



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CAMPUS FLORIANÓPOLIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN

Larissa Fontoura Berlato

Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social

Florianópolis

2024

Larissa Fontoura Berlato

Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Gestão de Design.

Orientador(a): Prof. Luiz Fernando Gonçalves de Figueiredo, Dr.

Florianópolis

2024

Berlato, Larissa Fontoura

Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social / Larissa Fontoura Berlato ; orientador, Luiz Fernando Gonçalves de Figueiredo, 2024.

322 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Comunicação e Expressão, Programa de Pós-Graduação em Design, Florianópolis, 2024.

Inclui referências.

1. Design. 2. Gestão de Design. 3. Abordagem sistêmica. 4. Plataforma Habilitante. 5. Métodos e Ferramentas Projetuais . I. Figueiredo, Luiz Fernando Gonçalves de . II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Design. III. Título.

Larissa Fontoura Berlato

Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social

O presente trabalho em nível de Doutorado foi avaliado e aprovado, em 05 de agosto de 2024, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Júlio Monteiro Teixeira, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Célio Teodorico dos Santos, Dr.
Universidade do Estado de Santa Catarina

Prof^a. Marli Teresinha Everling, Dr^a.
Universidade da Região de Joinville

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Doutora em Gestão de Design.

Insira neste espaço a
assinatura digital

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Insira neste espaço a
assinatura digital

Prof. Luiz Fernando Gonçalves de Figueiredo, Dr.
Orientador

Florianópolis, 2024

Este trabalho é dedicado à minha pequena Lila,
na esperança que ela encontre e faça um mundo melhor.
E ao meu pai, Moacir Berlato, meu exemplo de ética e valores;
minha inspiração como profissional, pesquisador e acadêmico.

AGRADECIMENTOS

Agradeço especialmente à minha família, sempre ao meu lado, me acolhendo e apoiando as minhas escolhas. Ao meu pai, Moacir Antônio Berlato, nada disso seria possível sem o apoio e as oportunidades que ele me proporcionou. À minha mãe, Célia Beatriz Berlato, por sua força e exemplo de luta e conquistas. À minha irmã, Lisane Berlato por seus conselhos e por sempre me apresentar novos caminhos. À minha sobrinha Valentina Berlato Nicolazzi, companheira e amiga. Agradeço sobretudo, à minha filha Lila e ao seu imenso amor e compreensão nas minhas ausências e nas dificuldades encontradas pelo caminho. À minha amiga Giovana, desde a infância seu olhar sobre mim me faz acreditar.

Ao Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal de Santa Catarina pela oportunidade. Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal de Santa Catarina pelos ensinamentos e reflexões sobre Design e gestão de Design. Primordialmente, ao meu orientador Prof. Luiz Fernando Figueiredo, agradeço a sua amizade nessa longa trajetória de mestrado e doutorado, suas palavras que sempre trazem novos aprendizados, seu olhar que sempre traz contribuições ao meu trabalho. Grata pela oportunidade de participar da equipe do Núcleo de Abordagem Sistêmica do Design (NASDesign/UFSC) e por todos os ensinamentos não apenas relacionados a nossa área de atuação, mas também sobre o nosso papel como seres humanos na construção de uma realidade mais justa, igualitária e sustentável.

À CAPES pelo apoio e suporte imprescindível para a realização deste doutorado.

Aos membros da banca, Prof. Dr. Júlio Monteiro Teixeira, Prof. Dr. Célio Teodorico dos Santos e Prof^a. Marli Teresinha Everling, Dr^a. por aceitarem participar dessa banca e pelas importantes contribuições para o aprimoramento dessa pesquisa.

Às amigas do NASDesign/UFSC, nossas vivências e parceria transcendem a trajetória de pós-graduação. Agradeço o apoio e aprendizados em nossas pesquisas, que sigamos juntas Karina Weber, Alaís Ferreira, Glauba Cestari e Carina Scandolara.

Como designers, devemos nos perguntar se queremos continuar a projetar somente um produto ou se preferimos projetar o homem; se escolhemos mostrar nossas competências, projetando uma forma, ou se as usaremos para projetar a sociedade; se desejamos nos exprimir através de um Design hedonístico ou se temos a propensão para o Design humanístico (BISTAGNINO, 2009, p.14).

RESUMO

O conceito de inovação social tem crescido em importância nas últimas décadas, especialmente diante dos complexos desafios sociais enfrentados atualmente. Os negócios de impacto social representam uma maneira de comercializar e disseminar essas inovações, com a intencionalidade de solucionar ou melhorar questões sociais e/ou ambientais por meio de suas atividades principais. Esse modelo de negócio alinha-se à lógica de mercado, entretanto, não busca apenas retornos financeiros, mas também se compromete a medir os impactos que gera. A atuação do Design envolve a identificação e a solução de um problema, centrado no ser humano, de forma criativa, multidisciplinar e coordenada. Por meio da Gestão de Design, o desenvolvimento de projetos ocorre desde a concepção estratégica, abrangendo todas as fases, de forma integrada. Para tanto, o processo de Design utiliza métodos, técnicas e ferramentas que visam organizar e avaliar um grande volume de informações em face da incerteza, considerar as complexas interações entre os componentes, desenvolver cenários futuros e trabalhar dentro dos limites de uma estrutura econômica. A integração da Abordagem sistêmica com os métodos do Design resulta em uma expansão do campo de visão, permitindo uma análise mais abrangente do contexto, das relações e interdependências entre as partes envolvidas, bem como das possíveis implicações e impactos das soluções propostas. Nesse sentido, a presente tese tem como objetivo desenvolver uma plataforma habilitante para negócios de impacto social, a partir de métodos, técnicas e ferramentas advindos da Abordagem sistêmica e do Design, visando contribuir na melhoria das capacidades de projetar negócios de impacto social. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de natureza aplicada e abordagem qualitativa. Com relação aos objetivos é considerada exploratória e como procedimentos técnicos envolve pesquisa bibliográfica e pesquisa-ação. A pesquisa foi dividida em três fases: Fundamentação Teórica; Desenvolvimento da Plataforma Habilitante; e Aplicação e Análise de uso da Plataforma Habilitante. Entre os procedimentos técnicos utilizados na pesquisa aplicada encontram-se: observação sistemática, questionário e grupo focal. A pesquisa resultou no desenvolvimento de uma Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social, estruturada em quatro fases: Mapear, Observar, Entender e Projetar. Essa plataforma tem o potencial de melhorar as capacidades dos empreendedores ao projetar de negócios de impacto social, contribuindo para a sistematização, gestão e centralização das informações; promovendo uma compreensão aprofundada do contexto e dos atores envolvidos; possibilitando a identificação das necessidades de forma empática e centrada no ser humano; facilitando a identificação de problemas, suas causas e inter-relações; e viabilizando a cocriação de soluções inovadoras que considerem os possíveis impactos.

Palavras-chave: Gestão de Design; Abordagem sistêmica; Plataforma Habilitante; Métodos e Ferramentas Projetuais; Negócios de impacto social.

ABSTRACT

The concept of social innovation has grown in importance in recent decades, especially in light of the complex societal challenges currently faced. Social impact businesses represent a way to commercialize and disseminate these innovations, with the intention of solving or improving social and/or environmental issues through their main activities. This business model acts in accordance with market logic, however, it does not only seek financial returns, but also commits to measuring the impacts it generates. Design work involves identifying and solving a problem, centered on human beings, in a creative, multidisciplinary and coordinated way. Through Design management, project development occurs from strategic conception, covering all phases, in an integrated manner. To this end, the Design process uses methods, techniques and tools that aim to organize and evaluate a large volume of information in the face of uncertainty, consider the complex interactions between components, develop future scenarios and work within the limits of an economic structure. The integration of the systemic approach with Design methods results in an expansion of the field of vision, allowing a more comprehensive analysis of the context, relationships and interdependencies between the parties involved, as well as the possible implications and impacts of the proposed solutions. In this sense, this thesis aims to develop an enabling platform for social impact businesses, based on methods, techniques and tools coming from the systemic and Design approach, aiming to contribute to improving the capabilities of Designing social impact businesses. To this end, applied research with a qualitative approach was carried out. Regarding the objectives, it is considered exploratory and the technical procedures involve bibliographical research and action research. The research was divided into three phases: Theoretical Foundation; Development of the Enabling Platform; and Application and Analysis of the use of the Enabling Platform. Among the technical procedures used in applied research are systematic observation, questionnaire and focus group. The research resulted in the development of an Enabling Platform for Social Protoimpact Business, structured in four phases: Map, Observe, Understand and Design. This platform has the potential to improve the capabilities of entrepreneurs when Designing social impact businesses, contributing to the systematization, management and centralization of information; promote an in-depth understanding of the context and the actors involved; enabling the identification of needs in an empathetic and human-centered way; facilitating the identification of problems, their causes and interrelationships; and enabling the co-creation of innovative solutions that consider possible impacts.

Keywords: Design Management; Systemic Approach; Enabling Platform; Project Methods and Tools; Social Impact Businesses.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	17
Figura 2 - Filtragens da RSL.....	26
Figura 3 - Resultados da Busca.....	27
Figura 4 - Processo de filtragens	27
Figura 5 - Síntese de classificação da pesquisa de doutorado	36
Figura 6 - Filosofia do Design	41
Figura 7 - Níveis de Gestão de Design.....	49
Figura 8 - Elementos de um sistema	60
Figura 9 - O foco sistêmico na gestão de Design	67
Figura 10 - Fatores considerados na prática de Design	68
Figura 11 - Abordagem sistêmica nos níveis de Gestão de Design	73
Figura 12 - Elementos principais da teoria da inovação social.....	78
Figura 13 - Setores de atuação de inovação social.....	84
Figura 14 - Atores envolvidos nas iniciativas de inovação social analisadas no SI DRIVE (respostas de múltipla escolha)	86
Figura 15 - Desenvolvedores e promotores de inovação social nas iniciativas analisadas no SI DRIVE	88
Figura 16 - O processo de inovação social.....	89
Figura 17 - Panorama organizacional desfocado	93
Figura 18 - Condições restritivas e principais características do empreendedorismo social.....	95
Figura 19 - Tipos de empreendedorismo social.....	99
Figura 20 - Retorno financeiro x impacto nos negócios de impacto	109
Figura 21 - Diagrama de tipos de organizações	111
Figura 22 - Linha do tempo das iniciativas do ecossistema de negócios de impacto no Brasil	118
Figura 23 - Ecossistema de negócios de impacto	124
Figura 24 - Fase da jornada dos negócios de impacto	125
Figura 25 - Fontes de recursos dos negócios de impacto	126
Figura 26 - Negócios de impacto x ODS	127
Figura 27 - Tipos de suporte oferecidos	129
Figura 28 - Tipos de suporte oferecidos	130
Figura 29 - Necessidades para a dinamização do ecossistema de impacto	132

Figura 30 - Visão sistêmica de uma organização	135
Figura 31 - Inter-relação entre as dimensões da complexidade.....	136
Figura 32 - Síntese das dimensões abrangidas na capacidade de projetar modelos de negócios de impacto social por meio de uma Abordagem sistêmica da Gestão de Design.....	142
Figura 33 - Linha do tempo da pesquisa de doutorado	144
Figura 34 - Diagrama do desenvolvimento da pesquisa.....	148
Figura 35 - Etapas da pesquisa-ação	151
Figura 36 - Síntese das etapas da pesquisa-ação	162
Figura 37 - Mapa mental relacionando Abordagem sistêmica da Gestão de Design e negócios de impacto social.....	167
Figura 38 - Princípios orientadores para a criação das Fases da Plataforma Habilitante	171
Figura 39 - Fases da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social .	172
Figura 40 - Ferramentas da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social	176
Figura 41 - Logotipo da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social	188
Figura 42 - Conceitos teóricos da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social	189
Figura 43 - Círculo cromático de Goethe.....	190
Figura 44 - Cores das Fases da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social	191
Figura 45 - Conteúdos das Fases da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social	192
Figura 46 - Conteúdos das ferramentas da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social	193
Figura 47 - Exemplos de modelos de ferramentas	193
Figura 48 - Convite de participação da pesquisa aplicada	196
Figura 49 - Formulário de inscrição	197
Figura 50 - Programação dos Seminários	198
Figura 51 - Seminário 1	199
Figura 52 - Atividade Quebra Gelo	200
Figura 53 - Pirâmide da faixa etária da população mundial.....	201

Figura 54 - Grupos de idade da população residente no Brasil.....	202
Figura 55 - Desafio proposto	203
Figura 56 - Moodboard população idosa	204
Figura 57 - Folder da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social.	205
Figura 58 - Seminário 2	205
Figura 59 - Fase 1 – Mapear	206
Figura 60 - Matriz CSD	207
Figura 61 - Desk Research	207
Figura 62 - Mapa Mental.....	208
Figura 63 - Mapa de Ecosystema	208
Figura 64 - Canvas de Conexão Circular.....	209
Figura 65 - Definição de Temas.....	209
Figura 66 - Matriz CSD	210
Figura 67 - Mapa Mental.....	211
Figura 68 - Mapa do Ecosystema	211
Figura 69 - Canvas de Conexão Circular.....	212
Figura 70 - Fase 2 - Observar.....	213
Figura 71 - Entrevistas.....	213
Figura 72 - Entrevistas com especialistas	214
Figura 73 - Design Etnográfico e Framework AEIOU	214
Figura 74 - Seminário 4	215
Figura 75 - Roteiro de Entrevista	216
Figura 76 - Framework AEIOU	217
Figura 77 - Fase 3 – Entender	217
Figura 78 - Encontre Temas	218
Figura 79 - Enquadramento do Desafio.....	219
Figura 80 - Mapeamento do Desafio	219
Figura 81 - Benchmarking.....	220
Figura 82 - Personas	220
Figura 83 - Jornada do Usuário	221
Figura 84 - Enquadramento do Desafio.....	222
Figura 85 - Mapeamento do Desafio	223
Figura 86 - Persona	224
Figura 87 - Jornada do Usuário	225

Figura 88 - Fase 4 - Projetar.....	226
Figura 89 - Como poderíamos?.....	227
Figura 90 - Brainstorming	227
Figura 91 - SCAMPER.....	228
Figura 92 - Matriz de Avaliação	228
Figura 93 - Canvas de Proposta de Valor.....	229
Figura 94 - Teoria da Mudança.....	229
Figura 95 - Blueprint de Serviço Protoimpacto	230
Figura 96 - Brainstorming	231
Figura 97 - Matriz de Avaliação	232
Figura 98 - Seminário 6	233
Figura 99 - Blueprint de Serviço Protoimpacto	234
Figura 100 - Plano de Observação	235
Figura 101 - Síntese dos resultados da Observação Sistemática	239
Figura 102 - Idade dos inscritos.....	240
Figura 103 - Gênero que se identifica.....	240
Figura 104 - Grau de instrução dos inscritos	241
Figura 105 - Aluno de pós-graduação da UFSC.....	241
Figura 106 - Área da formação acadêmica dos inscritos.....	242
Figura 107 - Experiência em prática projetual do Design	242
Figura 108 - Utilização de métodos, técnicas e/ou ferramentas de apoio em desenvolvimento de projetos	243
Figura 109 - Síntese dos principais métodos, técnicas e/ou ferramentas citados..	243
Figura 110 - Conhecimento sobre as ferramentas sugeridas.....	244
Figura 111 - Experiência em projetar modelos de negócios.....	245
Figura 112 - Utilização de plataformas colaborativas	246
Figura 113 - Principais plataformas utilizadas	246
Figura 114 - Utilização da plataforma colaborativa Miro.....	247
Figura 115 - Praticidade na utilização da plataforma Miro.....	247
Figura 116 - Entendimento da proposta da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social	248
Figura 117 - Linguagem clara e acessível.....	249
Figura 118 - Entendimento dos métodos, técnicas e ferramentas	250

Figura 119 - Dificuldades no uso da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social	250
Figura 120 - Contribuição da Fase 1 - Mapear	251
Figura 121 - Contribuição da Fase 2 - Observar	252
Figura 122 - Contribuição da Fase 3 - Entender.....	252
Figura 123 - Contribuição da Fase 4 - Projetar.....	253
Figura 124 - Contribuição da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social no desenvolvimento de modelos de negócios	254
Figura 125 - Contribuição da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social no desenvolvimento de soluções centradas no usuário	254
Figura 126 - Contribuição da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social no que tange a uma visão sistêmica no desenvolvimento de projetos	255
Figura 127 - Contribuição da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social na coleta e análise de dados	255
Figura 128 - Contribuição da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social no desenvolvimento de modelos de negócios sustentáveis	256
Figura 129 - Jornada do Usuário na Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social	260

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Portfolio de referências	28
Tabela 2 - Abordagem comparativa entre conceitos de Design e Gestão	46
Tabela 3 - Níveis de Gestão de Design e cadeia de valor.....	49
Tabela 4 - Perspectiva sistêmica do projeto e o papel do designer	70
Tabela 5 - Critérios principais de uma inovação social.....	80
Tabela 6 - Topologia de inovação social BEPA.....	82
Tabela 7 - Tipos de inovação social	82
Tabela 8 - Análise comparativa entre o pensamento de Design e o pensamento empresarial	140

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPROTEC	Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores
B2B	Business to Business
B2C	Business to Customer
B2B2C	Business to Business to Consumer
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
BEPA	Bureau de Assessores de Políticas Europeias
B2G	Business to Government
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BoP	Bottom of the Pyramid
BSC	The balanced scorecard
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
C2C	Consumer to Consumer
CEAT	Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor
CNUMAD	Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento
COVID-19	Coronavirus Disease 2019
CPF	Cadastro de Pessoa Física
CSV	Comma Separated Values
DESIS	Design for Social Innovation and Sustainability
DVL	Double bottom line
EGR	Departamento de Design e Expressão Gráfica
ENIMPACTO	Estratégia Nacional de Investimentos e negócios de impacto
ESG	Environmental, social and governance
ESPM	Escola Superior de Propaganda e Marketing
FMS	Fórum Social Mundial
FTPS	Força Tarefa de Finanças Sociais
GRI	Global reporting initiative
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICE	Instituto de Cidadania Empresarial
ICSID	International Council of Societies of Industrial Design

ISO	Organization for Standardization
JPG	Joint Photographic Experts Group
LM3	Local Multiplier 3
MDIC	Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços
NASDesign	Núcleo de Abordagem sistêmica do Design
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OMS	Organização Mundial da Saúde
ONG	Organização não-governamental
PDF	Portable Document Format
PL	Projeto de Lei
PPPs	Parcerias Público-Privadas
PSIA	Poverty and Social Impact Analysis
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
RSL	Revisão Sistemática da Literatura
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEKN	Social enterprise Knowledge Network
SI-DRIVE	Social Innovation: Driving Force of Social Change
SRA	Social return assessment
SROI	Social Return on Investment
TCLÉ	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TEPSI	Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Social Innovation in Europe
UFRA	Universidade Federal Rural do Amazonas
UNDP	United Nations Development Programme
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
WDO	World Design Organization

