do design. Portugal, 1997.

CASTE O, A L. & LANDIM, P. C. **Quatro modelos de Gestão Organizacional comprovando a qualidade por meio do Design**. Bauru: Congresso Internacional de Pesquisa em Design – CIPED, 2009.

CONSOLO, C. **Anatomia do design: uma análise do design gráfico brasileiro**, organiza o Cecília Consolo. São Paulo, Blucher, 2009.

COTEC, **Dise o e innovación. La gestión del dise o en la empresa**. Fundación para la Innovación Tecnológica. Madrid: COTEC, 2008.

DICIONÁRIO AURÉLIO ONLINE. Disponível em: <<http://www.dicionariodoaurelio.com/Identidade.html>>. Acesso em 10/04/2013.

ETIENNE WENGER. Disponível em: <<http://wenger-trayner.com/wp-content/uploads/2012/01/06-Brief-introduction-to-communities-of-practice.pdf>>. Acesso em 20/02/2012.

FAGGIANI, K. **O poder do design: da ostenta o   emo o**. Brasília: Thesaurus, 2006.

FASCIONI, L. **DNA empresarial: identidade corporativa como referência estratégica**. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

FIALHO, F. A. P. **Psicologia das Atividades Mentais: introdu o às ciências da cogni o**. Florianópolis: Ed. Insular. 2011.

FRASCARA, J. **Diseño Gráfico para la gente.** Buenos Aires: Ediciones Infinito 2000.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6º ed. São Paulo: Ed. Atlas. 2008.

GODOY, T.M.P. **Políticas públicas para a economia Solidária no Brasil: a autogestão na reprodução das relações sociais de produção.** I Simpósio de Pós-Graduação em Geografia do Estado de São Paulo. Rio Claro, setembro de 2008.

GRUSZYNSKI, A. C. **Design gráfico: do invisível ao ilegível.** São Paulo: Edições Rosari, 2008.

ICOGRADA. **International Council of Graphic Design Association**
Disponível em: <<http://www.icograda.org>>. Acesso em: 20/03/2013.

INPI. **Instituto Nacional de Propriedade Industrial.** Disponível em:
<<http://www.inpi.gov.br>>. Acesso em: 20/03/2013.

KOTLER, P. **Administração de Marketing** / Philip Kotler, Kevin Lane Keller; trad.Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire; revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos- 12. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia do Trabalho Científico.** 7. Ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

LONDRINA. Lei Nº 10.523, DE 28 DE AGOSTO DE 2008. Disponível em:<<http://economiaSolidária.londrina.pr.gov.br/Lei.aspx>>. Acesso em 24/10/11.

LEITE, R. **Ver é compreender: design como ferramenta estratégica de negócio.** 2. Ed. – Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2010.

MANU, A et al. **Revista Aldeia Humana.** Florianópolis: SENAI/LBDI, 1995. Série Brasil n 1.

MANZINI, Ezio. **Design para a inovação social e sustentabilidade: comunidades criativas, organizações colaborativas e novas redes projetuais.** Ezio Manzini; [coordenação de tradução Carla Cipolla; equipe Eliza Spampinato, Aline Lys Silva]. Rio de Janeiro: E-papers, 2008.

MARTINS, G. A. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. Gilberto de Andrade Martins, Carlos Renato Theóphilo. 2. Ed. – São Paulo: Atlas; 2009.

MARTINS, R. F. F.; MERINO, E. A. D. **A gestão de design como Estratégia Organizacional**. Rosane Fonseca de Freitas, Eugenio Andrés Díaz Merino. 2. Ed.- Londrina: EDUEL; Rio de Janeiro: Rio Books, 2011.

MERINO, Giselle Schmidt Alves Diaz. **A contribuição da gestão de design em grupos produtivos de pequeno porte no setor da maricultura: O caso AMPROSUL**. Dissertação (Mestrado em design e Expressão Gráfica) Departamento de Expressão Gráfica, Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, 2010.

MINTZBERG, H. **O processo da estratégia** / Henry Mintzberg e James Briam Quinn; trad. James Sunderland Cook, - 3. Ed.- Porto Alegre: Bookman, 2001

Ministério do Trabalho e Emprego. <<http://www.mte.gov.br/economiaSolidária.oque.asp>>. Acesso em 24/10/11.

<http://www.mte.gov.br/economiaSolidária/secretaria_nacional_apresentacao.asp>. Acesso em 24/10/11.

MORIN, A. **Pesquisa-ação integral e sistêmica: uma antropopedagogia renovada** / André Morin. Trad. Michel Thiollent – Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

MONTGOMERY, C. A. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva** / Cinthia A. Montgomery, Michael E. Porter; tradução de Bazán Tecnologia e Linguística-Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

NUNES, G. **Marca: valor do intangível, medindo e gerenciando seu valor econômico**. São Paulo: Atlas, 2003.

PAPANÉK, V. **Arquitetura e design: ética e ecologia**. Lisboa: Edições 70, 1995.