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	16
1.2	PROBLEMÁTICA	20
1.3	OBJETIVOS	21
1.3.1	<i>Objetivo Geral</i>	21
1.3.2	<i>Objetivos específicos</i>	21
1.4	JUSTIFICATIVA	22
1.5	ORIGINALIDADE E INEDITISMO	25
1.6	ADERÊNCIA AO PÓSDESIGN/UFSC	33
1.7	CARACTERIZAÇÃO GERAL E FASES DA PESQUISA	34
1.8	DELIMITAÇÃO	37
1.9	ESTRUTURA DA TESE	37
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	39
2.1	GESTÃO DE DESIGN	39
2.1.1	<i>Design</i>	Erro! Indicador não definido.
2.1.2	<i>Gestão de Design</i>	45
2.1.3	<i>Níveis de atuação de Gestão de Design</i>	48
2.1.3.1	<i>Nível operacional</i>	49
2.1.3.2	<i>Nível tático ou funcional</i>	50
2.1.3.3	<i>Nível estratégico</i>	52
2.2	PLATAFORMA HABILITANTE COMO UMA SOLUÇÃO HABILITANTE	54
2.3	ABORDAGEM SISTÊMICA	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
2.3.1	<i>Teoria Geral dos Sistemas e suas contribuições em um novo modelo mental</i>	57
2.3.2	<i>Abordagem sistêmica e suas contribuições na Gestão de Design</i>	65
2.3.3	<i>Abordagem sistêmica nos níveis de Gestão de Design</i>	73

2.4 INOVAÇÃO SOCIAL	75
2.4.1 <i>Inovação: origem e conceito</i>	75
2.4.2 <i>Um novo paradigma de inovação</i>	76
2.4.3 <i>Inovação social: critérios, definições, objetivos, níveis e tipos</i>	79
2.4.4 <i>Setores de atuação, atores e redes envolvidas em inovação social</i>	83
2.4.5 <i>Processos de inovação social</i>	89
2.5 EMPREENDEDORISMO COM PROPÓSITO	91
2.4.1 <i>Empreendedorismo social</i>	91
2.4.1.1 <i>Empreendedores sociais</i>	96
2.4.2 <i>Diferentes perspectivas</i>	101
2.4.2.1 <i>Perspectiva Americana</i>	101
2.4.2.2 <i>Perspectiva Européia</i>	102
2.4.2.3 <i>A perspectiva dos países emergentes</i>	102
2.4.3 <i>Negócios sociais</i>	103
2.4.4 <i>Negócios inclusivos</i>	106
2.4.5 <i>Negócios de impacto social</i>	107
2.4.5.1 <i>Ecossistema de negócios de impacto social</i>	113
2.4.6 <i>Panorama dos negócios de impacto no Brasil</i>	116
2.6 ABORDAGEM SISTÊMICA DA GESTÃO DE DESIGN EM NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL	132
3 PROCEDIMENTOS METODODOLÓGICOS	144
3.1 FASE 1 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	148
3.2 FASE 2 - DESENVOLVIMENTO DA PLATAFORMA HABILITANTE	149
3.2.1 <i>Pesquisa-ação</i>	149
3.2.2 <i>Etapas da pesquisa-ação</i>	150
3.3 FASE 3 - APLICAÇÃO E ANÁLISE DE USO DA PLATAFORMA HABILITANTE	163
3.3.1 <i>Aplicação Prática e Análise de uso da Plataforma Habilitante</i>	163
3.3.2 <i>Aspectos éticos da pesquisa</i>	165
4. DESENVOLVIMENTO DA PLATAFORMA HABILITANTE	166

4.1 ETAPA 1: IDENTIFICAÇÃO DA BASE CONCEITUAL DA PLATAFORMA HABILITANTE.....	166
4.2 ETAPA 2: ESTRUTURAÇÃO DA PLATAFORMA HABILITANTE	171
4.2.1 Fases da Plataforma Habilitante.....	171
4.2.2 Ferramentas selecionadas para a Plataforma Habilitante.....	174
4.2.2.1 Ferramentas Fase 1 – Mapear	177
4.2.2.2 Ferramentas Fase 2 – Observar.....	179
4.2.2.3 Ferramentas Fase 3 – Entender.....	181
4.2.2.4 Ferramentas Fase 4 – Projetar.....	183
4.2.3 Materialização da Plataforma Habilitante	186
4.3 ETAPA 3: APRESENTAÇÃO DA PLATAFORMA HABILITANTE PARA NEGÓCIOS PROTOIMPACTO SOCIAL.	188
5. APLICAÇÃO E ANÁLISE DE USO DA PLATAFORMA HABILITANTE	195
5.1 ETAPA 1: APLICAÇÃO DA PLATAFORMA HABILITANTE.....	195
5.1.1 Seminários.....	198
5.2 ETAPA 2: ANÁLISE DE DADOS.....	234
5.2.1 Observação sistemática	235
5.2.2 Questionário eletrônico.....	239
5.2.2.1 Formulário de inscrição e Questionário 1 - Perfil dos participantes.	239
5.2.2.2 Questionário 2 - Experiência em desenvolvimento de projetos de Design em colaborativas.....	244
5.2.2.3 Questionário 3 - Análise de uso da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social.....	248
5.2.3 Grupo Focal.....	257
5.2.4 Jornada do usuário	259
6. DISCUSSÃO	265
7. CONCLUSÃO	273
REFERÊNCIAS	278
APÊNDICE A – ROTEIRO SEMINÁRIO COM EMPREENDEDORES SOCIAIS ...	299
APÊNDICE B - TCLE SEMINÁRIO EMPREENDEDORES SOCIAIS	301

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO COM EMPREENDEDORES SOCIAIS	302
APÊNDICE D – TCLE QUESTIONÁRIO COM EMPREENDEDORES SOCIAIS ...	304
APÊNDICE E – PROJETO DE EXTENSÃO	305
APÊNDICE F – TCLE PESQUISA APLICADA.....	316
APÊNDICE G – QUESTIONÁRIO 1	319
APÊNDICE H – QUESTIONÁRIO 2	320
APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO 3.....	321

1 INTRODUÇÃO

A introdução visa uma apresentação geral da pesquisa, por meio da contextualização, da definição do problema, dos objetivos, da justificativa e da motivação da autora para a realização dessa pesquisa, bem como da exposição da originalidade, ineditismo e aderência ao Programa de Pós-graduação em Design da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A publicação do relatório “Limites do crescimento”, pelo Clube de Roma, em 1972, foi um marco sobre a importância de um desenvolvimento sustentável, haja visto os prejuízos ambientais e sociais de um crescimento econômico sem controle. Desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento que procura satisfazer as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer as suas próprias necessidades (BRUNDTLAND, 1987).

Desde então, diferentes iniciativas têm realizado esforços em busca de alcançar um desenvolvimento sustentável e uma sociedade mais justa e igualitária. A Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CNUMAD), ocorrida em 1992, no Rio de Janeiro, Brasil (ECO-92), resultou na elaboração de um conjunto de resoluções chamado Agenda 21, focado em um desenvolvimento sustentável que levasse em consideração os aspectos ambientais, sociais e econômicos. Posteriormente, eventos como a CNUMAD ocorrida em 2002, em Johannesburgo, África do Sul e em 2012, novamente no Rio de Janeiro (Rio+20), ocorreram com objetivos de reiterar os compromissos com o desenvolvimento sustentável e avaliar os avanços e as lacunas resultantes das ações já implementadas. Em 2015, os Estados-Membros das Nações Unidas, concordaram em adotar os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) estabelecidos pela Agenda 2030 da ONU. As metas estabelecidas têm o poder de criar um mundo melhor até 2030, acabando com a pobreza, lutando contra a desigualdade e abordando a urgência das mudanças climáticas (GLOBAL GOALS, 2021) conforme ilustra a Figura 1:

Figura 1 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



Fonte: ODS Brasil (2021).

Os ODS são integrados, ou seja, eles reconhecem que a ação em uma área afetará os resultados em outras e que o desenvolvimento deve equilibrar a sustentabilidade social, econômica e ambiental. Nesse contexto, a Agenda 2030 ressalta a importância do papel das empresas, posto que os recursos necessários para implementar as iniciativas fundamentais são muito superiores aos recursos de assistência oficial dos governos. Além disso, a nova agenda traz elementos que envolvem diretamente a essência do que é o setor privado, para a essência do negócio, como por exemplo, os ODS 8 e 9 relativos ao crescimento econômico e a industrialização.

As Metas Globais não podem ser alcançadas sem negócios. Por meio de suas operações principais, compromissos financeiros, redes de funcionários, plataformas voltadas para o consumidor e influência de alto nível, as empresas podem dar uma contribuição vital para acelerar o progresso em direção aos ODS (GLOBAL GOALS, 2021b).

No que tange especialmente às questões sociais, destaca-se o Fórum Social Mundial (FMS), o qual é articulado por movimentos sociais, organizações não-governamentais (ONGs) e comunidade civil. O FSM intenciona discussões contra o neoliberalismo, o imperialismo e, sobretudo, contra desigualdades sociais. O primeiro evento ocorreu em Porto Alegre, em 2001, em oposição ao Fórum Econômico Mundial, realizado desde 1974, na Suíça. A primeira edição do FMS impulsionou discussões sobre a produção de riquezas e a reprodução social; o acesso às riquezas e à sustentabilidade; a afirmação da sociedade civil e dos espaços públicos e poder

político; e a ética na nova sociedade. Com relação a normas e regulamentações, pode-se identificar entre as normas ISO, a Gestão de qualidade (ISO 9000), a Gestão ambiental (ISO 14000), e mais recentemente a norma de responsabilidade social (ISO 26000). Entretanto, diferente das duas primeiras, a ISO 26000 não se configura como uma norma para certificação. Essa norma foi elaborada como um guia de diretrizes de responsabilidade social dirigida para todos os tipos de organizações. As orientações incluem o processo de incorporação da responsabilidade social e ambiental às atividades de uma organização, indicações de instrumentos, sistemas e entidades bem como os princípios que devem ser seguidos para se tornar socialmente responsável.

Neste contexto, é possível perceber um crescente interesse e um movimento em direção a melhores condições e qualidade de vida das sociedades de forma justa e igualitária. Ainda assim, as estruturas existentes, as políticas públicas e a filantropia não se mostraram capazes de eliminar os complexos problemas dos tempos atuais.

A partir de 1990, o conceito de inovação social começa a surgir como um possível agente de mudanças sociais com vistas a um desenvolvimento sustentável, tanto no que tange a economia quanto aos hábitos de consumo e ao modo como vivemos (BERLATO, 2019). Para alcançar um desenvolvimento sustentável, inteligente e inclusivo, a inovação social é necessária no combate à pobreza; na criação de empregos; no desenvolvimento de capacidades; na participação; e na promoção de mudanças nos hábitos de produção e consumo (HUBERT, 2010). Inovação social é o desenvolvimento e implementação de novas ideias ou melhorias em produtos, serviços, processos e/ou modelos, visando atender às necessidades sociais, criar novas relações sociais ou colaborações, e melhorar o bem-estar humano (NESTA, 2010; MULGAN et al., 2007; BEPA, 2010; EUROPEAN COMMISSION, 2011; TEPSIE, 2014; HOWALDT et al, 2017; MANZINI, 2017).

Os negócios de impacto social são um tipo de empreendimento social que tem a intenção de solucionar ou melhorar um problema socioambiental por meio de sua atividade principal. Atuam de acordo com a lógica de mercado, com um modelo de negócio que busca retornos financeiros, e se comprometem a medir o impacto que geram. Algumas definições incluem a governança efetiva, na qual todos os atores envolvidos no ecossistema devem ser considerados (FTFS, 2015; ICE, 2019). Empreendimentos autossustentáveis, e com objetivos de impacto social são uma tendência que vem ganhando força junto a empresas e empreendedores (CLARK;

BRENNAN, 2012). O Mapa de Negócios de Impacto, realizado pela Pipe.Social aponta uma crescente constante no número de negócios de impacto no Brasil, de 579 negócios em 2017, para 1.002 negócios em 2019 (PIPE.SOCIAL, 2019). O GUIA 2.5, realizado pela Quintessa, corrobora com essa afirmação. Os resultados de suas pesquisas mapearam 11 organizações de apoio ao desenvolvimento dos negócios em 2015; 34 organizações em 2017, ampliando o recorte para iniciativas focadas no investimento dos negócios; e 54 organizações em 2019/2020 (QUINTESSA, 2020). Atualmente, o Campo das Finanças Sociais, composto essencialmente por investimentos que geram, ao mesmo tempo, retorno social e rentabilidade financeira, formam um ecossistema em forte crescimento, que espera movimentar nos próximos anos cerca de US\$ 1 trilhão no mundo e R\$ 50 bilhões no Brasil (FTFS, 2015).

A pesquisa em Design não pode ser separada do propósito e do significado social de seus resultados. Na sociedade atual, diante de problemas cada vez mais complexos, não podemos esquecer a necessidade de considerar nossas ações como uma contribuição para a sustentabilidade. Isso envolve todos os sistemas para os quais estamos trabalhando: ambiental, social, econômico e mesmo estético (MANZINI, 2009). O processo de Design começa pelo desenvolvimento de uma ideia, pode concretizar-se em uma fase de projeto e sua finalidade seria a resolução dos problemas resultantes das necessidades humanas (LÖBACH, 2001), abrangendo o desenvolvimento de marcas e inovação até questões mais amplas, como sustentabilidade, responsabilidade social corporativa e desenvolvimento comunitário (CARDOSO, 2013; MANZINI, 2017; LAM, 2017).

A expansão do escopo do Design contemporâneo em conjunto com o aumento da complexidade dos problemas enfrentados atualmente e suas interdependências, tem representado um novo desafio no que tange as responsabilidades do Design. Para administrar a complexidade das intervenções necessárias, o olhar projetual do Design tem ampliado seu campo de visão envolvendo novos conhecimentos e novas áreas de atuação. Assim sendo, o papel dos designers é o de propor respostas alternativas e positivas para as necessidades dos problemas enfrentados pela sociedade atual. O que implica em operar sobre o cotidiano das pessoas, a partir de uma observação delas em seu contexto; analisando os recursos disponíveis, possibilitando a participação efetiva de todos os atores envolvidos e estimulando o desenvolvimento de coalizões necessárias entre os diferentes parceiros (MANZINI, 2017).

A complexidade existente na atividade de Design hoje, tem exigido uma compreensão do conceito de Gestão da complexidade na cultura projetual. Os designers atuam em cenários múltiplos, fluidos e dinâmicos, administrando um grande volume de informações. O cenário do Design contemporâneo, exige novas ferramentas, instrumentos e metodologias para a compreensão e gestão deste excesso de informações (DE MORAES, 2010). A adoção de uma perspectiva mais ampla e dinâmica de projeto, como a perspectiva sistêmica, vem a potencializar a Gestão de Design (KRUCKEN, 2009). Em uma Abordagem sistêmica as propriedades das partes são compreendidas em um contexto do todo, em um processo que envolve um entendimento do ambiente e das relações e interdependências entre todas as partes envolvidas (BERTALANFFY, 1977). Para lidar com a dificuldade de múltiplas partes interessadas, a integração do pensamento sistêmico com os métodos do Design tem potencial no desenvolvimento de novos sistemas resilientes que se movem em direção à sustentabilidade nos níveis ambiental, social e econômico.

1.2 PROBLEMÁTICA

O mundo tem enfrentado inúmeros problemas sociais e ambientais. As políticas públicas, o terceiro setor e a filantropia não possuem recursos suficientes para financiar soluções com a escala, abrangência e complexidade necessárias. É preciso atrair novos recursos (ALIANÇA PELOS INVESTIMENTOS E NEGÓCIOS DE IMPACTO, 2021). Os modelos de negócios de impacto social têm potencial para contribuir em soluções para os problemas sociais e ambientais, somando esforços com o setor público e o terceiro setor. Entretanto, esse tipo de empreendimento ainda é um Campo emergente, há muita fragilidade no que tange aos seus modelos de negócios e mensuração de impacto. Para impulsionar os negócios de impacto faz-se necessário um ecossistema articulado que consiga dar suporte e mentoria; desenvolver parcerias e redes; melhorar processos e gestão; e contribuir com recursos técnicos e financeiros para estruturação, operação e expansão desses negócios. Para tanto, o campo de investigação de negócios de impacto social não deve se restringir às áreas de Administração e Gestão; deve abranger uma abordagem multidisciplinar visto as interfaces que apresenta com outras áreas (COMINI, 2016).

O Design é uma atividade projetual que ocorre de forma transdisciplinar, criativa, inovadora, iterativa, empática e centrada no ser humano, visando a solução de uma necessidade real. O processo pode ocorrer nos níveis operacional, tático e estratégico, os quais dispõem de métodos, técnicas e ferramentas específicas que contribuem no processo de pesquisa, análise, ideação, prototipação e implementação.

Deste modo, essa pesquisa tem como principal pergunta:

Como uma Abordagem sistêmica da Gestão de Design, a partir de seus métodos, técnicas e ferramentas, pode contribuir na melhoria das capacidades de projetar negócios de impacto social?

1.3 OBJETIVOS

A seguir estão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos que serviram de orientação para o desenvolvimento desta tese.

1.3.1 Objetivo Geral

Desenvolver uma plataforma habilitante para negócios de impacto social, a partir de métodos, técnicas e ferramentas advindos da Abordagem sistêmica e da Gestão de Design, visando contribuir na melhoria das capacidades de projetar negócios de impacto social.

1.3.2 Objetivos específicos

- Compreender a prática projetual da Abordagem sistêmica e da Gestão de Design;
- Identificar os elementos necessários à prática projetual de modelos de negócios de impacto social com base na literatura das áreas de Abordagem sistêmica, Design, Gestão e Negócios de impacto social;
- Identificar e analisar os métodos, técnicas e ferramentas advindos da Abordagem sistêmica, do Design e da Gestão, que incorporem os elementos necessários à prática projetual de modelos de negócios de impacto social;

- Estabelecer uma sistemática e elaborar um modelo de plataforma que integre os métodos, técnicas e ferramentas identificados, proporcionando suporte ao processo de desenvolvimento de negócios de impacto social.
- Realizar a aplicação de uso da plataforma habilitante, com especialistas em pensamento de Design, e analisar a experiência de uso dessa plataforma, com o intuito de verificar sua utilização, potencial na prática projetual de modelos de negócios de impacto social e possíveis melhorias.

1.4 JUSTIFICATIVA

No que tange à sustentabilidade, as inovações mais urgentes e importantes no século 21 acontecerão no Campo social. Isso abre a necessidade e a possibilidade de as Ciências Sociais e Humanas encontrarem novos papéis e relevâncias, gerando conhecimentos aplicáveis a novas dinâmicas e estruturas das sociedades contemporâneas e futuras (DECLARAÇÃO DE VIENA, 1993).