PEÓN, M. L. **Sistema de identidade visual**. Roberto Jarry Richardson;

colaboradores José Augusto de Souza Peres ... (et al).- 3. ed. – 11 reimpr. – São Paulo : Atlas, 2010.

POUPART, Jean et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis (RJ): Vozes, 2008.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 4. Ed. Rio de Janeiro. 2AB, 2009.

Programa de Economia Solidária. Disponível em:

<<http://economiaSolidária.londrina.pr.gov.br/quemsomos.aspx>>. Acesso em 24/10/11.

<<http://economiaSolidária.londrina.pr.gov.br/princípios.aspx>>. Acesso em 24/10/11.

<<http://economiaSolidária.londrina.pr.gov.br/projetos.aspx>>. Acesso em 24/10/11.

SANTOS, G. F. dos. **Negócios Sustentáveis e Desenvolvimento – Uma relação de causa e efeito**, organizado por Rocha, M.T., Dorresteijn, H. & Gontijo M.J. **Empreendedorismo em Negócios Sustentáveis – plano de negócios como ferramenta de desenvolvimento**, São Paulo: Petrópolis; Brasília, DF: IEB – Instituto Internacional de Educação do Brasil, 2005.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Robert E. Stake; tradução: Karla Reis; revisão técnica: Nilda Jacks – Porto Alegre: Penso; 2011.

SENGE, P. 1995. **A Quinta Disciplina: caderno de campo - estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende**. Rio de Janeiro, Qualitymark Ed.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina. Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1999.

SINGER, Paul. **Introdução à economia solidária**. 2003;

SITTA, S. C. et al. **A Inclusão Produtiva e as Potencialidades Artesanais Regionais**. CIKI- 1º Congresso Internacional de conhecimento e Inovação, Florianópolis, 2011.

SORIANO, R. R. **Manual de pesquisa social**. Petrópolis: Vozes, 2004.

TERRA, C.C.J. **Comunidade de prática: conceitos, resultados e métodos de Gestão**. Biblioteca Terra Fórum Consultores, 10/2004. Disponível em: <<http://biblioteca.terraforum.com.br/BibliotecaArtigo/libdoc00000098v002Comunidades%20de%20Prática-conceitos,%20resultad.pdf>>. Acesso em 20/02/2012.

VEZZOLI, C. **Design de sistemas para a sustentabilidade: teoria, métodos e ferramentas para o design sustentável de “sistemas de satisfação”**. Carlo Vezzoli- Salvador: EDUFBA, 2010.

WENGER, E. *Communities of practice: a brief introduction*. Disponível em: <<http://www.ewenger.com/theory/index.htm>>. Acesso em 30 set 2011.

ZANELLA, L.C.H. **Técnicas de pesquisa**. Liane Carly Hermes Zanella; adaptação: Eleonora Milano Falcão Vieira, Marialice de Moraes. 2.ed.rev. atual – Florianópolis: Departamento de Ciências Contábeis / uFSC, 2009.

WHEELER, A. **Design de identidade da Marca**. Porto Alegre: Bookman: 2ª ed., 2008.

APÊNDICE A – ROTEIRO ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA 01

Folha 01/04

ROTEIRO
Entrevista semiestruturada**Universidade Federal de Santa Catarina**
Centro de Comunicação e Expressão
NAS - Núcleo de Abordagem Sistemática do Design

Esta entrevista semiestruturada tem como objetivo conhecer sobre cada EES e identificar suas dificuldades e necessidades existentes. Serão analisados os aspectos sobre: **EES, Produto, Mercado e Foco do Empreendimento, Divulgação e Captação de Clientes, Autogestão, Qualidade, Organização e Estrutura Física, Capacitação, Comercialização e Economia Solidária.**

A- EES

1. Qual o nome do empreendimento? Tem algum significado?
2. Qual o histórico do empreendimento? (quando foi fundada, por quem, onde, possui tradição na família).
3. Possui marca? Se não acha que é importante ter uma marca? Por quê?
4. Qual é a imagem que gostaria de passar de seu empreendimento e produtos?
5. Como as pessoas contratam seus serviços?
6. Qual o faturamento do empreendimento mensal?
7. Qual a despesa mensal do empreendimento?
8. O grupo trabalha com produtos a pronta entrega ou sob encomenda?

B- Produto

1. O que é o produto?
2. Qual é o *mix* de produtos? Existe uma linha?
3. Pra que serve?
4. Como criam novos produtos? Qual método utilizado?
5. Existe algum fator limitante para a criação dos produtos? Qual?
6. Qual o processo de fabricação?
7. Qual o custo?
8. Qual o preço de venda?
9. Qual o volume de produção? (dia, semana, mês, ano...).
10. Possui embalagem?
11. O produto necessita de instruções para uso?
12. Qual o principal benefício ou diferencial que o produto oferece?

13. O grupo produtivo dá garantia? De quanto tempo?
14. Existem datas previstas para lançar novos produtos?
15. Como é exposto seu produto e quais os pontos de venda?

C- Mercado

1. O produto está inserido em qual segmento do mercado?
2. Qual o público alvo pretende atingir? (sexo, classe social, faixa etária, escolaridade, estado civil, ocupação profissional...).
3. Defina hábitos e atitudes dos consumidores em relação ao produto, como por exemplo: periodicidade de compras, quantidade comprada por vez, preferências...
4. Quais são os concorrentes? (diretos e indiretos)
5. Qual o preço praticado pelos concorrentes?
6. O que este produto se difere dos concorrentes?
7. Qual a fatia do mercado que pretende atender e em quanto tempo?
8. As reações de compras são racionais ou emocionais?
9. As pessoas consomem o produto por saber que é de economia solidária?

D- Divulgação/Clientes

1. Como é divulgado o produto?
2. Possui cartão de visita ou algum material institucional para apresentação do empreendimento e contato?
3. Possui site?
4. Costuma fazer publicidade para divulgar os produtos?
5. O empreendimento tem portfólio de apresentação?
6. O que acha necessário para divulgar o seu produto e o PMES?
7. Qual o consumidor atual do grupo produtivo?
8. Quem o empreendimento ainda não atende e gostaria de atender?
9. O empreendimento tem fidelização de clientes? Quantos?
10. Qual a frequência de compra desses clientes fidelizados?
11. Além da loja da ES, onde mais é mostrado o produto?

E- Autogestão

1. Como é feita a gestão do núcleo produtivo pela ES?

2. Quais são as funções dos participantes do grupo?
3. Como é feita a divisão das despesas e sobras?
4. O grupo percebe a existência de dificuldades para a gestão do empreendimento? Quais?
5. Como são feitas as compras para a fabricação dos produtos?
6. Os fornecedores fazem algum desconto para os núcleos produtivos da ES?
7. Como é colocado o preço de venda nos produtos?
8. O grupo sabe o custo de cada produto?
9. A produção é realizada em cima de datas comemorativas? Como e por quê?
10. O que acham mais difícil executar dentro de toda a gestão do empreendimento?
11. O que acham mais difícil dentro dos processos de criação, produção e comercialização?

F- Qualidade

1. Qual o nível de qualidade que daria para o seu produto? (alta, média ou baixa).
2. O que especificamente falta em qualidade no produto?
3. Os materiais comprados para o desenvolvimento do produto é de 1ª ou 2ª linha? Isto afeta diretamente na qualidade do produto?
Você compraria o seu produto? Por quê?

G- Organização e estrutura física

1. A organização de modo geral no empreendimento é considerada boa, média ou ruim?
2. Os produtos em estoques são mantidos de forma adequada?(local, armazenamento,...).
3. A estrutura atual é suficiente para o empreendimento atuar conforme pensado e planejado inicialmente?
4. Atualmente existe alguma deficiência de estrutura e equipamentos para atender a demanda?
5. A estrutura atual é do empreendimento ou da PMES?
6. O local que o empreendimento acontece é locado ou cedido pelo PMES?
7. Tem algum aspecto que gostariam de mudar?
8. Quais os horários de trabalho do grupo produtivo? É suficiente para atender a demanda?

H- Capacitação

1. Quantas capacitações já fizeram pela ES?
2. E fora da ES, já fizeram algum tipo de capacitação?
3. Sentem falta de algum tipo de capacitação? Qual?

I- Comercialização

1. Na loja da ES o seu produto tem muita saída?
2. Como são feitas as vendas externas?

J- Economia Solidária

1. A ES como oportunidade de gerar trabalho e renda, atingiu suas expectativas?
2. Como o grupo explica para as pessoas o que ES?
3. E as pessoas entendem?
4. Indicam a loja da ES para as pessoas conhecerem?