A combinação de propósito social e lógica de mercado, proposta pelos modelos de negócio de impacto social, tem crescido em importância nos últimos anos como uma possível alternativa para atender as necessidades socioambientais da sociedade atual (YUNUS et al. 2010; MAIR; GANLY, 2015; COMINI, 2016). O conceito de negócios de impacto social tem se tornado cada vez mais evidente nos mercados comerciais, no discurso acadêmico e na formulação de políticas públicas (NICHOLLS, 2008; BARKI et al, 2015). Por meio de um estudo bibliométrico realizado recentemente, Rosolen, Tiscoski e Comini (2014) identificaram o crescimento do número de publicações sobre esse tipo de empresa na última década. Entretanto, como em qualquer campo emergente, existem desafios significativos e a necessidade de aprofundar os conhecimentos sobre as práticas de negócios com propósito social, em virtude de muitas questões carecerem de solução no que tange aos negócios que relacionam um propósito social e a lógica de mercado. Entre as dificuldades encontradas pode-se identificar: os complexos desafios de combinar finalidade social com lucro; a dificuldade de mensurar objetivos sociais; a avaliação de desempenho do negócio; o longo prazo necessário para avaliações qualitativas de impactos sociais; e a carência de procedimentos úteis de certificação (DEES; ANDERSON, 2017).

No Brasil, a maior dificuldade encontrada pelos empreendedores de impacto é relativa a recursos financeiros, seguido por mentorias, comunicação, parcerias e

networking (PIPE SOCIAL, 2019). Os estágios iniciais de um modelo de negócio de impacto social, os quais abrangem a exploração de ideias de negócio, a validação do modelo de negócio e a prototipagem do produto/serviço proposto, são os estágios com menor apoio e suporte no ecossistema de negócios de impacto social no país (QUINTESSA, 2020). Os negócios de impacto social necessitam soluções mais sistêmicas, recursos técnicos e recursos financeiros para estruturação, operação e expansão visando impulsionar os negócios. A Aliança pelos investimentos e negócios de impacto destaca a importância da atuação da academia na disseminação de conceitos, dados e recomendações para formar, engajar e articular mais empreendedores e investidores (ALIANÇA PELOS INVESTIMENTOS E NEGÓCIOS DE IMPACTO, 2021).

As ciências sociais aplicadas, tem no Design uma área de atuação voltada para novas interações e interconexões de signos, coisas, ações, ambientes e sistemas visando atender às novas necessidades e valores da humanidade (BUCHANAN, 1992) a partir de sua perspectiva projetual, especialmente no que tange a problemas complexos e multidisciplinares (BONSIEPE, 2012). Com relação à pesquisa em Design, trata-se de uma atividade que visa produzir conhecimento útil para aqueles que projetam: conhecimentos de Design que designers e não-designers (indivíduos, comunidades, instituições, empresas) podem usar em seus processos de Design. Em termos de conteúdo, o conhecimento de Design é uma coleção de diferentes artefatos cognitivos com diferentes propósitos. Estes incluem visões para estimular e orientar a discussão estratégica; propostas para integrar o desenvolvimento de projetos específicos; ferramentas para ajudar a entender o estado das coisas e implementar ideias de Design; juntamente com reflexões sobre o sentido do que estamos fazendo ou poderíamos fazer (MANZINI, 2009).

Essa pesquisa se justifica quanto aos aspectos teóricos, em razão dos negócios de impacto social serem um campo de estudo emergente que necessita melhor exploração e articulação por meio de uma abordagem multidisciplinar (ROSOLEN, TISCOSKI, COMINI; 2014), especialmente, no que tange ao projetar, organizar e inovar em seu modelo de negócios (SEELOS; MAIR, 2005; WILSON; POST, 2013; WEIS, 2017). O desenvolvimento da teoria e as aplicações práticas fornecerão aos empreendedores de organizações híbridas um mapa para navegar nesses mares turbulentos e aumentar as chances de sucesso (YUNUS, 2008).

A pesquisa desta tese possui relevância social e acadêmica visto a inserção do Design na Gestão e sua contribuição na prática projetual de um campo emergente: negócios de impacto social. Conforme o exposto na fundamentação teórica, percebe-se que os métodos, técnicas e ferramentas utilizados pela Gestão de Design podem auxiliar na criação, estruturação e operação de negócios de impacto social a partir de uma abordagem empática, centrada no ser humano e de forma colaborativa. O pensamento crítico e a capacidade de análise e observação do Design podem apoiar as reflexões sobre as necessidades e oportunidades na área de empreendimentos sociais, provocando novas reflexões nos líderes e empreendedores. O pensamento criativo aliado à perspectiva projetual do designer podem facilitar na busca de novas soluções viáveis, nas capacidades de projetar, analisar e de fazer as coisas efetivamente acontecerem. A inserção do processo de gestão pode melhorar a administração de recursos e o alinhamento dos atores envolvidos com relação ao propósito e ao modelo de negócio. A linguagem visual, funcional e tangível proporcionada pelo Design pode contribuir no entendimento do modelo de negócio e na comunicação junto ao público interno e externo.

A principal motivação para o desenvolvimento dessa temática de pesquisa sob o ponto de vista pessoal tem origem na crença da autora no que tange à importância do papel do Design nas mudanças de comportamentos de consumo visando um desenvolvimento sustentável. Em 2017, a autora ingressou no Mestrado em Design e Expressão Gráfica pelo Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), tendo em vista uma mudança profissional para um contexto no qual pudesse atuar no Campo de Design contribuindo nas mudanças sociais necessárias na conjuntura de transição para a sustentabilidade. No período de mestrado, a autora teve a oportunidade de ingressar na equipe do Núcleo de Abordagem sistêmica do Design (NASDesign/UFSC), na UFSC. O NASDesign/UFSC conduz pesquisas teórico-práticas na área de Design relacionadas à sustentabilidade por meio de uma Abordagem sistêmica, no qual o Design é entendido como um processo holístico e, desse modo, o foco é deslocado do produto final para o sistema produtivo e suas complexas interações (MARTORANO, 2012; JOLY; STRAIOTO; FIGUEIREDO, 2014). O NASDesign/UFSC é filiado à Rede DESIS (Design for Social Innovation and Sustainability), uma importante associação de grupos de Design, baseados em universidades de diversos

países, interessados em promover a pesquisa e projetos em Design para inovação social e sustentabilidade (MANZINI et al., 2010).

A partir do conhecimento dos trabalhos de pesquisa e extensão realizados pelo NASDesign/UFSC, a pesquisadora realizou sua dissertação de mestrado relacionando Design, Abordagem sistêmica e inovação social. As pesquisas no tema de inovação social foram se aprofundando e os conhecimentos adquiridos levaram a autora a novas descobertas e possibilidades. Os novos caminhos possíveis a impulsionaram a continuidade acadêmica, culminando na proposta de pesquisa de uma Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social, visando contribuir na melhoria das capacidades de projetar negócios de impacto social.

Essa pesquisa tem sido amparada pela CAPES, organização a qual a doutoranda foi bolsista.

1.5 ORIGINALIDADE E INEDITISMO

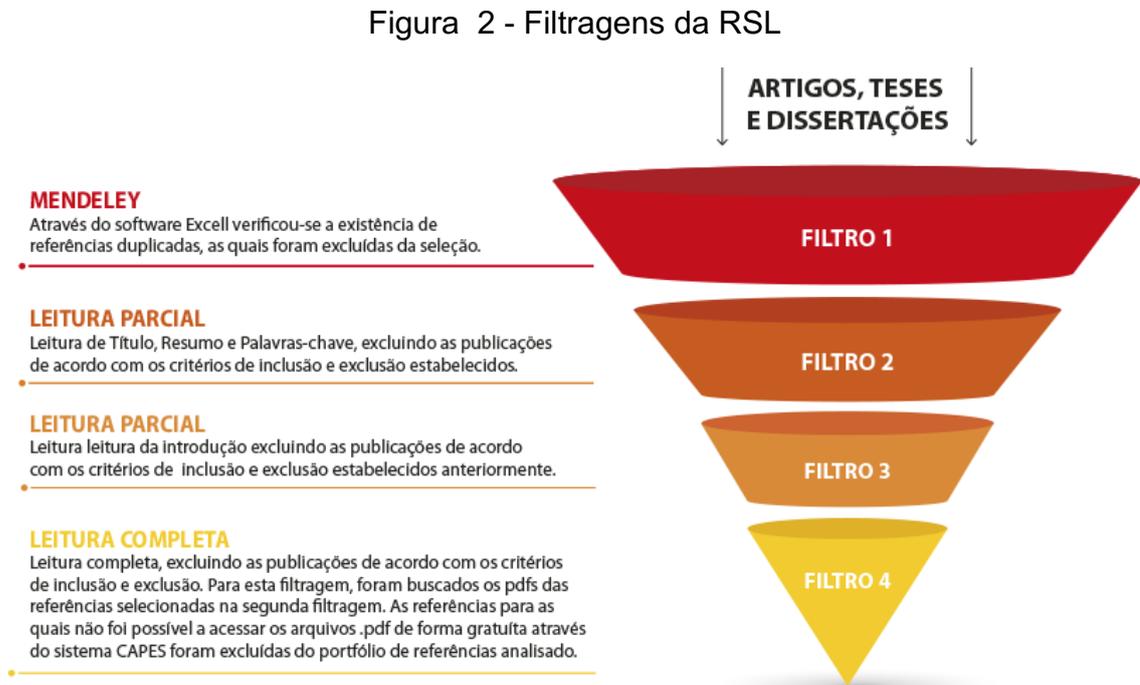
O principal fator de originalidade e ineditismo dessa pesquisa ocorre por meio da relação teórica e de abordagem entre as áreas de pensamento sistêmico, Gestão de Design e negócios de impacto social. A pesquisa proposta encontra sustentação científica nos resultados encontrados em uma revisão sistemática da literatura (RSL). A revisão sistemática da literatura consiste em um método científico que, por meio de um conjunto de atividades, como conhecer, coletar, analisar, sintetizar e avaliar, auxilia a busca e o estudo de artigos de uma determinada disciplina, área ou questão de pesquisa (CONFORTO; AMARAL; SILVA, 2011).

Foi realizada uma RSL, de caráter amplo e exploratório, tendo como objetivo identificar na literatura qualificada métodos, técnicas e ferramentas, advindos da Gestão de Design e aplicados na prática projetual de modelos de negócio de impacto social.

Com relação aos critérios de inclusão e exclusão, foram consideradas as publicações que tivessem como escopo a utilização de métodos, técnicas ou ferramentas advindos da Gestão de Design e aplicados na prática projetual de modelos de negócios sociais. Com relação aos tipos de documento, foram incluídos artigos de periódicos, teses e dissertações, nas áreas de ciências sociais aplicadas, multidisciplinar e engenharias. Foram incluídas apenas as pesquisas recentes

disponíveis na íntegra de forma gratuita, publicadas entre 2011 e 2021, nos idiomas dominados pela pesquisadora: inglês, espanhol e português.

Durante o processo de seleção das publicações foram aplicadas as seguintes filtrações consecutivas:



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

As buscas foram realizadas nas bases de dados na data de 25 de outubro de 2021, nas maiores bases multidisciplinares que podem ser acessadas através do sistema CAPES. No processo de busca nos bancos de dados, inicialmente, foi utilizada a *string*: (“tool” OR “toolkit” OR “method”) AND (“social impact business” OR “impact business” OR “social enterprise” OR “social entrepreneurship”) AND (“Design management” OR “strategic Design”). Entretanto, o resultado não foi satisfatório, obtiveram-se poucas publicações. Dessa forma, optou-se por ampliar o escopo da *string* de busca substituindo as palavras “Design management” OR “strategic Design” para “management”. Foi também adicionado o termo “business model” associado a ferramentas, pois a primeira busca não retornou nenhuma publicação que adotasse ferramentas específicas para modelos de negócios. Sendo assim, a *string* de busca final foi definida como: ((“tool” OR “toolkit” OR “method*” OR “business model”) AND (“social impact business” OR “impact business” OR “social enterprise” OR “social entrepreneurship”) AND management).

O processo de busca resultou em um total de 431 artigos em periódicos e 24 teses e dissertações, sendo 5 artigos científicos na SCIELO; 147 científicos na WEB OF SCIENCE; 279 científicos na SCOPUS; 3 teses e dissertações na base de dados CAPES teses e dissertações; e 21 teses e dissertações na BDTD. Os resultados de cada etapa podem ser verificados na Figura 3:

Figura 3 - Resultados da Busca



Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa realizada em 25 de outubro de 2021.

O primeiro processo de filtragem foi a identificação das publicações repetidas por meio do software Excell. Nesta etapa, foram excluídos por títulos as publicações repetidas, resultando em 345 artigos e 24 teses e dissertações a serem analisadas. O segundo processo de filtragem, refere-se à leitura dos títulos, resumo e palavras-chave das publicações com o objetivo de verificar a adequação destes com o tema da pesquisa, permanecendo 104 artigos e 4 teses e dissertações que demonstraram relevância para o tema. Posteriormente, foi realizada um terceiro filtro a partir da leitura da introdução, permanecendo 10 artigos e 3 teses e dissertações. No quarto processo de filtragem, ocorreu a leitura completa das 13 publicações. Os resultados de cada etapa podem ser verificados na Figura 4:

Figura 4 - Processo de filtragens





Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Por fim, obteve-se o portfólio final de referências conforme a Tabela 1, apresentada a seguir:

Tabela 1 - Portfólio de referências

REFERÊNCIAS	ANO	PAÍS	ÁREA
1 RAHMAN, Mawdudur; HUSSAIN, Mostaq. Social business, accountability, and performance reporting. <i>Humanomics</i> , v. 28, n. 2, p. 118-132, 2012.	2012	CANADA USA	Negócios
2 ZEYEN, Anica; BECKMANN, Markus; MUELLER, Susan; DEES J. Gregory; KHANIN, Dmitry; KRUEGER, Norris; MURPHY, Patrick J.; SANTOS, Filipe; SCARLATA, Mariarosa; WALSKE, Jennifer; ZACHARAKIS, Andrew. Social entrepreneurship and broader theories: Shedding new light on the 'Bigger Picture'. <i>Journal of Social Entrepreneurship</i> , v. 4, n. 1, p. 88-107, 2013.	2013	ALEMANHA USA	Gestão e Empreendedorismo
3 MANTUANO, Carmen A. Lucas; OLIVES, Gladys Salazar; CAICEDO, Claudia Katuska Loo. El emprendimiento social en el turismo comunitario de la provincia de Manabí, Ecuador. Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales , v. 21, n. 3, p. 661-680, 2019.	2014	EQUADOR	Empreendedorismo
4 SATAR, Mir Shahid; JOHN, Shibu. A conceptual model of critical success factors for Indian social enterprises. <i>World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development</i> , v.12, n.12, 2016.	2016	ÍNDIA	Empreendedorismo
5 STADTMANN, Georg; MARKOVA, Marina. Calculating social return on investment: Bookbridge learning center. Emerald Emerging Markets Case Studies , v. 7, n. 1, p. 1-14, 2017.	2017	ALEMANHA RÚSSIA	Economia e Negócios

6	VIK, Pál. What's so social about Social Return on Investment? A critique of quantitative social accounting approaches drawing on experiences of international microfinance. Social and Environmental Accountability Journal , v. 37, n. 1, p. 6-17, 2017.	2017	REINO UNIDO	Contabilidade e Finanças
7	KROČIL, Ondřej; POSPÍŠIL, Richard. Comprehensive measurement of social enterprise impact. Ekonomski Pregled , v. 69, n. 5, p. 594-610, 2018.	2018	REPÚBLICA TCHECA	Economia
8	HAHN, Rüdiger; SPIETH, Patrick; INCE, Inan. Business model Design in sustainable entrepreneurship: Illuminating the commercial logic of hybrid businesses. Journal of Cleaner Production . v. 176, Março, 2018, p. 439-451.	2018	ALEMANHA	Negócios
9	SUMINAR, Tri; BUDIARTATI, Emmy; ANGGRAENI, Dewi. The effectiveness of a women's empowerment model through social entrepreneurship training to strengthen a tourism village program. International Journal of Innovation, Creativity and Change , v. 5, n. 5, p. 324-338, 2019.	2019	INDONÉSIA	Educação
10	MAZZARELLA, Francesco; MAY, Andrew; MITCHELL, Val. A methodological framework for crafting situated services. Journal of Service Management , v. 32, n. 5, p. 752-782, 2021.	2021	REINO UNIDO	Design
11	SILVA, Matheus Roquette Ferrato da. Indicadores dos negócios sociais na área da saúde: estudos de casos . 2013. 117 p. [Tese de Doutorado]. Universidade de São Paulo, Departamento de Administração.	2013	BRASIL	Administração
12	GONÇALVES, Carlos Eduardo Alvares. Negócios sociais e investimento de impacto: um estudo sobre as percepções dos atores do ecossistema . 2017. 232 p. [Tese de Doutorado]. Universidade de São Paulo, Departamento de Administração.	2017	BRASIL	Empreendedorismo
13	PÉRIGO, Daniel Marques. Avaliação de sistemas de Gestão de desempenho e criação de valor social em negócios sociais sob a perspectiva do Social Enterprise Balanced Scorecard . 2018. 183 p. [Dissertação de Mestrado]. Fundação Getúlio Vargas, Escola de administração de empresas de São Paulo.	2018	BRASIL	Administração

Após serem submetidos às filtragens de relevância, as publicações selecionadas foram analisadas e sintetizadas em uma planilha que visava apresentar:

- Resumo dos objetivos;
- Análise sobre a presença de uma Abordagem sistêmica;
- Análise sobre a presença de Gestão de Design;
- Identificação dos métodos, técnicas e ferramentas utilizados;
- Estágio de aplicação em um negócio de impacto social.

Entre as publicações selecionadas, mais da metade (7 publicações) estão relacionadas exclusivamente a métodos, técnicas e ferramentas para mensuração dos negócios, como prestação de contas, relatórios de desempenho e de impactos socioambientais, entre eles: Social Return on Investment (SROI), Local Multiplier 3 (LM3), Social Enterprise Balanced Scorecard, Global reporting initiative (GRI); Environmental, social and governance (ESG); Reporting; Suncor's triple bottom line report; Double bottom line (DVL); The theory of change; The balanced scorecard (BSC); Acumen Fund Scorecard; Social return assessment (SRA); AtKisson Compass Assessment for Investors; Ongoing assessment of social impacts; Benefit cost-analysis; e World Bank's poverty and social impact analysis (PSIA).