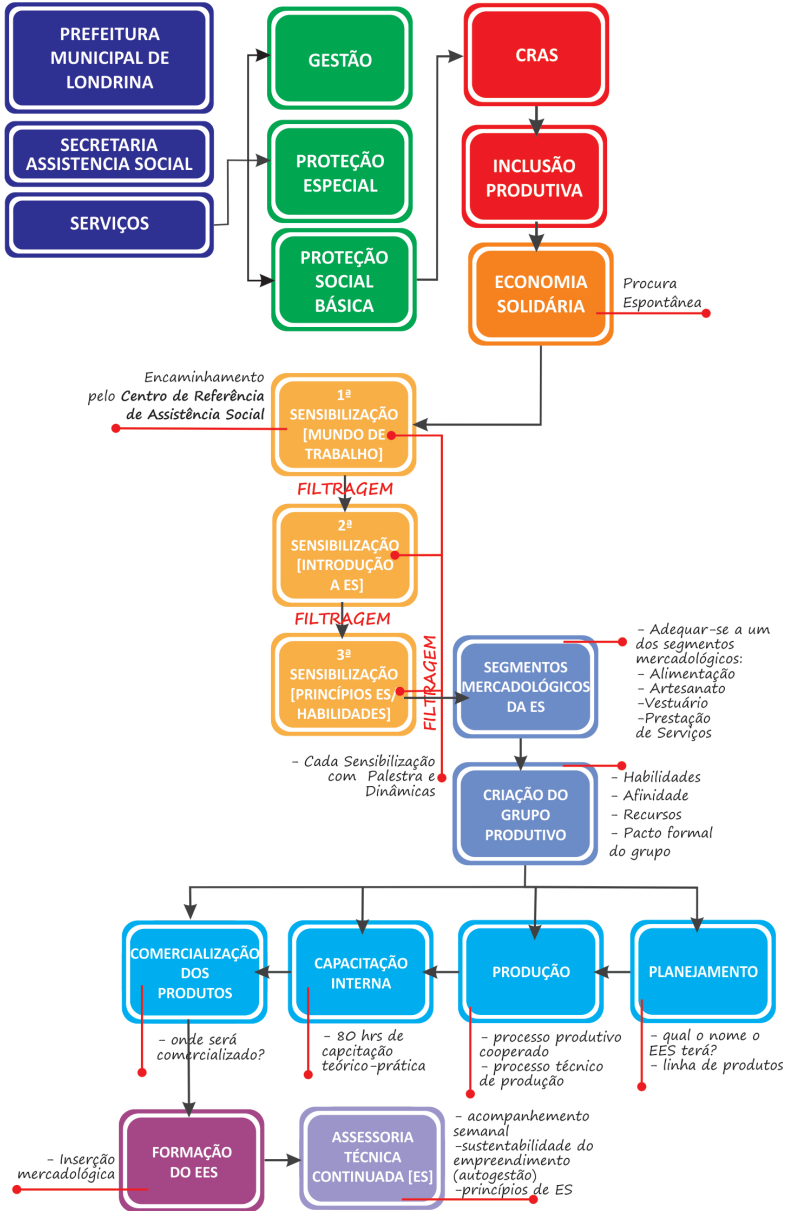
APÊNDICE B – ROTEIRO ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA 02

Folha 1/2

ROTEIRO
Entrevista Semiestruturada

Esta entrevista tem como objetivo avaliar o processo de investigação da pesquisa, as ações propostas e executadas durante o seu processo com os EES. Segue abaixo o roteiro das questões.

1. O que achou da inserção do design nesse estudo? Comente sobre alguns pontos.
2. A Gestão de Design inserido nas etapas da gestão da ES, desde a criação do empreendimento até a sua inserção mercadológica e comercialização, trouxe algum benefício para os EES? Quais benefícios? (anexo fluxograma das etapas da gestão da ES).
3. Diante dos aspectos levantados na primeira entrevista, indicados abaixo e estudados nos ESS, acham que o Design e sua Gestão trouxeram melhorias para os empreendimentos? Quais?
 - Identificação do EES
 - Produto
 - Foco do EES
 - Divulgação/ Cliente
 - Autogestão
 - Qualidade
 - Organização/Estrutura Física
 - Capacitação
 - Comercialização
 - Economia Solidária
4. Acham que com as ações sugeridas e aplicadas nos outros e novos empreendimentos o Programa Municipal de Economia Solidária será mais conhecido?
5. Em sua opinião faltou algum aspecto a ser estudado ou aprofundado durante o período desta pesquisa? Se sim, qual?
6. Qual a importância desta pesquisa, enquanto meu trabalho de conclusão de curso para os empreendimentos e para o PMESL?
7. O que motiva você a participar da ES?
8. Os objetivos do grupo na ES já foram alcançados?
9. Porque acham que ainda não alcançaram?



ANEXO A - AUTORIZAÇÃO DA PESQUISA.



PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE LONDRINA
Estado do Paraná

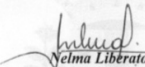


Programa Municipal de Economia Solidária

À Pesquisadora Prof. Seila Cibele Sitta Preto

(Mestranda do Programa de Design e Expressão Gráfica da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC).

Autorizo a realização dos contatos com os grupos produtivos solidários para a realização de pesquisa sobre o processo produtivo, conhecimento local e levantamento de dados a campo que implicarão em visitas aos empreendimentos solidários e Centro Público de Economia Solidária para as observações das atividades de cada grupo produtivo.


Nelma Liberato
Gerente de Inclusão Produtiva

Londrina, 26 de julho de 2011.

ANEXO B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Título da pesquisa:

"A abordagem sistêmica na gestão de design aplicada na economia solidária e seus grupos produtivos".

Prezado(a) Senhor(a): Marilyza da Silva Xavier

Gostaríamos de convidá-lo (a) a participar da pesquisa "A abordagem sistêmica na gestão de design aplicada na economia solidária e seus grupos produtivos", realizada no Centro Público e Empreendimentos Solidários, em Londrina". O objetivo da pesquisa é "Investigar como a gestão de design pode contribuir nos grupos produtivos da Economia Solidária na compreensão e melhorias em seu sistema de gestão s, identificando pontos fortes e fracos nos que diz respeito aos produto, comercialização e inserção mercadológica.". A sua participação é muito importante e ela se daria da seguinte forma (pesquisa-ação, observações participantes, entrevistas, fotos e diários de campo). Gostaríamos de esclarecer que sua participação é totalmente voluntária, podendo você: recusar-se a participar, ou mesmo desistir a qualquer momento sem que isto acarrete qualquer ônus ou prejuízo à sua pessoa. Informamos que as informações somente serão utilizadas para os fins desta pesquisa e serão tratadas com o mais absoluto respeito, sigilo e confidencialidade, de modo a preservar a sua identidade.