Entre as publicações que apresentam maior afinidade com o objetivo desta pesquisa, encontram-se:

- O artigo de **Suminar; Budiartati e Anggraeni (2019)** que apresenta um modelo de empoderamento social para as mulheres, visando proporcionar mudanças estruturais nas comunidades a partir de um olhar endógeno. Tal olhar, visa compreender os interesses, cultura e necessidades locais para que a inovação ou oportunidades contribuam na preservação e manutenção da cultura e do meio ambiente local; ao mesmo tempo em que gere renda e autossuficiência, desenvolvendo habilidades como gestão de pequenas empresas. A explicação teórica e empírica do modelo não faz referência direta à Abordagem sistêmica, mas ao considerar uma mudança na estrutura do sistema, a partir das inter-relações entre cultura local, atividades econômicas e participação da comunidade, pode-se inferir que essa pesquisa se aproxima dessa abordagem. Também não foi possível identificar uma referência à

Gestão de Design. Entretanto, o modelo proposto se assemelha ao pensamento de Design no que tange as suas etapas – Olhar, Pensar e Agir - envolvendo desde o momento de compreensão das necessidades locais, por meio de entrevistas e observação, passando por um processo de planejamento e implementação.

- A publicação de **Zeyen et al. (2013)** não cita explicitamente o conceito de Abordagem sistêmica, entretanto os autores apresentam perspectivas que ampliam a unidade de análise e consideram as interações entre as organizações, assim como a necessidade de lidar com a complexidade de negócios de impacto social. No que tange ao Design, os autores consideram o **Design Thinking** e o **Lean Startup** ferramentas poderosas para criar modelos de negócios viáveis, visto que ambas as abordagens são iterativas, não lineares e ocorrem de forma "*bottom-up*". A análise leva à conclusão de que, embora a aplicação das teorias tradicionais possa ser benéfica, a integração com perspectivas teóricas novas faz-se necessário para lidar com organizações híbridas, visto que as medidas de sucesso diferem muito entre empreendedores sociais e empreendedores motivados pelo lucro. As conclusões sugerem pesquisas acadêmicas adicionais sobre a aplicação do Design Thinking e o Lean startup em empreendimentos sociais.
- O artigo de **Mantuano; Olives e Caicedo (2019)** apresenta uma estrutura procedimental para o desenvolvimento de empreendimentos sociais na área de turismo comunitário com vistas a serem competitivos e sustentáveis, tanto financeiramente, quanto socioambientalmente, respeitando e melhor aproveitando os recursos locais. O artigo não faz referência à Abordagem sistêmica nem à Gestão de Design. Entretanto, a estrutura proposta baseada na Teoria de Recursos e Capacidade possui alguma semelhança com o pensamento de Design no que tange a composição de suas fases: 1. Fase de Identificação (Recursos e Capacidades tangíveis, intangíveis e humanos); 2. Fase de Avaliação (Análise SWOT); e 3. Fase de projeto (Desenho e implementação do negócio). Segundo os autores, o diferencial e a contribuição se dão pela articulação e ferramenta cognitivo que a estrutura viabiliza para que empreendimentos sociais possam ser planejados ou aprimorados.
- O artigo de **Mazzarela; May e Mitchell (2020)** propõe uma estrutura entre o gerenciamento de serviços e o Design de serviços para inovação social,

avançando no Campo de Design para o empreendedorismo social. O artigo apresenta um framework, por meio de uma da perspectiva antropológica e baseado no duplo diamante com Abordagem sistêmica do Design Council (2022), adaptado para a criação de serviços situados. Esse framework se utiliza de uma Abordagem sistêmica no que tange à uma visão aprofundada para lidar com os problemas complexos da realidade e das partes interessadas envolvidas, entendendo as causas dos sintomas do problema. Com relação ao Design, o artigo se utiliza do Design de serviço, sugerindo a função do designer em cada fase da jornada, bem como abordagens e ferramentas para conduzir o processo de cocriação e lidar com desafios e oportunidades.

É possível identificar em algumas publicações uma aproximação com aspectos de uma Abordagem sistêmica. Entretanto, apenas o artigo de Mazzarella; May e Mitchell (2020) explicita o termo e uso de Abordagem sistêmica. Essa publicação é a que mais se aproxima do tema desta pesquisa visto que se utiliza de uma Abordagem sistêmica e do Design de serviço para o empreendedorismo social. Nenhuma das publicações faz referência direta à Gestão de Design ou Design estratégico, entretanto se percebe uma aproximação com o pensamento de Design em alguns trabalhos, conforme relatado acima. Entre as publicações selecionadas, quatro (4) artigos estão relacionados aos estágios iniciais de prática projetual, entre esses: ZEYEN, 2013; MANTUANO, 2019; VIK, 2017; e SUMINAR, 2019.

Por intermédio da RSL, foi possível identificar a ausência de pesquisas que relacionem Abordagem sistêmica, Gestão de Design e negócios de impacto social. Não foi possível identificar nenhuma publicação que relacione explicitamente essas três áreas específicas de conhecimento.

Também foi realizada uma pesquisa sobre o panorama dos negócios de impacto no Brasil. Desde a década de 70, têm surgido organizações que vêm contribuindo no desenvolvimento de negócios de impacto no país. Nas últimas décadas, esse ecossistema tem crescido exponencialmente. Entre as organizações atuantes, encontram-se organizações que promovem pesquisas e geração de conhecimento; que oferecem consultoria estratégica e gestão; que proporcionam cursos e treinamentos; que facilitam o acesso a investidores; e que promovem a aceleração. Entre as universidades brasileiras envolvidas destacam-se: CEATS FEA/USP; ESPM SOCIAL BUSINESS CENTRE – ESPM/SP/RJ; o pós graduação em Empreendedorismo e Negócios Sociais da FAE BUSINESS SCHOOL; Núcleo de

Impacto Social do Centro de Empreendedorismo da FGV/EASP; e a parceria do SEBRAE com Instituições de Educação Superior visando disseminar e promover a educação empreendedora com foco nos negócios de impacto social. Na pesquisa realizada sobre as organizações que apoiam os negócios de impacto social no país, foi possível identificar a presença de organizações ligadas às áreas de Gestão, administração e negócios. No entanto, não foi possível constatar a presença direta da atuação do Design em nenhuma das organizações.

Por meio da RSL e da análise do panorama dos negócios de impacto social no Brasil foi possível detectar uma oportunidade de estudo da inserção da gestão de Design, em todos os seus níveis de atuação – operacional, tático e estratégico, a partir de uma abordagem sistêmica, considerando os aspectos tangíveis e intangíveis e o dinamismo de todos os fatores e atores envolvidos no processo, com a intenção de conceber uma Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social, a partir de métodos, técnicas e ferramentas advindos da Abordagem sistêmica e da Gestão de Design, visando contribuir na melhoria das capacidades de projetar negócios de impacto social.

1.6 ADERÊNCIA AO PÓSDESIGN/UFSC

Considera-se que a proposta de pesquisa tem aderência ao Programa de Pós-Graduação em Design da UFSC em virtude de seu objetivo primordial, o qual propõem-se a promover e a gerar conhecimentos para o ensino e a pesquisa, contribuindo no processo de renovação de competências para a prática profissional na área do Design. Essa pesquisa pretende contribuir para o avanço dos conhecimentos de pesquisas relativas à atuação do Design, em todos os níveis de Gestão de Design, nas áreas de inovação social e negócios de impacto social. Nesse sentido, essa pesquisa apoia a atuação dos designers de forma estratégica, como facilitadores, conectores e visualizadores de novos cenários na busca de solução para os amplos e complexos problemas do mundo real (MANZINI, 2009; MANZINI, 2017).

A adesão ao Programa de Pós-Graduação em Design da UFSC ocorre também pelo seu caráter tecnológico. Conforme as definições do próprio Programa (2021), infere-se que esta pesquisa tem ênfase em tecnologia, na medida em que tem a intenção de elaborar uma Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social,

a qual forneça instrumental cognitivo, técnico e organizacional, visando ampliar as capacidades dos empreendedores sociais ao projetar negócios de impacto social.

Ressalta-se o alinhamento dessa tese com a linha de pesquisa de gestão de Design, a qual abrange pesquisas com base na gestão de Design, aplicada a organizações de base tecnológica e social, incluindo setores de alto incremento tecnológico e também setores comunitários. Considera os aspectos operacionais, táticos e estratégicos, bem como sua relação com o desempenho dos processos e a performance nas organizações (PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN, 2021)

Considera-se que a pesquisa também está em alinhamento com os propósitos das pesquisas realizadas pelo NASDesign/UFSC, as quais visam o retorno do investimento da sociedade no ensino superior, mediante pesquisas teórico-práticas na área de Design relacionadas à sustentabilidade.

1.7 CARACTERIZAÇÃO GERAL E FASES DA PESQUISA

A proposta temática desta pesquisa tem relação com alguns dos temas já pesquisados pela autora em sua dissertação de mestrado, a saber: Abordagem sistêmica, Gestão de Design e inovação social. Ao longo da evolução dos estudos no curso de doutorado do Programa de Pós-graduação em Design e Expressão Gráfica da UFSC a proposta de tese foi se delineando. O envolvimento da autora em trabalhos e pesquisas desenvolvidas no NASDesign/UFSC, especialmente relativos à função do Design em inovações sociais e desenvolvimento local, também contribuíram na definição deste tema.

Essa pesquisa, do ponto de vista de sua **natureza** ou finalidade, classifica-se como uma pesquisa científica teórica e aplicada, visto que seu objetivo principal é gerar conhecimentos para a aplicação prática em busca da solução de problemas específicos (SILVA; MENEZES, 2005; GIL, 1991).

Quanto aos seus **objetivos**, a pesquisa é classificada como exploratória, pois tem como finalidade explorar e desenvolver conhecimentos, métodos, técnicas, ferramentas da Gestão de Design, por meio de uma Abordagem sistêmica, tendo em vista a elaboração de uma plataforma habilitante que contribua na melhoria das capacidades de projetar negócios de impacto social. A pesquisa exploratória visa desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias proporcionando maior

familiaridade com o problema tendo em vista torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Geralmente, pesquisas exploratórias compreendem levantamento bibliográfico, documental e entrevistas (GIL, 1991).

Quanto a sua forma de **abordagem**, trata-se de uma pesquisa qualitativa, pois visa analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. A pesquisa qualitativa visa compreender, descobrir, descrever, significar e gerar hipóteses sobre o fenômeno de interesse a partir da perspectiva do participante e não do pesquisador. O papel do pesquisador é o de instrumento primário de coleta e análise dos dados. Esse tipo de pesquisa foca nos processos, nos significados e na compreensão, utilizando uma estratégia indutiva de pesquisa. Geralmente, as pesquisas qualitativas envolvem flexibilidade, e com relação aos procedimentos metodológicos, fazem uso de entrevistas, observação, análise de dados, trabalho de campo e escrita descritiva (MERRIAM, 1998; RICHARDSON, 2008). Este tipo de abordagem, justifica-se nesta pesquisa, por ser adequada para entender a natureza de um fenômeno social.

Do ponto de vista dos **procedimentos técnicos**, a pesquisa encontra-se dividida em três fases: Fase 1 - Fundamentação Teórica; Fase 2 - Desenvolvimento da Plataforma Habilitante; Fase 3 - Aplicação e Análise de uso da Plataforma Habilitante, conforme ilustra a Figura 5:

Figura 5 - Síntese de classificação da pesquisa de doutorado



Fonte: Elaborada pela autora (2024).

A **Fase 1**, compreendeu a Fundamentação Teórica, a qual é composta por pesquisa bibliográfica em livros e periódicos e revisões sistemáticas da literatura em bancos de teses e dissertações nacionais e internacionais e em bases de periódicos, os quais contribuíram em um aprofundamento sobre os temas centrais da pesquisa.

Na **Fase 2**, ocorreu a pesquisa-ação que contribuiu no Desenvolvimento da Plataforma Habilitante. Inicialmente, foi realizada a análise e identificação dos métodos, técnicas e ferramentas advindos das áreas de Gestão de Design e Abordagem sistêmica. A seguir, foi realizada a estruturação da Plataforma Habilitante, descrevendo a abordagem, os processos e os métodos, técnicas e ferramentas utilizados. Posteriormente, ocorreu a apresentação da Plataforma Habilitante para especialistas e acadêmicos da área de Design, afim de coletar opiniões sobre a proposta ainda em fase de projeto.

A **Fase 3**, compreendeu a Aplicação e Análise de uso da Plataforma Habilitante. No que tange à Aplicação foram realizados seis (6) seminários com especialistas e acadêmicos da área de Design que foram submetidos a uma situação fictícia de desenvolvimento de um negócio de impacto social utilizando a Plataforma habilitante para Negócios Protoimpacto Social. Com relação à análise de experiência

de uso da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social, foram realizados observação sistemática, questionários online e grupo focal.

1.8 DELIMITAÇÃO

Em relação aos **temas centrais**, esta proposta limita-se as áreas de Gestão de Design, Abordagem sistêmica, inovação social e negócios de impacto social, propondo uma Plataforma Habilitante composta por métodos, técnicas e ferramentas advindos da Abordagem sistêmica e da Gestão de Design, visando contribuir na melhoria das capacidades de projetar negócios de impacto social. O universo dessa tese limita-se com relação ao **objeto de estudo**, a negócios de impacto social em estágio inicial, o qual abrange a exploração de ideias de negócio, a validação do modelo de negócio e a prototipagem do produto/serviço proposto. Essas fases são consideradas as fases que recebem menos apoio e suporte no ecossistema de negócios de impacto social (QUINTESSA, 2020).

De modo **espacial**, essa pesquisa se delimita ao contexto brasileiro de desenvolvimento de negócios de impacto social e suas especificidades, e institucionalmente à Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), especificamente aos acadêmicos e especialistas da área de Gestão de Design. A Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social proposta tem como pretensão a sua utilização nos projetos do NASDesign/UFSC que abrangem a temática de inovação social, e poderá ser utilizado por designers, empreendedores sociais e organizações de apoio ao ecossistema de negócios de impacto social.

Com relação à delimitação **temporal**, a Fase 1 - Fundamentação Teórica foi delimitada ao período de 2020 a 2021; a Fase 2 - Desenvolvimento da Plataforma Habilitante se delimitou ao ano de 2022; e a Fase 3 - Aplicação e Análise de uso da Plataforma Habilitante teve como delimitação temporal o ano de 2023 e primeiros meses de 2024. É importante salientar que essa pesquisa, especialmente em sua fase de pesquisa aplicada, foi comprometida pela pandemia da COVID 19, tendo como resultado sua prorrogação para conclusão do curso.

1.9 ESTRUTURA DA TESE

A estrutura de tese está organizada em 7 capítulos, os quais abordam:

- **Capítulo 1- Introdução:** apresenta a contextualização do tema, a problemática, os objetivos, a motivação e a justificativa, a originalidade e o ineditismo, a aderência ao Programa de Pós-graduação, a delimitação, a caracterização Geral da Pesquisa e a estrutura da tese.
- **Capítulo 2 - Fundamentação Teórica:** compreende o aprofundamento teórico dos temas centrais da pesquisa: Gestão de Design, Plataforma Habilitante, Abordagem Sistêmica, Inovação Social, Empreendedorismo social e Negócios de impacto social.
- **Capítulo 3 - Procedimentos Metodológicos:** apresenta a organização das fases da pesquisa e os procedimentos técnicos adotados.
- **Capítulo 4 - Desenvolvimento da Plataforma Habilitante:** aborda a Fase 2 da pesquisa e as etapas de desenvolvimento da Plataforma Habilitante.
- **Capítulo 5 - Aplicação e análise da Plataforma Habilitante:** compreende a aplicação da Plataforma Habilitante, bem como a análise da experiência de uso da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social por especialistas em Design.
- **Capítulo 6 - Discussão:** contempla a discussão geral da pesquisa, relacionando os resultados obtidos, os objetivos e pressupostos da pesquisa, tendo como base a fundamentação teórica.
- **Capítulo 7 - Conclusão:** apresenta as conclusões da tese quanto aos seus objetivos, pressupostos, procedimentos metodológicos, resultados, limitações e estudos futuros.

Ao final deste documento são apresentados as referências utilizadas e os apêndices.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica elaborada, visando dar suporte à pesquisa de doutorado envolvendo os principais temas considerados relevantes para abordar o problema de pesquisa, a saber: Gestão de Design, Plataforma Habilitante, Abordagem Sistêmica, Inovação Social, Empreendedorismo Social e Negócios de Impacto Social.

2.1 GESTÃO DE DESIGN

Nesse item será apresentada a fundamentação teórica que compreende a área de Design, abordando os princípios e os conceitos de Design; incluindo surgimento, competências, habilidades e os níveis de Gestão de Design. Também será analisada a relação entre Abordagem sistêmica e Gestão de Design.

2.1.1 Design

O surgimento do conceito de Design data do início do século XX e está relacionado com a Revolução Industrial e as necessidades da produção industrial da época. Sendo assim, a definição de Design estava restrita a uma atividade especializada relacionada à forma e à função, e voltada para o projeto de produtos destinados a fabricação em série (BONSIEPE, 2012; BONSIEPE, 2015; CARDOSO, 2013; MANZINI, 2017).

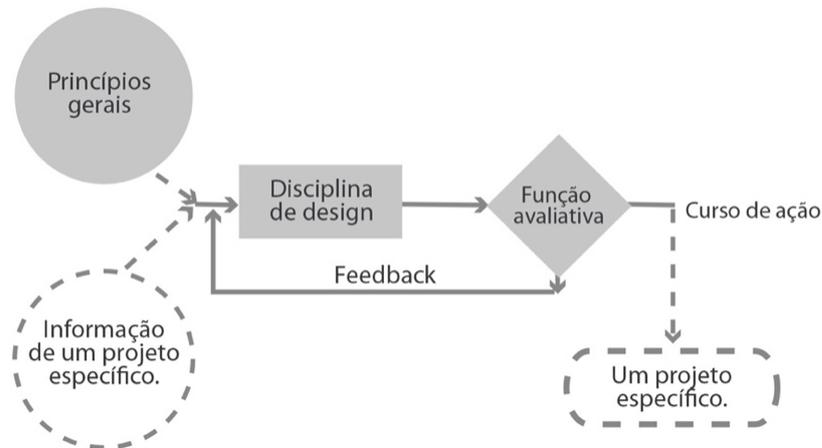
Desde então, esse modelo conceitual tem sido redefinido, passando por diferentes estágios, até chegar ao que hoje se entende por Design, considerando a necessidade de ampliar seu Campo de aplicação (de produtos a serviços e organizações), de envolver novos atores (de especialistas em outras disciplinas a usuários finais) e de transformar suas relações com o tempo (de processos fechados a processos abertos) (MANZINI, 2017). A partir da década de 90, o pensamento e o processo de Design têm sido reconhecidos e incorporados na Gestão corporativa como um recurso estratégico e fonte de inovação e competitividade (JEVNAKER, 2000; LOCKWOOD, 2007; MOZOTA, 2011; ZURLO; CAUTELA, 2014). Atualmente, o papel do Design consiste em expandir seu escopo de modo a englobar mais áreas,

utilizando sua abordagem centrada em pessoas para transpor as tradicionais fronteiras funcionais (BEST, 2012).

O Diagrama Ontológico do Design (BONSIEPE, 2015) é composto por três domínios, unidos por uma categoria central. Sendo o primeiro domínio, o usuário ou agente social que quer realizar uma ação efetiva; o segundo domínio, a tarefa que o usuário quer cumprir e o terceiro domínio a ferramenta ou artefato de que o usuário precisa para realizar efetivamente uma ação. O Design é um campo híbrido, o qual opera a junção entre corpo e informação, entre artefato, usuário e sistema (CARDOSO, 2013). O acoplamento necessário entre esses três campos heterogêneos ocorre pela interface, sendo esta o domínio central do Design, espaço no qual se estrutura a interação entre corpo, ferramenta e objetivo da ação (BONSIEPE, 2015).

Segundo Asimov (1962), o designer geralmente não produz diretamente bens ou serviços, e sim o modelo que é usado na replicação do bem ou serviço específico quantas vezes forem necessárias. O processo de Design envolve métodos e ferramentas visto a necessidade de desenvolver, organizar e avaliar informações em face da incerteza; de considerar as complexas interações entre todos os componentes; de fazer previsões em termos de critérios de Design, e de trabalhar dentro dos limites de uma estrutura econômica. Nessa visão, um projeto de Design compreende um conjunto de princípios consistentes e seus derivados lógicos, uma disciplina operacional que leva à ação e, finalmente, um aparato de feedback crítico que mede as vantagens, detecta as deficiências e indica direções de melhoria, conforme ilustra a Figura 6:

Figura 6 - Filosofia do Design



Fonte: Asimov (1962, p.155).

O autor apresenta um conjunto de princípios envolvidos em um processo de Design que não pretende ser rígido e que podem ser acrescidos de outros conceitos conforme necessário:

1. **Necessidade:** o Design deve ser uma resposta às necessidades individuais ou sociais que podem ser satisfeitas pelos fatores tecnológicos da cultura.
2. **Realizabilidade física:** o objeto de um projeto deve ser fisicamente realizável.
3. **Valor econômico:** o bem ou serviço deve ter uma utilidade para o consumidor igual ou superior à soma dos custos próprios de sua disponibilização.
4. **Viabilidade financeira:** as operações de projetar, produzir e distribuir o bem devem ser financeiramente sustentáveis.
5. **Otimização:** a escolha de um conceito de Design deve ser a melhor entre as alternativas disponíveis.
6. **Critério de projeto:** otimização em relação a um critério de Design que represente o compromisso do designer entre julgamentos de valor possivelmente conflitantes que incluem os do consumidor, do produtor, do distribuidor e o seu próprio.
7. **Morfologia:** o Design é uma progressão do abstrato ao concreto (estrutura vertical de um projeto de Design).
8. **Processo de Design:** o Design é um processo iterativo de resolução de problemas (estrutura horizontal para cada etapa do projeto).
9. **Subproblemas:** para atender à solução de um problema, é necessária a análise de subproblemas; a solução do problema original depende da solução do subproblema.

10. **Redução da incerteza:** Design é um processamento de informações que resulta em uma transição da incerteza sobre o sucesso ou fracasso de um Design para a certeza.
11. **Valor econômico da prova:** as informações e seu processamento têm um custo que deve ser equilibrado pelo valor das evidências que influenciam o sucesso ou o fracasso do projeto.
12. **Bases para decisão:** um projeto de Design (ou subprojeto) é encerrado sempre que a confiança em seu fracasso é suficiente para justificar seu abandono, ou é continuado quando a confiança em uma solução de Design disponível é alta o suficiente para garantir o comprometimento dos recursos necessários para a próxima fase.
13. **Compromisso mínimo:** na solução de um problema em qualquer estágio do processo, os compromissos que fixarão as futuras decisões de projeto não devem ser feitos além do que é necessário para executar a solução imediata. Isso permitirá o máximo de liberdade para encontrar soluções para os subproblemas nos níveis mais baixos do projeto.
14. **Comunicação:** um Design é a descrição de um objeto e uma prescrição para sua produção; portanto, terá existência na medida em que se expresse nos modos de comunicação disponíveis (ASIMOV, 1962).

O World Design Organization (WDO), International Council of Societies of Industrial Design (ICSID) considera o Design como uma atividade criativa que visa descobrir e investigar as relações estruturais, organizacionais, funcionais, expressivas e econômicas, com o intuito de aumentar a sustentabilidade global e a proteção ambiental (ética global); prover benefícios e liberdade a toda comunidade humana, individual e coletiva, usuários finais, produtores e protagonistas de mercado (ética social); apoiar a diversidade cultural apesar do processo de globalização mundial (ética cultural); e fornecer produtos, serviços e sistemas, com aquelas formas que são expressivas (semiótica) e coerentes com sua complexidade (estética) (WDO, 2017).

O conceito atual do termo Design, se refere a um processo, uma prática e um modo de pensar. O Design é visto tanto como um substantivo (um resultado) quanto como um verbo (uma atividade). O “resultado” de um projeto de Design pode ser visto nos produtos e serviços. A “atividade” de Design corresponde a um processo de resolução de problemas centrado no usuário. Tanto como resultado quanto como atividade, o Design precisa ser gerenciado de forma a garantir que os objetivos

desejados sejam efetivamente alcançados. O Design preocupa-se com a forma pela qual as coisas são percebidas e sentidas, mas também com o modo como elas funcionam e operam (BEST, 2012; GRIBBIN et al, 2017).

O pensamento do Design tem se movido em direção a novas interações e interconexões de signos, coisas, ações, ambientes e sistemas que atendam às necessidades e valores dos seres humanos em diversas circunstâncias. Assim posto, podemos considerar que o Design está emergindo como uma nova disciplina de argumentação de raciocínio prático, dirigida por designers em suas principais variações temáticas do século XX: Design como comunicação, construção, planejamento estratégico ou integração sistêmica (BUCHANAN, 1992).

A evolução da atuação do Design demonstra que esse Campo desempenha um papel fundamental na identificação de questões emergentes, enquadrando um problema, resolvendo esse problema e implementando a solução (SHAMS, 2015) para resolver os complexos problemas do mundo real, os quais abrangem o desenvolvimento de marcas e inovação até questões mais amplas, como sustentabilidade, responsabilidade social corporativa e desenvolvimento comunitário (CARDOSO, 2013; MANZINI, 2017; LAM, 2017). Assim sendo, teoriza-se que pensar como um designer pode transformar a maneira como as organizações desenvolvem produtos, serviços, processos e estratégias; capazes de criar novas formas de valor para as organizações (BROWN, 2010).

O Design é um Campo de possibilidades imensas no mundo complexo em que vivemos. Por ser uma área voltada, historicamente, para o planejamento de interfaces e para a otimização de interstícios, ela tende a se ampliar à medida que o sistema se torna mais complexo e à medida que aumenta, por conseguinte, o número de instâncias de inter-relação entre suas partes. O Design tende ao infinito – ou seja, a dialogar em algum nível com quase todos os outros campos de conhecimento... A grande importância do Design reside, hoje, precisamente em sua capacidade de construir pontes e forjar relações num mundo cada vez mais esfacelado pela especialização e fragmentação de saberes (CARDOSO, 2013, p.234).

Considerando a necessidade de administrar problemas cada vez mais complexos, que vão desde mudanças ambientais a efeitos da globalização, de populações que estão envelhecendo à imigração e ao multiculturalismo, o potencial da abordagem de Design tem sido amplamente reconhecido em todas as organizações com ou sem fins lucrativos (de empresas a associações e órgãos públicos, de cidades a regiões e países) (MANZINI, 2017). Trabalhar em escalas mais

altas de intervenções permite que os designers intervenham em um estágio anterior e em um nível mais estratégico (BUCHANAN, 2001).

Entre as possíveis funções do designer frente aos complexos desafios do século 21 encontram-se:

- **designer como um visualizador do intangível:** o designer deve ser capaz de visualizar sistemas, relacionamentos, emoções, experiências e redes.
- **designer como um navegador da complexidade:** designers precisam entender a teoria da complexidade para ajudar os outros a entender e gerenciar a complexidade e a ambiguidade.
- **designer como um mediador** entre os diversos atores envolvidos.
- **designer como coordenador de exploração:** os designers devem empregar a técnica da exploração visando maximizar a criatividade nos estágios iniciais de um projeto (MOZOTA, 2010).

O processo de Design é uma atividade colaborativa que envolve diferentes atores empenhados na concretização de uma ideia. Esse processo é entendido como sendo produzido dentro e por uma rede de saberes e práticas cotidianas que circundam o designer (JULIER, 2006). Michlewski (2008) infere sobre a consolidação de significados multidimensionais, nos quais os designers têm a capacidade de olhar uma situação de uma ampla variedade de perspectivas, trazendo um ponto de vista humanístico para a resolução de problemas. Manzini (2017) corrobora com o autor entendendo que o modo de Design combina o senso crítico, a capacidade de olhar para o estado das coisas e analisar o que deveria ser aceitável ou não; criatividade, a capacidade de imaginar algo que ainda não existe; e o senso prático, a capacidade de reconhecer maneiras viáveis de fazer as coisas acontecerem. Sendo assim, o designer pode assumir novos papéis, atuando como um facilitador dos processos de inovação, como um ativista que desencadeia novos processos de inovação, como um estrategista que conecta redes de projetos, e como um promotor cultural, antecipando reflexões críticas e novas propostas de inovação disruptivas na sociedade.

O Design possibilita processos abertos de cocriação, nos quais todos os atores envolvidos participam de diferentes maneiras. Esse processo consiste em uma capacidade humana que todos podem cultivar e que para alguns – os especialistas de Design – se torna uma profissão. O papel de especialistas em Design é acionar e apoiar esses processos de coDesign, utilizando o seu conhecimento de Design para conceber e aprimorar iniciativas de Design claras e focalizadas (MANZINI, 2017).

2.1.2 Gestão de Design

A relação entre a prática de Design e a Gestão corporativa relaciona-se a presença do Design no processo de industrialização em massa no início do século XX. Infere-se que o surgimento da Gestão de Design data de 1907, com o trabalho desenvolvido pelo arquiteto Peter Behrens, responsável pelos produtos, fábrica, habitações para funcionários, identidade e desenhos publicitários da *Allgemeinen Elektrizitäts Gesellschaft (AEG)* (MARTINS; MERINO, 2011).

Por volta de 1960, na Grã-Bretanha, manifestou-se a consciência do papel crucial que o designer poderia ter na indústria e na economia (HETZEL, 1993) com os esforços do *London's Royal College Arts* e do Departamento de Gestão de Design da *London Business School*. Nessa época, o termo Gestão de Design referia-se ao gerenciamento de relação entre a agência de Design e seus clientes, bem como, a execução uniforme dos projetos (MOZOTA, 2011). Em 1975, nos Estados Unidos, Bill Hannon e o *Massachusetts College of Art* fundaram o *Design Management Institute (DMI)* em Boston, sendo esse uma importante referência na área.

Cada vez mais, o mercado mundial tem evidenciado a necessidade do emprego do Design, que deixa de ser visto somente como a adição externa da estética, mas de forma concreta no desenvolvimento consciente de projetos em toda a sua complexidade. Seu potencial é melhor aproveitado quando incorporado ao processo de produção, desde a concepção da estratégia da empresa, passando por todas as fases de desenvolvimento, de uma forma integrada com outras áreas e sob todos os aspectos. “Nas últimas décadas o Design vem ganhando destaque e redefinindo suas funções, ganhando o status de atividade estratégica.” (MARTINS; MERINO, 2011, p.12).

O Design está presente de forma tangível – nas pessoas, nos projetos e nos produtos e serviços que fazem parte de nossa experiência cotidiana, e também, de forma intangível, nos processos de trabalho e nas relações interdisciplinares que fazem parte da natureza integrativa de sua prática:

- O modo como gerenciamos as relações entre pessoas – os clientes, as consultorias de Design, os *stakeholders* e os usuários finais ou clientes.

- O modo como organizamos as equipes, os processos e os procedimentos de um projeto de produtos.
- O modo como levamos os produtos e serviços ao mercado – a ligação dos sistemas, dos lugares e da entrega final de uma experiência de consumo projetada e gerenciada (BEST, 2012).

A Gestão de Design engloba a gestão do processo criativo dentro das organizações, bem como a gestão da empresa de acordo com os princípios do Design (HETZEL, 1993). Dessa maneira, a Gestão do Design possui duas finalidades complementares: fomentar a formação de gestores e designers nas áreas de administração e Design; e desenvolver métodos de integração de Design no âmbito corporativo (MOZOTA, 2011) tornando-se uma ponte entre as duas realidades, com uma interface cada vez mais representativa nas últimas décadas (DE SOUZA SIERRA, FEDECHEN, KISTMANN, 2019).

O conceito de Gestão faz referência às pessoas e aos processos envolvidos no gerenciamento, na organização, no controle e na administração de uma organização; um processo de negócios aplicado a todos os níveis da organização (BEST, 2012; MOZOTA, 2011). O Design tem afinidade com a Gestão porque é uma atividade de resolução de problemas que segue um processo sistemático (MOZOTA, 2011), conforme apresentado na comparação entre os conceitos de Design e Gestão na Tabela 2:

Tabela 2 - 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. Estrutura.
O Design é uma atividade de coordenação.	Comunicação. Estrutura.
O Design é uma atividade cultural e artística.	Preferências do consumidor. Cultura organizacional. Identidade.

Fonte: Mozota (2011, p.98).

Por meio de uma revisão cronológica da evolução e dos domínios da Gestão de Design, a matriz desenvolvida por Cooper et al (2013) permite identificar quatro

temas estruturais nesse campo de atuação, são eles: busca criar valor, resolver problemas, melhorar as habilidades de Design da empresa e criar uma liderança de Design para atingir os objetivos da empresa.

Gestão de Design é o gerenciamento eficaz dos recursos de Design disponíveis nas organizações, pessoas, projetos, processos e procedimentos, que contribuem para que as empresas alcancem seus objetivos a curto, médio e longo prazo (MOZOTA, 2011; BEST, 2012; MARTINS; MERINO, 2011). A Gestão do Design controla três áreas: a administração do valor agregado do Design, a administração dos relacionamentos e a administração dos processos (MOZOTA, 2011).

Posto isso, a perspectiva é a de que o Design é ao mesmo tempo um fim (o Design é colocado a serviço de objetivos corporativos) e um meio (o Design contribui para a solução de problemas de Gestão). A Gestão de Design é uma “Gestão de ativos” que agrega valor, bem como uma “Gestão de atitudes” que apoia a revisão dos modelos mentais da empresa, envolvendo mais do que a realização de tarefas administrativas rotineiras. O maior valor da Gestão de Design está em seu papel na identificação e comunicação de maneiras pelas quais o Design pode contribuir para o valor estratégico de uma empresa (MOZOTA, 2011). Essa definição abrange o duplo caráter do Design, o aspecto intangível do Design pertencente aos processos da empresa e de gerenciamento (Design como verbo, a “atividade”); e o aspecto material ou tangível do Design que é a criação (Design como substantivo, o “resultado”) (MOZOTA, 2002). A Gestão de Design é considerada uma competência crucial nas empresas, na qual através de processos contínuos, decisões de negócios e estratégias permite a inovação e a criação de produtos, serviços, comunicações, ambientes e marcas efetivamente projetados, que melhoram nossa qualidade de vida e proporcionam sucesso organizacional (JEVNAKER, 2000; DMI, 2017).

Entre as funções atribuídas a um gestor de Design encontram-se as seguintes tarefas e responsabilidades (MANUAL DE GESTÃO DE DESIGN, 1997):

- Conexão com a estratégia da empresa;
- Avaliação do problema;
- Recursos necessários;
- Planificação do projeto;
- Seleção da equipe;
- Contato e seleção de especialistas externos;

- Forma de atuação;
- Organização do processo (procedimentos, fases, níveis de decisão e comunicação);
- Documentação (coordenação, criação e administração de caderno de encargos);
- Acompanhamento e controle;
- Avaliações parciais;
- Avaliação final.

A Gestão de Design é a administração das atividades de Design com base nos objetivos da empresa a curto, médio e longo prazo. É um recurso que auxilia a organização a aumentar sua eficiência, manter-se competitiva e diferenciar seus produtos e serviços. O Design atua como uma ferramenta competitiva e estratégica, inserindo elementos estéticos, qualidade e valor; concretizando a identidade e fortalecendo as marcas; materializando culturas corporativas; e com potencial para atuar na redução de complexidade, tempo e custo de produção. O Design é uma atividade articuladora e multidisciplinar que atua nos planos estratégicos e operacionais de acordo com a visão e missão da empresa, desenvolvendo produtos de acordo com as tendências vigentes, prazos e custos propostos, e transmitindo uma imagem adequada aos seus públicos (MARTINS; MERINO, 2011). A Gestão do Design controla três áreas: a administração do valor agregado do Design, a administração dos relacionamentos e a administração dos processos (MOZOTA, 2011).

2.1.3 Níveis de atuação de Gestão de Design

Mozota (2011) e Best (2012) estabelecem três níveis na prática da Gestão de Design: operacional, tático ou funcional, e estratégico, conforme apresenta a Figura 7:

Figura 7 - Níveis de Gestão de Design



Fonte: Adaptado de Mozota (2011) e Best (2012).

Os níveis de Gestão de Design estão relacionados tanto com a tomada de decisão por parte do gestor de Design como também com a cadeia de valor de Design nas organizações (MOZOTA, 2002) conforme a Tabela 3:

Tabela 3 - Níveis de Gestão de Design e cadeia de valor

DESIGN AÇÃO	DESIGN VISÃO	DESIGN FUNÇÃO
Valor diferenciados do Design. O Design é uma competência econômica que age sobre as principais atividades da cadeia de valor.	Valor coordenador do Design. O Design é uma competência controladora que atua sobre as atividades suporte da cadeia de valor.	Valor transformador do Design. O Design é uma competência psicológica que atua na cadeia de valor do procedimento e a compreensão pela empresa de seu ambiente.
Marketing Produção Comunicação	Estrutura Produção Gestão da inovação	Estratégia Gestão de saberes (ou do conhecimento)

Fonte: Adaptado de Mozota (2002, p. 285).

2.1.3.1 *Nível operacional*

O nível operacional de Gestão de Design está voltado para a ação do processo de Design, ou seja, à construção da oferta da organização, seu valor de diferenciação propriamente dito que envolve marketing de marca, produção e comunicação (MAGALHÃES, 1998; MOZOTA, 2011). Esse nível é considerado o

primeiro passo para o Design integrado, o qual se manifesta em processos e projetos implementados que resultarão em produtos e/ou serviços, físicos e tangíveis, os quais o consumidor poderá se apropriar (MARTINS; MERINO, 2011).