As imagens (fotografias) colhidas nas atividades somente servirão como registro visual da pesquisa e as imagens (fotografias) dos produtos solidários servirão para a realização dos registros para a divulgação em canais escolhidos e aceitos por todos os participantes do empreendimento.

Informamos que o(a) senhor(a) não pagará nem será remunerado por sua participação.

Caso você tenha dúvidas ou necessite de maiores esclarecimentos pode contatar os pesquisadores:

- Professor orientador e pesquisador responsável na UFSC: Dr. Luis Fernando Gonçalves de Figueiredo, lff.cce@ufsc.br.

- Pesquisadora: Seila Cibele Sitta Preto, 43 3027 7710, 43 9908 8046, cibelesittap@gmail.com.

Este termo deverá ser preenchido em duas vias de igual teor, sendo uma delas, devidamente preenchida e assinada entregue a você.

Londrina, ___ de _____ de 20__.

Pesquisador Responsável

RG: 6-481.0847

Marilyza da S. Xavier (nome por extenso do sujeito de pesquisa), tendo sido devidamente esclarecido sobre os procedimentos da pesquisa, concordo em participar voluntariamente da pesquisa descrita acima.

Assinatura: Marilyza

Data: _____

ANEXO C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Título da pesquisa:

"A abordagem sistêmica na gestão de design aplicada na economia solidária e seus grupos produtivos".

Prezado(a) Senhor(a): Neoli de Jesus Avila Murari

Gostaríamos de convidá-lo (a) a participar da pesquisa "A abordagem sistêmica na gestão de design aplicada na economia solidária e seus grupos produtivos", realizada no Centro Público e Empreendimentos Solidários, em Londrina". O objetivo da pesquisa é "Investigar como a gestão de *design* pode contribuir nos grupos produtivos da Economia Solidária na compreensão e melhorias em seu sistema de gestão s, identificando pontos fortes e fracos nos que diz respeito aos produto, comercialização e inserção mercadológica.". A sua participação é muito importante e ela se daria da seguinte forma (pesquisa-ação, observações participantes, entrevistas, fotos e diários de campo). Gostaríamos de esclarecer que sua participação é totalmente voluntária, podendo você: recusar-se a participar, ou mesmo desistir a qualquer momento sem que isto acarrete qualquer ônus ou prejuízo à sua pessoa. Informamos que as informações somente serão utilizadas para os fins desta pesquisa e serão tratadas com o mais absoluto respeito, sigilo e confidencialidade, de modo a preservar a sua identidade.

As imagens (fotografias) colhidas nas atividades somente servirão como registro visual da pesquisa e as imagens (fotografias) dos produtos solidários servirão para a realização dos registros para a divulgação em canais escolhidos e aceitos por todos os participantes do empreendimento.

Informamos que o(a) senhor(a) não pagará nem será remunerado por sua participação.

Caso você tenha dúvidas ou necessite de maiores esclarecimentos pode contatar os pesquisadores:

- Professor orientador e pesquisador responsável na UFSC: Dr. Luis Fernando Gonçalves de Figueiredo, lff.cce@ufsc.br.

- Pesquisadora: Seila Cibeles Sitta Preto, 43 3027 7710, 43 9908 8046, cibelesittap@gmail.com.

Este termo deverá ser preenchido em duas vias de igual teor, sendo uma delas, devidamente preenchida e assinada entregue a você.

Londrina, ___ de _____ de 20__.

Pesquisador Responsável

RG:: 6-481-084-7

Neoli de Jesus Avila Murari (nome por extenso do sujeito de pesquisa), tendo sido devidamente esclarecido sobre os procedimentos da pesquisa, concordo em participar voluntariamente da pesquisa descrita acima.

Assinatura: Neoli de Jesus Avila Murari

Data: _____

ANEXO D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Título da pesquisa:

"A abordagem sistêmica na gestão de design aplicada na economia solidária e seus grupos produtivos".

Prezado(a) Senhor(a): Soleneza Izabel Lourenço dos Santos

Gostaríamos de convidá-lo (a) a participar da pesquisa "A abordagem sistêmica na gestão de design aplicada na economia solidária e seus grupos produtivos", realizada no Centro Público e Empreendimentos Solidários, em Londrina". O objetivo da pesquisa é "Investigar como a gestão de *design* pode contribuir nos grupos produtivos da Economia Solidária na compreensão e melhorias em seu sistema de gestão s, identificando pontos fortes e fracos nos que diz respeito aos produto, comercialização e inserção mercadológica.". A sua participação é muito importante e ela se daria da seguinte forma (pesquisa-ação, observações participantes, entrevistas, fotos e diários de campo). Gostaríamos de esclarecer que sua participação é totalmente voluntária, podendo você: recusar-se a participar, ou mesmo desistir a qualquer momento sem que isto acarrete qualquer ônus ou prejuízo à sua pessoa. Informamos que as informações somente serão utilizadas para os fins desta pesquisa e serão tratadas com o mais absoluto respeito, sigilo e confidencialidade, de modo a preservar a sua identidade.

As imagens (fotografias) colhidas nas atividades somente servirão como registro visual da pesquisa e as imagens (fotografias) dos produtos solidários servirão para a realização dos registros para a divulgação em canais escolhidos e aceitos por todos os participantes do empreendimento.

Informamos que o(a) senhor(a) não pagará nem será remunerado por sua participação.

Caso você tenha dúvidas ou necessite de maiores esclarecimentos pode contatar os pesquisadores:

- Professor orientador e pesquisador responsável na UFSC: Dr. Luis Fernando Gonçalves de Figueiredo, lff.cce@ufsc.br.

- Pesquisadora: Seila Cibele Sitta Preto, 43 3027 7710, 43 9908 8046, cibelesittap@gmail.com.

Este termo deverá ser preenchido em duas vias de igual teor, sendo uma delas, devidamente preenchida e assinada entregue a você.

Londrina, ___ de _____ de 20__.

Pesquisador Responsável

RG: 6.481.084-7

Soleneza Izabel Santos (nome por extenso do sujeito de pesquisa), tendo sido devidamente esclarecido sobre os procedimentos da pesquisa, concordo em participar voluntariamente da pesquisa descrita acima.

Assinatura: Izabel

Data: _____

ANEXO E - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Titulo da pesquisa:

"A abordagem sistêmica na gestão de design aplicada na economia solidária e seus grupos produtivos".

Prezado(a) Senhor(a): Miriam Pavioth

Gostaríamos de convidá-lo (a) a participar da pesquisa "A abordagem sistêmica na gestão de design aplicada na economia solidária e seus grupos produtivos", realizada no Centro Público e Empreendimentos Solidários, em Londrina". O objetivo da pesquisa é "Investigar como a gestão de design pode contribuir nos grupos produtivos da Economia Solidária na compreensão e melhorias em seu sistema de gestão s, identificando pontos fortes e fracos nos que diz respeito aos produto, comercialização e inserção mercadológica.". A sua participação é muito importante e ela se daria da seguinte forma (pesquisa-ação, observações participantes, entrevistas, fotos e diários de campo). Gostaríamos de esclarecer que sua participação é totalmente voluntária, podendo você: recusar-se a participar, ou mesmo desistir a qualquer momento sem que isto acarrete qualquer ônus ou prejuízo à sua pessoa. Informamos que as informações somente serão utilizadas para os fins desta pesquisa e serão tratadas com o mais absoluto respeito, sigilo e confidencialidade, de modo a preservar a sua identidade.

As imagens (fotografias) colhidas nas atividades somente servirão como registro visual da pesquisa e as imagens (fotografias) dos produtos solidários servirão para a realização dos registros para a divulgação em canais escolhidos e aceitos por todos os participantes do empreendimento.

Informamos que o(a) senhor(a) não pagará nem será remunerado por sua participação.

Caso você tenha dúvidas ou necessite de maiores esclarecimentos pode contatar os pesquisadores:

- Professor orientador e pesquisador responsável na UFSC: Dr. Luis Fernando Gonçalves de Figueiredo, lff.cce@ufsc.br.

- Pesquisadora: Seila Cibele Sitta Preto, 43 3027 7710, 43 9908 8046, cibelesittap@gmail.com.

Este termo deverá ser preenchido em duas vias de igual teor, sendo uma delas, devidamente preenchida e assinada entregue a você.

Londrina, ___ de _____ de 20__.

Pesquisador Responsável

RG:: 4481.0847

Miriam da Silva Pavioth (nome por extenso do sujeito de pesquisa), tendo sido devidamente esclarecido sobre os procedimentos da pesquisa, concordo em participar voluntariamente da pesquisa descrita acima.

Assinatura: Miriam da Silva Pavioth

Data: _____

ANEXO F - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Titulo da pesquisa:

"A abordagem sistêmica na gestão de design aplicada na economia solidária e seus grupos produtivos".

Prezado(a) Senhor(a): Valdemir Gonçalves

Gostaríamos de convidá-lo (a) a participar da pesquisa "A abordagem sistêmica na gestão de design aplicada na economia solidária e seus grupos produtivos", realizada no Centro Público e Empreendimentos Solidários, em Londrina". O objetivo da pesquisa é "Investigar como a gestão de *design* pode contribuir nos grupos produtivos da Economia Solidária na compreensão e melhorias em seu sistema de gestão s, identificando pontos fortes e fracos nos que diz respeito aos produto, comercialização e inserção mercadológica.". A sua participação é muito importante e ela se daria da seguinte forma (pesquisa-ação, observações participantes, entrevistas, fotos e diários de campo). Gostaríamos de esclarecer que sua participação é totalmente voluntária, podendo você: recusar-se a participar, ou mesmo desistir a qualquer momento sem que isto acarrete qualquer ônus ou prejuízo à sua pessoa. Informamos que as informações somente serão utilizadas para os fins desta pesquisa e serão tratadas com o mais absoluto respeito, sigilo e confidencialidade, de modo a preservar a sua identidade.