Esse nível tem como foco principal transformar as estratégias e processos em um resultado final a partir das necessidades do usuário. Isto significa planejar e coordenar pessoas, partes interessadas, ou recursos necessários para a realização do projeto, dentro do prazo e do orçamento (MAGALHÃES, 1995; BEST, 2012). Entre as responsabilidades encontradas no nível operacional estão:

- Definição de uma política de Design nas estratégias de produtos e de comunicação;
- Definição uma política de marca e o papel que o Design desempenha na marca;
- Elaboração de briefings;
- Estruturação da equipe do projeto;
- Gerenciamento de orçamentos de projetos de Design;
- Controle de documentação e de projetos;
- Criação de produtos e/ou serviços;
- Análise do Ciclo de Vida do produto;
- Gestão de orçamentos;
- Implementação das soluções;
- Avaliação do projeto (MOZOTA, 2011).

2.1.3.2 Nível tático ou funcional

O nível tático ou funcional da Gestão de Design é responsável pela função de Design nas organizações e está relacionado à administração da estratégia de Design e suas inter-relações com áreas como marketing, comunicação e inovação. Em outras palavras, envolve todas as decisões fundamentais para a operação do projeto e permite que as decisões estratégicas sejam efetivamente implementadas (MARTINS; MERINO, 2011; MOZOTA, 2011; BEST, 2012).

A Gestão de Design no nível tático ou funcional requer uma liderança que vise o desenvolvimento de competências em três diferentes direções: criatividade, interface com o usuário e tecnologia; bem como para construir uma equipe de especialistas desde o Design avançado até o reDesign, com

diferentes personalidades; e competências para buscar coerência em metas, tarefas e tempo. (MOZOTA, 2011, p.265)

Nesse nível de Gestão do Design, as responsabilidades do Design não estão restritas a um produto ou um objeto. O foco nesse estágio é demonstrar como a estratégia pode tornar-se visível e tangível por meio do Design, através de seu valor de coordenação, envolvendo estrutura, Gestão de tecnologia e Gestão de inovação (MOZOTA, 2011). A Gestão de Design no nível tático ou funcional é responsável por:

- Coordenação da estratégia de Design com os departamentos de marketing, inovação e comunicação;
- Difusão da estratégia de Design na implementação da estratégia empresarial;
- Definição de procedimentos/programas;
- Definição de padrões de desempenho;
- Incentivo à inovação e comunicação;
- Melhoria de processos de tomada de decisão;
- Orçamento e planejamento, definindo cronogramas e procedimento;
- Desenvolvimento de planos de marketing, Design e produção;
- Desenvolvimento de uma rede de parcerias;
- Avaliação e desempenho a partir de ferramentas de mensuração (MOZOTA, 2011).

Geralmente, as empresas mais favorecidas pela liderança do Design são as empresas mais ágeis com relação a mudanças ou pressões do seu ambiente de atuação, e possuem uma cultura mais propícia à inovação. No Design, um processo de criação é o resultado de um extenso processo de convergência e formalização que utiliza vários métodos para desenvolver a criatividade e a inovação, desde sessões de brainstorming até excursões criativas em ambientes externos e prototipagem rápida. A inovação é um processo coletivo e contínuo que combina fatores internos e externos. Uma política saudável de inovação em Design fará o máximo para:

- Implementar uma clara estratégia orientada para o mercado;
- Focalizar a rede cliente/fornecedor no valor agregado proporcionado ao cliente final;
- Estabelecer a relação cliente/fornecedor;
- Evidenciar causas e prevenção de riscos nas decisões administrativas;

- Desenvolver o aperfeiçoamento contínuo de processos transversais, tais como a satisfação do usuário;
- Considerar o cliente final como juiz (MOZOTA, 2011).

A inovação baseada no Design implica a Gestão do relacionamento entre o Design e a inovação, sendo a inovação determinada pelas necessidades dos usuários e clientes. Requer uma abordagem mais “de baixo para cima” e centrada no usuário, de modo a agregar valor a experiência do cliente. Processos de coDesign, os quais consistem em incorporar as contribuições dos usuários diretamente ao processo de Design, a fim de reunir informações e obter feedback das pessoas mais familiarizadas com os desafios em questão (BEST, 2012) são considerados de grande valia na busca das soluções e na inovação.

As reais necessidades humanas, e não apenas as de mercado, podem inspirar novas ideias e novas práticas de Design. Ideias que tendem a ser inovadoras, éticas e sustentáveis. Esse tipo de processo está ligado à inovação social e pode ser encontrado em diversos serviços públicos, no papel do Design em países em desenvolvimento, nos desafios de Design comunitários, sociais e globais e nas empresas incipientes (*start-ups*) de alta tecnologia (BEST, 2012). Analisar o contexto cultural das possíveis soluções de Design e tecnologia é crucial para garantir que tais soluções sejam efetivamente sustentáveis nas comunidades locais (MANZINI; JÉGOU, 2003).

2.1.3.3 *Nível estratégico*

As organizações são sistemas vivos, que necessitam de constantes adequações dada a complexidade das relações internas e externas bem como as mudanças de contexto e de comportamento. A introdução de planejamento estratégico nas organizações, vem ao encontro dessas necessidades, contribuindo com a administração de incertezas e complexidades. A estratégia é ação. Ação relaciona-se com acaso, imprevisto, iniciativa, tomada de decisões, e consciência das transformações. O desenvolvimento de estratégias contempla a busca por informações para lidar com o acaso; leva em consideração múltiplos cenários de ação, os quais sofrem mudanças de acordo com as informações obtidas durante a ação, ao mesmo tempo em que aproveita as oportunidades surgidas nesse processo (MORIN,

2005). Nas organizações, em geral, o propósito de uma 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 deve tomar (BEST, 2012).

A Gestão de Design em um nível estratégico trata da visão de Design, ou seja, seu valor de transformação e envolve estratégia, Gestão de conhecimentos e Gestão de rede. Pode ser considerado um elo entre Design, comunicação corporativa e administração (MOZOTA, 2011). Nesse estágio, a Gestão de Design insere o pensamento de Design nas estratégias da organização: identificando as competências essenciais; conhecendo o mercado e as tendências; interpretando as necessidades dos consumidores; inovando em processos de gerenciamento e olhando para como o Design pode contribuir com todo o negócio (SEIDEL, 2000; MOZOTA, 2011; BEST, 2012). Posto isso, entre as responsabilidades da Gestão de Design em nível estratégico encontram-se:

- **Formulação da estratégia:** definir uma estratégia empresarial que incorpore metas de Design, a partir de análise competitiva externa, análise competitiva interna, governança corporativa, expectativas dos públicos de interesse, ética empresarial e cultural e visão da missão;
- **Seleção da estratégia:** equilibrando objetivos de governança e análise SWOT;
- **Implementação da estratégia:** rotas de desenvolvimento de estratégia, assegurar orçamento e comunicar a missão do Design na empresa.

Os gerentes de Design fazem uso de várias ferramentas de planejamento estratégico na tomada de decisão relativa à direção estratégica a ser seguida, tais como: matrizes de análise de competitividade, análise SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) de pontos fortes e fracos, *benchmarking*, análise de portfólio e construção de cenários.

De acordo com Mozota (2011, p.285): "a Gestão estratégica de Design é sobre inserir o Design em um processo de formulação estratégica, com uma visão a longo prazo e preocupações ambientais, sociais, econômicas e tecnológicas". Portanto, o Design em nível estratégico é uma abordagem transdisciplinar, que tem potencial para conectar diferentes conhecimentos, habilidades, competências e funções interdependentes envolvidas em um projeto. O conhecimento que pode emergir em um processo multidimensional, que integre as competências em um processo dinâmico, envolva todos os *stakeholders* e invista constantemente em oportunidades,

pode desencadear novas e potenciais respostas estratégicas tornando o Design uma competência central para as empresas (JEVNAKER, 2000).

Em síntese, o Design pode ser identificado em seus três níveis de Gestão a partir de sua participação no desenvolvimento do produto (nível operacional), passando para a Gestão do processo de Design e construção de um ambiente adequado aos processos de inovação (nível tático ou funcional), culminando com uma participação ativa do Design na construção, difusão e implementação de estratégias corporativas como um todo (nível estratégico) (MOZOTA, 2011).

A gestão de Design como estratégia caracteriza-se como visão (Design estratégico), porém a atuação das habilitações do Design sobre os setores constitui-se da função e ação conjuntamente (Design tático e operacional), porque sua ação é um meio para se conseguir os fins - a diferenciação como vantagem competitiva, percebida na imagem da empresa de uma forma global (MARTINS, 2004).

2.2 PLATAFORMA HABILITANTE COMO UMA SOLUÇÃO HABILITANTE

As soluções habilitantes são próprias para favorecer inovações sociais, visto que são sistemas de produtos-serviços que fornecem o instrumental cognitivo, técnico e organizacional que amplia a capacidade das pessoas de chegar a um resultado de valor para elas (MANZINI, 2017, p.185).

Essa prática refere-se à atividade de criar serviços para habilitar a cooperação entre os membros da comunidade gerando mais benefícios para a sociedade do que para os indivíduos (MANZINI, 2008). Cantú (2012, p. 37) corrobora com o autor, afirmando que as soluções habilitantes são sistemas que fornecem instrumentos cognitivos, técnicos e organizacionais de modo a habilitar indivíduos e/ou comunidades a alcançar um resultado, usando suas habilidades e capacidades para obter a melhor vantagem e, ao mesmo tempo, regenerar a qualidade dos contextos de vida em que eles acontecem. Soluções habilitantes ajudam a orientar e disponibilizam um conjunto de produtos, serviços, comunicação e ferramentas de Design visando melhorias nos sistemas (MANZINI, 2017).

As soluções habilitantes podem contribuir para que as organizações se tornem mais acessíveis, eficazes, atraentes e replicáveis. Acessíveis, no que dizem respeito à praticidade em termos burocráticos e para que haja ferramentas,

infraestrutura, tecnologias e estratégias para seu bom funcionamento. Eficazes, de forma a incrementar a relação entre resultados e esforços individuais e sociais necessários. Atraentes, desenvolvendo mecanismos para motivar a participação das pessoas. Replicáveis, produzindo um efeito de escalonamento: a criação de sinergias horizontais que levam a replicação das soluções mais promissoras em outros contextos, fator importante tratando-se de inovações sociais (MANZINI, 2008, p.85; MANZINI, 2017, p.73; FREIRE e OLIVEIRA, 2017). Como exemplo de soluções habilitantes, pode-se citar o Guia de Design para inovação social em sistemas alimentares, desenvolvido no NAS Design, como resultado da pesquisa de doutorado de Weber (2023). Também pode-se citar algumas iniciativas difundidos pela rede Desis Network, entre elas:

- **Projeto Bicycle Flea Market**, na Finlândia, que consiste em consertar as bicicletas descartadas por pessoas e oferecer uma alternativa de transporte mais econômica e ecológica aos estudantes da cidade. É administrado por voluntários e desempregados que buscam manter suas habilidades de reparação ou querem aprender a trabalhar com as ferramentas.
- **Projeto Työ & Toiminta – Job and Action Association (J&AA)**, tem como objetivo fornecer trabalho para os desempregados, reabilitados, imigrantes e pessoas com deficiência e promover a política de desenvolvimento sustentável, aumentando o ciclo de vida dos bens de consumo. A organização recicla resíduos recebidos de empresas que precisam respeitar as leis de reciclagem e no processo de queima de plástico gera energia suficiente para aquecer dezessete casas na Finlândia durante um ano.
- **Team Fighting Diabetes Meetup Group** é uma plataforma digital feita para portadores de diabetes, que organiza e promove ações saudáveis,
- **Grofun**, uma comunidade da Inglaterra que cultiva alimentos nos seus quintais, compartilhando trabalho, recursos e produtos orgânicos e proporciona oficinas de jardinagem para crianças da escola da região (FREIRE e OLIVEIRA, 2017).

O conceito de Plataforma Habilitante foi desenvolvido pelo designer italiano Ezio Manzini na década de 1990, tendo como principais objetivos:

- **Empoderar indivíduos e comunidades:** as plataformas habilitantes fornecem ferramentas para que as pessoas assumam o controle de seu próprio desenvolvimento. Dessa forma, Manzini (2008) defende a proposição de

“plataformas habilitantes como ferramentas para “mudarmos a mudança” em meio à qual vivemos” (MANZINI, 2008, p.6);

- **Estimular a inovação:** As plataformas facilitam a experimentação e o desenvolvimento de novas soluções;
- **Promover a sustentabilidade:** As plataformas podem ser utilizadas para criar soluções que sejam ambientalmente e socialmente responsáveis.

Uma plataforma habilitante pode ser definida como uma estrutura, física ou digital, flexível e colaborativa, a qual permite que diferentes atores trabalhem juntos para gerar soluções inovadoras e sustentáveis para problemas complexos.

As plataformas habilitantes são abertas e flexíveis, devem ser acessíveis a todos e permitir adaptações às necessidades específicas de cada usuário. Esse tipo de estrutura deve ser modular e escalável, facilitando novas combinações e reconfigurações de acordo com o contexto. As plataformas habilitantes permitem a criação e o compartilhamento de conhecimento, recursos e soluções. O conceito de plataforma habilitante se baseia na ideia de que a inovação e o Design podem ser coletivos e colaborativos, e não são de responsabilidade exclusiva de projetistas ou especialistas em uma única disciplina. Portanto, as plataformas habilitantes são baseadas em conhecimento e devem fornecer acesso a informações e recursos relevantes para o desenvolvimento de soluções. Esse tipo de plataforma é fundamentado na cocriação, dessa forma, deve estimular a conexão, colaboração e o compartilhamento de conhecimento entre diversos atores e recursos, incluindo designers, usuários finais, fabricantes, empresas, governos e organizações da sociedade civil. Isto posto, podem ser consideradas como uma estratégia eficaz para abordar os desafios sociais e ambientais no contexto da era digital e da globalização.

Existem diferentes tipos e formas de plataformas, mas em sua essência a maioria permite dar as pessoas as ferramentas e os recursos de que precisam para se organizarem (MURRAY et al.; 2010; p.138). Uma plataforma habilitante pode ser uma ferramenta digital que permite a colaboração online, uma rede de fornecedores e fabricantes sustentáveis, um espaço físico para prototipagem e experimentação, ou um sistema de financiamento coletivo para projetos sociais e ambientais. Entre as principais iniciativas de plataformas habilitantes encontram-se:

- **Plataformas digitais para conectar pessoas e facilitar o bom funcionamento das organizações colaborativas,** tais como: sistemas

customizados e inteligentes de reservas e pedidos, tecnologias de localização e rastreamento, e sistemas fluídos de pagamento;

- **Espaços flexíveis** que possam ser usados por comunidades para funções mistas público-privadas e como incubadoras para a fase inicial;
- **Agências de cidadãos** que atuem não só como catalisadores de novas iniciativas de base, mas também como facilitadores para auxiliar o crescimento, a multiplicação e o florescimento das já existentes;
- **Serviços de informação** para prover aconselhamento específico quando novos procedimentos e/ou novas tecnologias precisarem ser integradas;
- **Ferramentas e metodologias de coDesign** para conceber e desenvolver os artefatos acima mencionados de maneira colaborativa (MANZINI, 2008, p.186).

2.3 ABORDAGEM SISTÊMICA

Nesse item será apresentada a fundamentação teórica que compreende o entendimento sobre a Teoria Geral dos Sistemas, pensamento sistêmico e Abordagem sistêmica. Por fim, será apresentada uma análise que fundamenta a relação da Abordagem sistêmica com o Campo do Design, conforme proposto no desenvolvimento dessa pesquisa.

2.3.1 Teoria Geral dos Sistemas e suas contribuições em um novo modelo mental

A ciência clássica, advinda dos filósofos do século XVII, como Descartes e Newton, é caracterizada por um método analítico, mecanicista, no qual o mundo é entendido como uma máquina, onde tudo pode ser determinado por leis da física e da matemática. É um modelo de pensamento linear, baseado nas relações de causa e efeito. Os fenômenos são compreendidos por meio do desmembramento em partes menores e mais simples, visando o entendimento do comportamento do todo, a partir das propriedades de suas partes. Entre as principais características do pensamento analítico relacionado a modelos lineares encontram-se: análise; reducionismo; determinismo; e mecanicismo (ACKOFF, 1981). Segundo o autor, o pensamento

analítico considera um sistema e suas partes como estruturas fechadas, reduzido as relações de causa e efeito, sem influências externas. Sendo assim, a abordagem clássica é eficaz em situações com razoável grau de estruturação dos problemas; razoável grau de estabilidade do ambiente; baixo grau de complexidade dinâmica; e baixo grau de influência das percepções de diferentes atores a partir de distintos interesses (ANDRADE et al, 2006). Essa abordagem é adequada para problemas com poucas variáveis e sistemas fechados, isolados de seus ambientes, na medida em que não leva em consideração as influências do ambiente externo e dos processos sociais (ANDRADE et al., 2006; BERTALANFFY, 1977).

Entretanto, os problemas mais significativos do mundo contemporâneo são problemas complexos e sistêmicos, ou seja, são interligados e interdependentes (CAPRA, 1998; CARDOSO, 2013). Especialmente nas ciências biológicas, sociais e de comportamento, os problemas são essencialmente compostos de múltiplas variáveis, para os quais se exigem novos instrumentos conceituais que consigam compreender o todo, as interações entre as partes e o contexto, ultrapassando a visão reducionista da ciência clássica (ANDRADE et al, 2006; BERTALANFFY, 1977).

Na ciência contemporânea emergiram concepções que se referem ao que é chamado de “totalidade”, isto é, problemas de organização, fenômenos e sistemas que não são inteligíveis mediante a investigação de suas respectivas partes isoladamente. Esse novo paradigma é conhecido como sistêmico. O surgimento do pensamento sistêmico é consequência das transformações ocorridas na sociedade industrial, entre elas: o questionamento das concepções mecanicistas e a emergência de uma nova percepção da realidade na ciência; os novos desenvolvimentos tecnológicos pós Segunda Guerra Mundial; e a necessidade de administrar estruturas organizacionais complexas (ANDRADE et al, 2006).

Entre os pioneiros do pensamento sistêmico encontram-se os biólogos organísmicos. No início do século XX, opondo-se ao mecanicismo da ciência clássica, os biólogos abordaram os problemas da forma biológica, em termos de conexidade, de relações e de contexto, enfatizando a concepção dos organismos vivos como totalidades integradas. Algumas das principais características do que posteriormente foi denominado pensamento sistêmico. Os cientistas da psicologia da Gestalt e da nova ciência da ecologia também utilizaram os termos sistema e pensamento sistêmico, os quais tiveram seus maiores efeitos na física quântica. Lawrence Henderson, um bioquímico, foi o responsável pelo uso do termo “sistema” relacionado

a organismos vivos e sistemas sociais. A partir disso, um sistema passou a significar um todo integrado no qual as propriedades essenciais surgem das relações entre suas partes; e pensamento sistêmico, como a compreensão de um fenômeno dentro do contexto de um todo maior (CAPRA, 1998).