As imagens (fotografias) colhidas nas atividades somente servirão como registro visual da pesquisa e as imagens (fotografias) dos produtos solidários servirão para a realização dos registros para a divulgação em canais escolhidos e aceitos por todos os participantes do empreendimento.

Informamos que o(a) senhor(a) não pagará nem será remunerado por sua participação.

Caso você tenha dúvidas ou necessite de maiores esclarecimentos pode contatar os pesquisadores:

- Professor orientador e pesquisador responsável na UFSC: Dr. Luis Fernando Gonçalves de Figueiredo, lff.cce@ufsc.br.

- Pesquisadora: Seila Cibele Sitta Preto, 43 3027 7710, 43 9908 8046, cibelesittap@gmail.com.

Este termo deverá ser preenchido em duas vias de igual teor, sendo uma delas, devidamente preenchida e assinada entregue a você.

Londrina, ___ de _____ de 20__.

Pesquisador Responsável

RG.: 6481.0847

Valdemir G. Gonçalves (nome por extenso do sujeito de pesquisa), tendo sido devidamente esclarecido sobre os procedimentos da pesquisa, concordo em participar **voluntariamente** da pesquisa descrita acima.

Assinatura: [Assinatura]

Data: _____

ANEXO G – LEI Nº 10.523 – PROGRAMA MUNICIPAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA

Lei nº 10.523/2008

1

LEI Nº 10.523, DE 28 DE AGOSTO DE 2008.

SÚMULA: Cria o Programa Municipal de Economia Solidária, e dá outras providências

**A CÂMARA MUNICIPAL DE
LONDRINA, ESTADO DO PARANÁ,
APROVA E EU PREFEITO DO
MUNICÍPIO, SANCIONO A SEGUINTE**

L E I :

Capítulo I Do Programa Municipal de Economia Solidária Seção I – Denominação e objetivos

Art. 1º Fica instituído o Programa Municipal de Economia Solidária com o intuito de apoiar iniciativas coletivas de geração de trabalho e renda que se organizam com base na autogestão, cooperação e solidariedade com os seguintes objetivos:

- I. Proporcionar a assessoria aos empreendimentos econômicos solidários desde o processo inicial de formação e depois de estruturados, com formação continuada nas áreas conceitual, técnica e de gestão;
- II. Apoiar a constituição e contribuir para o fortalecimento de redes solidárias de produção, comercialização e consumo;
- III. Apoiar iniciativas que promovam a comercialização dos empreendimentos econômicos solidários;
- IV. Promover acesso a políticas de investimento social.

Seção II - Estrutura Organizacional

Art. 2º O Programa Municipal de Economia Solidária constituiu-se como uma ação intersetorial da Prefeitura Municipal de Londrina com a participação das diversas políticas setoriais.

Art. 3º O Programa Municipal de Economia Solidária estará vinculado à estrutura administrativa da Secretaria Municipal de Assistência Social e será coordenado por esta secretaria.

Art. 4º Para a execução do Programa Municipal de Economia Solidária será designada equipe própria multidisciplinar composta por servidores e servidoras municipais vinculados às Secretarias participantes do referido Programa.

Seção III – Projetos

Art. 5º . O Programa Municipal de Economia Solidária será operacionalizado por meio de ações que oportunizem:

- I. Projeto de Assessoria aos Empreendimentos Econômicos Solidários, que assessorará, desde o processo de formação dos grupos de geração de trabalho e renda e após a sua organização, propiciando conforme a necessidade, capacitação nas áreas conceitual, técnica e de gestão;
- II. Projeto de Investimento Solidário, que objetiva o acesso a materiais de consumo para o processo de produção das iniciativas coletivas de geração de trabalho e renda;
- III. Projeto Rede Solidária, que visa apoiar e fortalecer a organização de rede solidária de produção, comercialização e consumo;
- IV. Projeto Oficinas Solidárias, que tem o intuito de propiciar informações sobre a Economia Solidária, da perspectiva do trabalho coletivo, autogestionário, cooperativo e solidário;
- V. Projeto de Educação para o consumo crítico e solidário, que tem por objetivo sensibilizar diferentes segmentos sobre a Economia Solidária e o consumo justo e solidário;
- VI. Havendo outras necessidades posteriores, facultar-se ao Programa Municipal de Economia Solidária a formatação de outros projetos que visem o atendimento a suas finalidades, respeitado a disponibilidade orçamentária e mediante aprovação do Conselho Geral de Gestão.

Capítulo II

Da Política Pública Municipal de Fomento à Economia Solidária **Seção I – Princípios**

Art. 6º A Política Pública Municipal de Economia Solidária é regida pelos seguintes princípios:

- I. Articulação e Integração com enfoque no caráter intersetorial e multidisciplinar, o que permite atuar de forma integralizada com o público a ser atendido;
- II. Participação e Controle Social;
- III. Descentralização e territorialização das ações;
- IV. Desenvolvimento local e sustentável;
- V. Autogestão, cooperação e solidariedade como foco das ações.