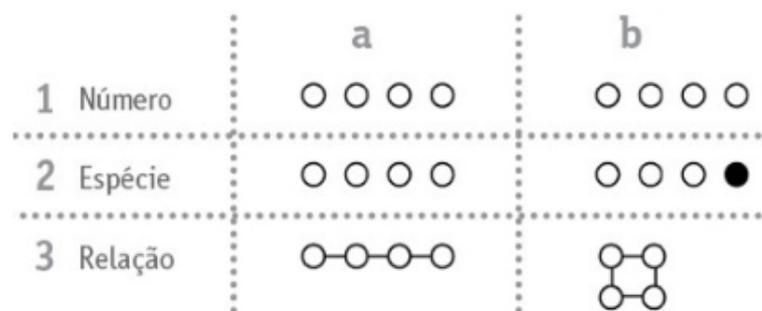
Entretanto, foram os conceitos de sistema aberto e da Teoria Geral dos Sistemas do biólogo Karl Ludwig Von Bertalanffy, que tornaram o pensamento sistêmico uma revolução no conhecimento científico, tendo alcançado seu ápice na década de 60. A Teoria Geral dos Sistemas possui sua base na biologia, nas formulações gerais acerca da organização e do funcionamento dos sistemas vivos da biologia e na teoria dos sistemas abertos. Bertalanffy diferenciou os sistemas fechados, os quais não são abertos ao fluxo de matéria e energia, dos sistemas abertos, os quais trocam matéria e energia com o seu ambiente. A propriedade fundamental de um sistema aberto é a sua capacidade de manter seu estado organizado realizando trocas contínuas com o seu ambiente. A noção de sistema aberto teve uma grande importância científica e poderia ser generalizada como alternativa à perspectiva analítica em processos dinâmicos de interação entre múltiplas variáveis.

O autor propôs a Teoria Geral dos Sistemas com o intuito de estudar casos de interação de um número grande, mas limitado, de elementos ou processos, caracterizados por noções como totalidade ou organização. A Teoria Geral dos Sistemas trata de princípios aplicáveis aos sistemas em geral, quer sejam de natureza física ou biológica quer sejam de natureza sociológica; visto que existem princípios e leis que se aplicam aos sistemas generalizados, qualquer que seja seu tipo particular e os elementos e “forças” implicadas. Bertalanffy defendia que havia muitas semelhanças estruturais entre modelos gerados em disciplinas diferentes e acreditava que uma Teoria Geral dos Sistemas ofereceria uma base conceitual geral para unificar várias disciplinas científicas e estimular a transferência de princípios de uma área de conhecimento para a outra. Uma consequência da existência de propriedades gerais dos sistemas é o aparecimento de semelhanças estruturais e isomorfismos em diferentes campos. O isomorfismo de que aqui se trata é consequência do fato de, sob certos aspectos, poderem ser aplicadas abstrações correspondentes e modelos conceituais a fenômenos diferentes. Desta forma, a Teoria Geral dos Sistemas foi concebida para ser um instrumento útil capaz de fornecer modelos aplicáveis em

diferentes campos de investigação e transferidos de uns para outros (BERTALANFFY, 1977).

Um sistema pode ser definido como um complexo de elementos em interação, que podem ser em número, espécie ou nas relações dos elementos (BERTALANFFY, 1977), conforme ilustra a Figura 8. Sistema é uma unidade global organizada de inter-relações entre elementos, ações ou indivíduos” (MORIN, 2005). Podem-se considerar como sistemas tanto organismos vivos, como sociedades e ecossistemas (CAPRA, 1998).

Figura 8 - Elementos de um sistema



Fonte: Adaptado de Bertalanffy (1977, p. 81 e 82).

Analisando as categorias número e espécie, entende-se que o complexo de elementos pode ser compreendido a partir dos elementos isoladamente. Entretanto na categoria relação, além da compreensão de cada um dos elementos, deve-se conhecer também as relações entre eles. Como a física quântica demonstrou, não há partes, em absoluto. O que é denominado como parte é apenas um padrão numa teia inseparável de relações. Portanto, a mudança das partes para o todo também pode ser vista como uma mudança de objetos para relações. Na visão sistêmica, os próprios objetos são redes de relações, embutidas em redes maiores. Em suma, para o pensador sistêmico as relações são fundamentais (CAPRA, 1998)

Posto isso, a Teoria Geral dos Sistemas compreende que o organismo é um todo maior que a soma das suas partes. É necessário estudar os sistemas globalmente, de forma a envolver todas as suas inter-relações e interdependências, pois cada um dos elementos, ao serem reunidos para constituir uma unidade funcional maior, desenvolvem propriedades que não se encontram em seus componentes isolados (BERTALANFFY, 1977; CAPRA, 1998). Essas propriedades são destruídas

quando o sistema é dissecado, física ou teoricamente, em elementos isolados (CAPRA, 1998).

Um sistema não vive isolado, ele é sempre parte de um contexto maior. Ele é geral para as partes que o compõe e é parte da composição de outro sistema mais geral de um todo. Os organismos vivos são sistemas abertos, dado que precisam se alimentar de um contínuo fluxo de matéria e de energia extraídas do seu meio ambiente para permanecer vivos. São sistemas que trocam matéria, energia e informação com o ambiente; e mantém-se em contínuo fluxo de entrada e de saída.

O organismo não é um sistema estático fechado ao mundo exterior e contendo sempre os componentes idênticos; é um sistema aberto num estado (quase) estacionado ... onde materiais ingressam continuamente vindos do meio ambiente exterior, e neste são deixados materiais provenientes do organismo. (BERTALANFFY, 1977, p.121)

A concepção de sistema aberto e a criação de conceitos e princípios a serem aplicados em sistemas de qualquer espécie e de qualquer área do conhecimento são importantes contribuições da Teoria Geral de Sistemas (STRAIOTO; 2018). Os sistemas abertos são adaptativos, isto é, para sobreviver devem reajustar-se constantemente as condições do meio, conservando-se mediante a construção e a decomposição de componentes (BERTALANFFY, 1977), ou seja, são autopoieticos.

Autopoiese é a característica de um sistema capaz de se autodefinir, autoconstruir e se renovar a partir das duas primeiras ações. Ou seja, existe autonomia no estabelecimento dos três constituintes básicos de um sistema (MATURANA; VARELA, 1995).

- **Estrutura:** os componentes e relações que constituem concretamente uma unidade particular e configuram sua organização.
- **Organização:** são as relações que ocorrem entre os componentes de algo, para que seja possível reconhecê-lo como membro de uma classe específica.
- **Meio:** este depende intimamente do ser que responde aos estímulos que provoca, sendo os estímulos respondidos de acordo com relações internas do ser perante esse estímulo externo. Ou seja, o estímulo parte de fora, mas a reação parte de relações internas do ser.

De acordo com os autores, o que caracteriza um ser vivo é sua organização autopoietica. Os diferentes seres vivos se distinguem porque têm estruturas distintas, mas são iguais em sua organização. O pensamento sistêmico de Maturana e Varela

faz referência à forma como ocorrem as relações em uma organização autopoietica: “nosso problema é o da organização viva e, portanto, nosso interesse não estará nas propriedades dos componentes, mas sim, em processos e nas relações entre processos realizadas por meio de componentes.” (MATURANA; VARELA, 2012, p. 75). As relações acontecem de maneira que os componentes de uma unidade autopoietica devem estar dinamicamente relacionados numa rede contínua de interações; as interações produzem componentes e todos eles integram a rede de transformações que os produzem; e alguns componentes formam um limite para a rede de transformações. Os estímulos externos surgem a todo momento, portanto, o ser está sempre respondendo a esses estímulos de acordo com suas relações internas, e frequentemente se renovando e sofrendo mudanças. Na dimensão autopoietica todo sistema é dependente do ambiente no qual vive, pois precisa se adaptar criativamente para nele sobreviver; e é autônomo, porque se organiza sozinho em ciclos contínuos, ou seja, em interações cognitivas recorrentes. Isto posto, a autopoiese é a dinâmica e não as partes, pois o operar é o que caracteriza a autopoiese por meio da visão complexa e sistêmica para o todo.

As organizações autopoieticas interagem a partir de acoplamentos estruturais. No acoplamento estrutural a transformação ontogênica de uma unidade, ou seja, a mudança estrutural de uma unidade sem que esta perca sua organização, não cessa até sua desintegração. Sendo assim, acoplamento estrutural pode ser definido como a ocorrência de uma interação não destrutiva, em um processo contínuo de perturbação entre meio e unidade, desencadeando mudanças mútuas de estado. O acoplamento estrutural entre o organismo e o meio ocorre entre sistemas operacionalmente independentes, e é válido para qualquer sistema, não apenas para os seres vivos. A manutenção dos organismos como sistemas dinâmicos em seu meio depende de uma compatibilidade entre os organismos com o meio, o que chamamos de adaptação.

A visão sistêmica de Capra (1998) se fundamenta na ecologia; a partir de suas preocupações com os problemas globais do mundo contemporâneo relativos aos prejuízos ao meio ambiente e a vida humana. Problemas esses que devido as suas complexidades, não podem ser compreendidos e solucionados isoladamente. Na busca de soluções sustentáveis faz-se necessário uma mudança de paradigma para uma visão holística, que concebe o mundo como um todo integrado, e não como uma coleção de partes dissociadas.

A ecologia é a ciência das relações entre o organismo e o mundo externo circunvizinho. Isto posto, a percepção ecológica não separa os seres humanos – ou outros sistemas – do meio ambiente, e reconhece a interdependência fundamental de todos os fenômenos, bem como o fato de que, enquanto indivíduos e sociedades, estamos todos encaixados nos processos cíclicos da natureza em uma unidade ecológica. “Desse modo, o pensamento sistêmico é um pensamento "contextual"; e, uma vez que explicar coisas considerando o seu contexto significa explicá-las considerando o seu meio ambiente, também podemos dizer que todo pensamento sistêmico é um pensamento ambientalista” (CAPRA, 1998, p.31-32). Essa interdependência faz com que o comportamento dos membros afete uns aos outros e a si mesmos, implicando no sucesso ou não da própria comunidade. Na ecologia, as comunidades ecológicas têm sido concebidas como reuniões de organismos ligados à maneira de rede por intermédio de relações de realimentação. Essa concepção de rede foi absorvida pelos pensadores sistêmicos que começaram a utilizar modelos de rede em todos os níveis dos sistemas.

Entendendo os sistemas vivos como redes, pode-se visualizar a teia da vida como sistemas vivos (redes) interagindo à maneira de rede com outros sistemas (redes). Nenhuma das propriedades de qualquer parte dessa teia é fundamental; todas elas resultam das propriedades das outras partes, e a consistência global de suas inter-relações determina a estrutura de toda a teia. No paradigma científico cartesiano, as descrições são objetivas, ou seja, independentes do observador humano e do processo de conhecimento. No pensamento sistêmico, a epistemologia torna-se parte importante na compreensão dos fenômenos. Os critérios do pensamento sistêmico são todos interdependentes. A natureza é vista como uma teia interconexa de relações, na qual a identificação de padrões específicos como sendo objetos, depende do observador humano e do processo de conhecimento. Essa teia de relações é descrita por intermédio de uma rede correspondente de conceitos e de modelos, todos igualmente importantes. Uma vez que todos os fenômenos estão interconectados, para compreender um deles requer o entendimento de todos os outros, o que é impossível. Sendo assim, a Abordagem sistêmica introduziu o conhecimento aproximado. A ciência clássica baseia-se na certeza do conhecimento científico. A visão sistêmica entende que todas as concepções e todas as teorias científicas são limitadas e aproximadas. A ciência nunca pode fornecer uma compreensão completa e definitiva (CAPRA, 1998).

A visão sistêmica com base nos princípios da ecologia, conforme proposto por Capra (1998), considera esse processo um fluxo cíclico de recursos, caracterizado pela interdependência, cooperação e parceria, flexibilidade e diversidade organizados para maximizar a sustentabilidade. As parcerias ou redes são qualidades essenciais para a sustentabilidade, em virtude de abranger a compreensão e respeito as necessidades uns dos outros. A flexibilidade é consequência dos múltiplos laços de retroalimentação, os quais permitem que o sistema volte ao equilíbrio sempre que ocorrer um desvio de norma, devido a condições ambientais mutáveis. A flexibilidade também sugere uma estratégia para a resolução de conflitos. O princípio da diversidade está relacionado com a estrutura de rede do sistema, um ecossistema diversificado é também flexível. Diversidade significa muitas relações diferentes, muitas abordagens diferentes do mesmo problema. A visão sistêmica a partir das concepções da ecologia considera a análise do sistema, sua estrutura, sua organização e seu meio, considerando a interdependência de todos os seres vivos com a Terra e seu funcionamento para o bem-estar de todos, bem como a fronteira que separa o sistema desse ambiente e os acoplamentos estruturais envolvidos. Frente aos complexos problemas atuais, essa abordagem holística vem sendo adotada por diferentes áreas de conhecimento, com distintos graus de dificuldades, trazendo benefícios a curto e a longo prazo.

De forma objetiva, a essência do pensamento sistêmico envolve abordagens:

- Das partes para o todo, a partir da definição de uma fronteira do sistema.
- Dos objetos para os relacionamentos, por meio de redes de relacionamento incorporadas em redes maiores, analisando os padrões de organização, ou seja, padrão sistema, o qual está em sempre evolução por meio de interações.
- Das hierarquias para as redes, no pensamento analítico, os objetos são decompostos hierarquicamente em partes, enquanto no pensamento sistêmico utiliza-se o pensamento em rede, a partir de descrições de fenômenos interconectadas.
- Da causalidade linear para a circularidade: o entendimento da realidade se dá por meio de fluxos circulares de retroalimentação ao invés de relações lineares de causa e efeito.
- Da estrutura para o processo: entendendo que são os processos que estabelecem padrões de organização.

- Da metáfora mecânica para a metáfora do organismo vivo e outras não-mecânica visto que os conceitos de contexto, ambiente, relações, mutualidade, fluxos, fronteiras permeáveis, processos, desenvolvimento e evolução são conceitos muito mais próximos dos objetos de estudo da biologia e ecologia do que das máquinas.
- Do conhecimento objetivo para o conhecimento contextual e epistêmico, estabelecendo fronteiras ao redor de sistemas, imprimindo permeabilidade e interconexão por meio delas.
- Da verdade para as descrições aproximadas úteis dentro de um contexto.
- Da quantidade para a qualidade, enfatizando a ênfase da mensuração quantitativa dos objetos para uma postura de mapeamento e visualização de contextos, relações, formas e padrões.
- Do controle para a cooperação, influência e ação não-violenta: a evolução depende do equilíbrio dinâmico entre competição e colaboração assim como na ecologia, os sistemas vivos tem a tendência para associação, cooperação e simbiose, equilibrando competição e mútua dependência. (Andrade et al; 2006, p.43-48)

O pensamento sistêmico possibilita a capacidade para pensamentos e aprendizados complexos. Enquanto a Abordagem sistêmica está relacionada com uma teoria sistêmica, um modelo sistêmico (ANDRADE et al, 2006). Trata-se de um estudo ou uma interpretação de algo sob a visão sistêmica, procurando compreender o todo além das partes, as inter-relações além de eventos isolados, olhando para fatos e eventos sob a ótica organicista (LAURO, 2014).

2.3.2 Abordagem sistêmica e suas contribuições na Gestão de Design

Conforme o exposto, o Design pode ser considerado um modo de pensar crítico que tem como foco principal a solução de um problema, visando responder a uma necessidade. O Design ocorre por meio de um processo iterativo que abrange incerteza, criatividade, inovação, empatia e uma abordagem centrada no ser humano. O resultado do Design é uma ação concreta e realizável criando de valor, de forma sustentável, para os beneficiários.

Os designers atuam em cenários múltiplos, fluidos e dinâmicos, administrando um grande volume de informações. Esse cenário de complexidade do Design contemporâneo, exige na cultura projetual, o entendimento do conceito de gestão da complexidade por parte dos designers e novas ferramentas, instrumentos e metodologias para a compreensão e Gestão deste excesso de informações (DE MORAES, 2010).

A Abordagem sistêmica é uma estrutura de pensamento holístico que contribui na análise de complexidades dinâmicas envolvendo múltiplas variáveis. Essa abordagem é aplicável a distintos campos de investigação e atuação devido ao seu isomorfismo. (BERTALANFFY, 1977). O autor cita como exemplo, a análise de sistemas de uma empresa, ressaltando que nas ciências sociais, ao inserir o ser humano, além da complexidade dos fenômenos há de se considerar a definição das entidades e do universo cultural criado por eles. Dessa forma, a utilização de uma Abordagem sistêmica é pertinente aos Campos de Design e de Negócios.

Desde o início do Design, os sistemas e o pensamento sistêmico têm sido um tópico relevante, inserindo na prática de designers em contextos mais amplos. Na época da Bauhaus, László Moholy-Nagy defendia a importância de compreender o Design e os produtos do Design no contexto dos sistemas naturais, sistemas tecnológicos, sistemas biológicos e uma variedade de sistemas sociais com seus requisitos econômicos, psicológicos e sociológicos. Nas primeiras décadas do século XXI, o conceito de sistema passou a atrair mais interesse entre os teóricos do Design e designers em razão dos sinais de tensão apresentados pelos sistemas antigos, os quais foram projetados para uma escala de operação e agora necessitam suportar escalas de demandas muito maiores. Ao mesmo tempo, em que novos sistemas tecnológicos apoiados em inteligência artificial oferecem oportunidades inovadoras de “experiência de interface” em nossas relações humanas e em nossa relação com o mundo dos artefatos e da natureza (BUCHANAN, 2019).

Em uma Abordagem sistêmica as propriedades das partes são compreendidas em um contexto do todo. Esse processo envolve um entendimento do ambiente e das relações e interdependências entre todas as partes envolvidas (BERTALANFFY, 1977). De acordo com Silva e Figueiredo (2015) o objetivo de uma Abordagem sistêmica na Gestão de Design é transferir o foco de atenção das funções da Gestão de Design relativas a cada nível de atuação para as interações existentes no sistema formado pela Gestão de Design, conforme ilustra a Figura 9:

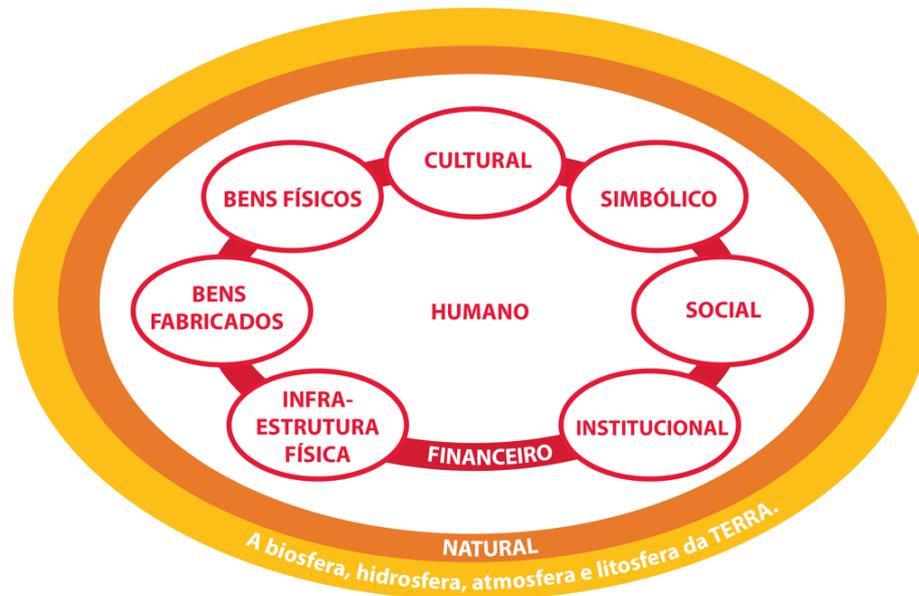
Figura 9 - O foco sistêmico na gestão de Design



Fonte: Silva e Figueiredo (2015, p.104).