Seção II – Objetivos

Art. 7º A Política Pública Municipal de Economia Solidária é possui os seguintes objetivos:

- I. Propiciar acesso à geração de trabalho e renda na perspectiva da Economia Solidária;
- II. Contribuir para a melhoria da elevação da qualidade de vida pela criação de fontes de renda;
- III. Incentivar a constituição de cadeias produtivas na Economia Solidária;
- IV. Apoiar os empreendimentos econômicos solidários nos aspectos relacionados ao comércio justo e solidário;
- V. Propiciar o acesso as ações de Economia Solidária, por meio de estruturas físicas descentralizadas e territorializadas;
- VI. Apoiar o cooperativismo popular e solidário;
- VII. Promover a intersetorialidade e multidisciplinaridade das ações do Poder Público Municipal.

Capítulo III – Dos Beneficiários

Art. 8º São considerados beneficiários da Política Pública Municipal de Fomento à Economia Solidária, grupos de geração de trabalho e renda informais ou formais que se organizam com base na autogestão, cooperação e solidariedade, compostos por trabalhadores e trabalhadoras com mais de 16 anos de idade, residentes e domiciliados no Município de Londrina que cumpram ao menos um dos seguintes requisitos: estejam desempregados e/ou se encontrem em situação de vulnerabilidade social e/ou sejam procedentes da agricultura familiar e/ou se encontrem em situação de violência, e/ou indígenas da comunidade local e/ou usuários dos serviços de saúde mental.

Art. 9º A participação no Programa de Economia Solidária será formalizada por meio de um Termo de Adesão.

Capítulo IV – Dos Recursos

Art. 10. As atividades de fomento, de formação continuada dos empreendimentos econômicos solidários terão recursos procedentes da Política Pública de Assistência Social, da área de Proteção Social Básica – Inclusão Produtiva.

Art. 11. Outras atividades de apoio à Economia Solidária, conforme a área de execução estarão alocadas nas respectivas políticas setoriais.

Capítulo IV – Do Crédito

Art. 12. Os empreendimentos econômicos solidários participantes do Programa Municipal de Economia Solidária poderão acessar ao crédito solidário em convênio a ser estabelecido pelo Executivo Municipal com instituição que opere o micro-crédito.

Capítulo V - Do Centro Público de Economia Solidária

Art. 13. O Centro Público de Economia Solidária constitui-se como espaço público de referência da Economia Solidária no município para o desenvolvimento de ações pertinentes a área, para difusão da Economia Solidária e sede do Programa Municipal de Economia Solidária.

Art. 14. O Centro Público de Economia Solidária tem por objetivos:

- I. Abrigar ações da Política Pública de Economia Solidária;
- II. Contribuir com o processo de comercialização dos empreendimentos econômicos solidários;
- III. Possibilitar a articulação dos diferentes sujeitos na construção e fortalecimento das ações de Economia Solidária;
- IV. Promover formação continuada e capacitações nas áreas técnica, de gestão, entre outras, conforme a necessidade dos empreendimentos econômicos solidários.

Capítulo VI - Da Participação e Controle Social

Art. 15. Fica criado o Conselho Geral de Gestão, com as seguintes atribuições:

- I. Zelar pelo cumprimento e implementação desta lei;
- II. Acompanhar as ações desenvolvidas pela Política Pública de Economia Solidária;
- III. Zelar pela garantia do bom andamento das atividades desenvolvidas pelo Centro Público de Economia Solidária;
- IV. Apoiar as atividades realizadas que objetivem o fortalecimento da Economia Solidária;
- V. Contribuir para a elaboração do planejamento das ações da Política Pública de Economia Solidária e do Centro Público de Economia Solidária.

Art. 16. O Conselho Geral de Gestão será composto por 08 (oito) representantes do Poder Executivo das diferentes políticas setoriais que compõem o Programa Municipal de Economia Solidária e que executam a Política Pública de Economia Solidária no município, 06 (seis) trabalhadores e trabalhadoras da Economia Solidária sendo, um ou uma de cada região do município (norte, sul, leste, centro, oeste e rural) e 2 (dois) representantes de entidades de apoio à Economia Solidária, nomeados pelo Chefe do Executivo Municipal.

Art. 17. O Poder Executivo deverá baixar norma para a devida regulamentação da presente lei, em especial quanto ao funcionamento, eleição e mandato dos componentes do Conselho Geral de Gestão.

Art. 18. Esta lei entra em vigor na data de sua publicação, rovagadas as disposições em contrário.

Londrina, 28 de agosto de 2008.

Nedson Luiz Micheleti
PREFEITO DO MUNICÍPIO

Adalberto Pereira da Silva
SECRETÁRIO DE GOVERNO

Maria Luiza Amaral Rizzotti
SECRETÁRIA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL

Ref.:

Projeto de Lei nº 54/2008

Autoria: Executivo Municipal.