Sendo assim uma Abordagem sistêmica da Gestão de Design resulta em uma expansão do campo de visão, analisando todas as partes e possíveis implicações e impactos envolvidos nas soluções de Design, conforme ilustra Kuosa et al (2012), Figura 10:

Figura 10 - Fatores considerados na prática de Design



Fonte: Kuosa et al (2012, p.113).

As partes podem ser partes físicas ou materiais, mas também podem ser pessoas, ações, ideias, crenças, práticas ou muitos outros componentes. Compreender as partes relevantes de um sistema revela a natureza da investigação de sistemas que é realizada e pode levar a uma melhor compreensão das mudanças que podem alterar o resultado de um sistema dinâmico. O sistema opera por meio do funcionamento dos componentes em conjunto e de maneira organizada. Trabalhar em conjunto indica a interdependência e os inter-relacionamentos dos componentes conforme eles interagem (BUCHANAN, 2019). Ao analisar a infra estrutura física, bens fabricados, bens físicos, aspectos culturais, simbólicos, sociais, institucionais, financeiros, ambientais, o fator humano e suas inter-relações é um meio de pensar estrategicamente e sistematicamente sobre os impactos dos projetos de Design existentes e futuros. Esse nível de compreensão do Design tem potencial para contribuir em um desenvolvimento sustentável, e em particular, pode funcionar em uma agenda social mais ampla visando proporcionar melhor qualidade de vida, maior bem-estar e mais impactos positivos.

As dificuldades se encontram na complexidade dos fenômenos e na definição das entidades consideradas, como por exemplo, nas ciências sociais que tratam de sistemas socioculturais. Os grupos humanos são constituídos pelas relações pessoais, pela família, pelas as nações e civilizações, e não somente o resultado de

forças sociais encontradas em organismos subumanos. São partes de um universo criado pelo homem: a cultura, envolvidos por diversos símbolos. Os símbolos abrangem desde a linguagem até as relações simbólicas com os seus semelhantes, o estado social, as leis, a ciência, a arte, a moral, a religião, entre outros (BERTALANFFY, 1977).

Para tanto, o processo de Design envolve métodos, técnicas e ferramentas visando organizar e avaliar um grande volume de informações em face da incerteza; considerar as complexas interações entre todos os componentes; desenvolver cenários futuros, e trabalhar dentro dos limites de uma estrutura econômica. Uma representação sistêmica de uma organização a partir do mapeamento de todos os atores envolvidos nas atividades realizadas, dos relacionamentos, das interdependências e dos padrões, contribuem na administração das incertezas inerentes ao Design e tomada de decisão. Haja visto a sua contribuição na organização do fluxo de informações, na visualização e no entendimento do todo, de cada parte constituinte e das relações em um meio complexo, possibilitando fazer conexões e sínteses. Uma representação visual sistêmica é uma ferramenta que auxilia na redução de riscos e incertezas, contribuindo no processo de Design, de cocriação, de tomada de decisão e de comunicação.

A Gestão de Design pela própria natureza transdisciplinar, tende a adotar um enfoque holístico quanto ao modo como facilitar e proporcionar a melhor solução possível para as partes envolvidas. A adoção de uma abordagem gerenciada pelo Design amplia as possibilidades de criar e executar projetos capazes de demonstrar resultados tangíveis e valiosos, resultados que:

- São satisfatórios e agregam valor;
- São inclusivos e de máximo benefícios para todos os envolvidos;
- Contribuem positivamente para o futuro (sem qualquer impacto negativo, como danos ambientais ou desagregação comunitária) (BEST, 2012).

A adoção de uma perspectiva mais ampla e dinâmica de projeto vem a potencializar a Gestão de Design, conforme a perspectiva sistêmica de projeto proposta por Krucken (2009). Uma Abordagem sistêmica desenvolve projetos de forma colaborativa e transdisciplinar, ampliando as relações entre os atores, as capacidades e os conhecimentos, conforme a síntese da Tabela 4:

Tabela 4 - Perspectiva sistêmica do projeto e o papel do designer

PERSPECTIVA SISTÊMICA DO PROJETO	
Características do contexto	Complexidade e incerteza.
Características do projeto	Dinâmico, aberto a novos eventos.
Foco	Sistemas de produtos e serviços.
Valores	Diversidade, flexibilidade, sustentabilidade, conectividade, interatividade.
Autoria do projeto	Distribuída ou coletiva.
Papel do usuário	Ator que coproduz valor e faz parte da inovação.
Papel do designer	Facilitar e apoiar a colaboração e o desenvolvimento de inovações coletivas e sistêmicas.
Competências necessárias	Interlocução, capacidade de análise simbólica, capacidade de desenvolver relações transversais na sociedade, habilidade de escuta e de ação em diferentes contextos, capacidade de integração de conhecimentos de diversas áreas.

Fonte: Krucken (2009, p.45).

De acordo com Bonsiepe (2015), a complexidade dos problemas de Design aumenta com a quantidade de variáveis envolvidas, variáveis que não podem ser tratadas isoladamente, porque estão todas interligadas. Ao considerar sistemas abertos, uma Abordagem sistêmica da Gestão de Design apresenta uma perspectiva analítica para processos dinâmicos de interação entre múltiplas variáveis, tais como os problemas enfrentados pelo Design contemporâneo. A Abordagem sistêmica, do ponto de vista de Bertalanffy (1977), tem potencial para contribuir na visualização do todo, a partir da compreensão da organização como um sistema aberto que sofre interferência das relações internas e externas à organização. Ao mesmo tempo em que identifica o papel ou a função de cada parte envolvida, tendo como foco as relações além dos objetos. A análise das inter-relações e interdependências são fundamentais no entendimento da complexidade, dado que uma parte individual é

apenas um padrão em uma grande rede inseparável de relações; e que as relações são tão importantes quanto as partes individuais para um bom funcionamento de uma organização.

O Design hoje, mais do que nunca, precisa considerar a eficiência dos materiais nos processos e a complexidade e necessidade das relações. Dos elétrons as células, das espécies vivas as comunidades sociais e aos ecossistemas, cada um é um sistema complexo que existe pelas relações com seus componentes, vive na base das conexões com outros sistemas e estabelece relações de reciprocidade, segundo dinâmicas não lineares e processos de evolução. (BISTAGNINO, 2009, p.19)

A Abordagem sistêmica sob a perspectiva de Matura e Varela (1995) tem como foco a organização. Autopoiese é a organização comum a todos os sistemas vivos, e trata-se de uma rede de processos de produção, nos quais a função de cada componente consiste em participar da produção ou da transformação de outros componentes da rede. A rede é produzida pelos seus componentes e, por sua vez, produz esses componentes. Em um sistema vivo, o produto de sua operação é a sua própria organização. As organizações são sistemas vivos, os quais são caracterizados por sua organização autopoietica e, portanto, submetidas a estímulos externos a todo momento. Uma organização está sempre respondendo a esses estímulos de acordo com suas relações internas e se adaptando criativamente para a sua própria sobrevivência. Uma Abordagem sistêmica da Gestão de Design em uma organização terá como foco o desenvolvimento de relações de forma que todos os componentes sejam levados em consideração e devam estar relacionados em uma rede de interações positivas contínuas, as quais integrem uma rede de transformações, ou seja por acoplamentos estruturais. Pensar em termos de rede facilita a análise de fenômenos interconectados e, portanto, é de grande valia na contribuição da sustentabilidade ambiental, social e econômica. Bistagnino (2011), corrobora com a Abordagem sistêmica da perspectiva autopoietica, entendendo que os objetivos de equilíbrio ou de evolução ocorridos nesse processo serão aplicáveis a todos os componentes. Os componentes são mutuamente interdependentes, assim como todas as estratégias necessárias para a gestão dos fluxos de matéria e energia, na entrada e na saída, os processos de produção e a transformação endógena. As organizações interagem a partir de acoplamentos estruturais. No acoplamento estrutural ocorrem mudanças nas organizações sem que estas percam sua organização ao mesmo tempo em que ocorrem adaptações importantes. Um processo

de Abordagem sistêmica da Gestão de Design com base nos conhecimentos de redes autopoieticas e de estruturas dissipativas podem contribuir no desenvolvimento de organizações mais sustentáveis.

Um sistema, ou uma organização, geralmente é estabelecida na forma de uma rede, com o objetivo de distribuir bens, serviços ou experiências de uma forma ordenada, coerente e eficaz em termos de custo. Essa rede pode envolver parceiros, colaboradores, fornecedores e usuários finais, os quais trabalham juntos com o propósito comum de ajudar a concretizar uma visão e maximizar o valor. São nas interconexões que costumam residir as reais oportunidades para obter diferenciação competitiva (BEST, 2012).

A contribuição de Capra (1998) na Abordagem sistêmica está relacionada com os princípios da ecologia, imitando o ecossistema natural e traz contribuições significativas do ponto de vista da sustentabilidade. De acordo com as propriedades identificadas pelo autor, pode-se inferir que uma Abordagem sistêmica da Gestão de Design visando a sustentabilidade apresenta os seguintes atributos:

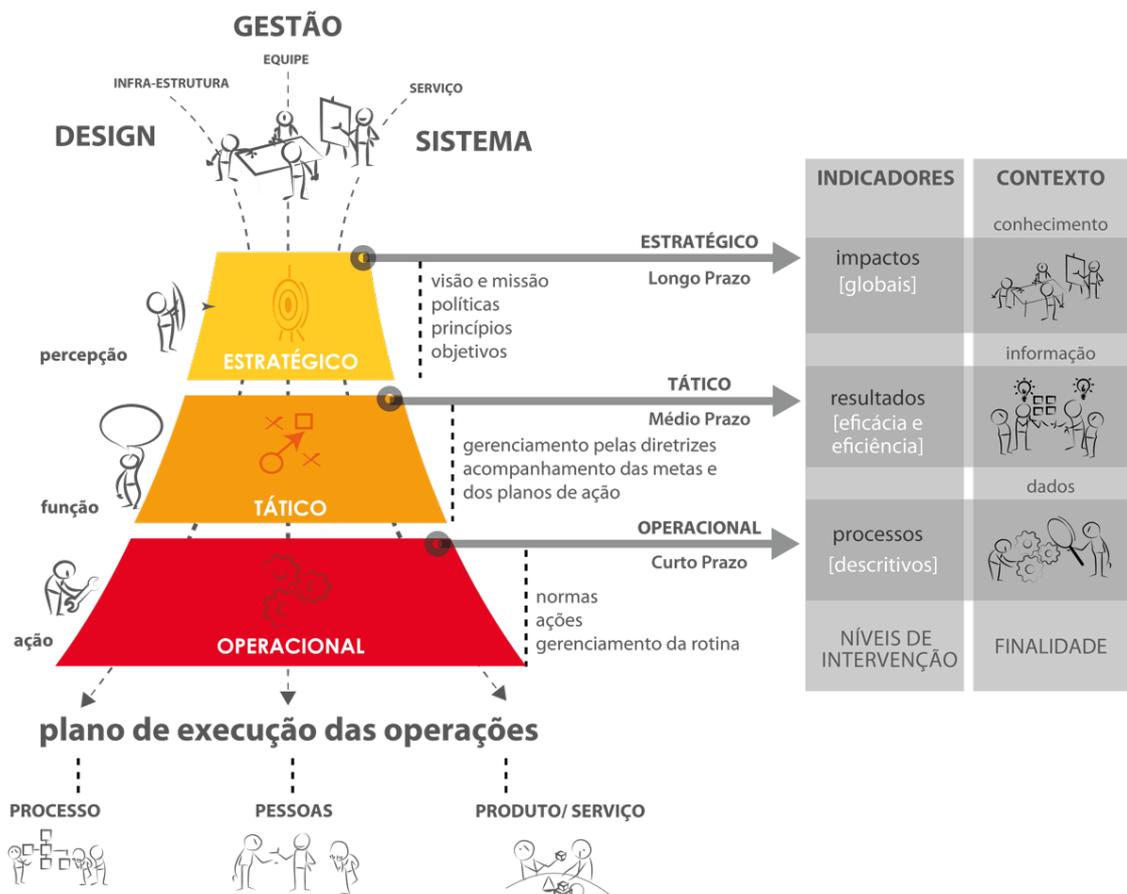
- **Fluxo cíclico de recursos:** no qual os resíduos produzidos por um sistema se tornam matéria-prima para outro sistema.
- **Parceria e cooperação:** no desenvolvimento de associações e relações colaborativas, nas quais cada parceiro passa a entender melhor as necessidades dos outros, e assim, aprendem, mudam e coevoluem.
- **Interdependência:** todos os membros de uma comunidade estão interligados numa vasta e intrincada rede de relações de dependência mútua. Desta forma, o sucesso de cada membro depende do sucesso dos outros, e o sucesso da organização depende do sucesso de cada um de seus membros. Isso determina as mudanças de percepção que são características do pensamento sistêmico — das partes para o todo, de objetos para relações, de conteúdo para padrão. Uma comunidade humana sustentável está ciente das múltiplas relações entre seus membros.
- **Flexibilidade:** essa qualidade permite que as organizações sobrevivam as constantes perturbações e se adaptem a condições mutáveis em uma transformação contínua. Também contribui com a administração de conflitos, inevitáveis em qualquer organização e sistema social.

- **Diversidade:** o papel da diversidade está relacionado com a estrutura de rede do sistema. Uma organização diversificada será flexível, capaz de se adaptar a situações mutáveis, na qual as informações e as ideias fluem livremente por toda a rede, e a diversidade de interpretações e de estilos de aprendizagem enriquecerá toda a comunidade.

2.3.3 Abordagem sistêmica nos níveis de Gestão de Design

Uma visão sistêmica tem potencial para contribuir nos níveis operacional, tático e estratégico da Gestão de Design, conforme ilustra a Figura 11:

Figura 11 - Abordagem sistêmica nos níveis de Gestão de Design



Fonte: Acervo do NASDesign/UFSC (2020).

No **nível operacional**, a curto prazo, o Design é ação, gerenciamento de rotina e processos, os quais atuam sobre as atividades da cadeia de valor (MOZOTA,

2002). Uma Abordagem sistêmica no nível operacional da Gestão de Design contribuirá na visualização e na compreensão do planejamento; e na coordenação das partes envolvidas e dos recursos necessários. Essa visão mais abrangente do projeto envolve todo o sistema: o ambiente, o conjunto das relações, as interdependências e a identificação dos fluxos de matéria e energia, que constituem a entrada e a saída do processo como um todo produtivo, comunicativo e social (BISTAGNINO, 2009). Dessa forma, durante o processo criativo tem potencial para aprofundar e aperfeiçoar a identificação das necessidades dos usuários e as respectivas soluções, considerando os valores sociais, culturais, éticos, ambientais e econômicos, aumentando assim o seu valor de diferenciação.

No **nível tático**, a médio prazo, o Design é uma atividade de coordenação, envolve estrutura, Gestão de tecnologia e Gestão de inovação visando alcançar os resultados (MOZOTA, 2011). Uma Abordagem sistêmica no nível tático de Gestão de Design contribuirá no mapeamento dos processos e das inter-relações entre os departamentos, áreas de conhecimento, atribuições de cada parte envolvida e interdependências. Essas informações são de grande valia para o desenvolvimento de redes de parcerias. Todo esse suporte nas atividades da cadeia de valor incentivam a inovação, auxiliam na tomada de decisões fundamentais na operação do projeto e potencializam o alcance das metas, de forma mais eficiente e eficaz.

No **nível estratégico**, a longo prazo, o Design atua nos impactos e tem valor transformador, envolve estratégia, Gestão de conhecimentos e Gestão de rede (MOZOTA, 2002; MOZOTA, 2011). Uma Abordagem sistêmica no nível estratégico de Gestão de Design tem no pensamento de Design a capacidade de identificação das competências essenciais; de conhecer o mercado e as tendências; e de interpretar as necessidades dos consumidores. Ao mesmo tempo em que a Abordagem sistêmica proporciona uma visão mais abrangente do todo, do contexto, das inter-relações e interdependências (BERTALANFFY, 1977), considerando múltiplos cenários. Os cenários de ação se transformam de acordo com as informações e conhecimentos obtidos no processo; resultando na identificação de oportunidades (MORIN, 2005; MOZOTA, 2011). Todo esse processo contribui na administração de incertezas e complexidades e na inovação.

No que tange a uma organização, a Abordagem sistêmica no nível estratégico de Gestão de Design contribui na integração de diferentes perspectivas em processos, indicadores, estrutura, visão, missão, Gestão de recursos e cadeia de suprimentos

(ANDRADE et al, 2006) contribuindo na melhoria dos processos criativos e de gerenciamento.

A Abordagem sistêmica está contribuindo para visualizar um panorama mais abrangente da Gestão de Design, através de uma visão holística, desenvolvendo competências relacionadas à habilidade de lidar com grandes quantidades de informação, introdução de novas tecnologias e atuação em ambientes de contínua evolução. A partir da Abordagem sistêmica, a Gestão de Design entende a organização como um sistema aberto, no qual os problemas detectados podem ser de ordem ambiental, social ou econômica, relativos a interferências e relações internas e externas à organização e ao sistema de Gestão de Design (SILVA; FIGUEIREDO, 2010), tendo nos atores sociais a sua maior fonte de informação e conectando todos os atores envolvidos por meio de uma rede de interligações.

Neste contexto, o Design não pode ser definido apenas como uma ferramenta para o desenvolvimento de produtos de consumo funcionais e inovadores, mas é visto cada vez mais como um processo para mudanças radicais no desenvolvimento de serviços, sistemas e ambientes, que sustentam estilos de vida e hábitos de consumo mais sustentáveis (MANZINI, 2009).

De acordo com Bistagnino (2009), a Abordagem sistêmica pode ser aplicada a empreendimentos sociais para criar uma rede local, onde as saídas de um sistema tornam-se insumos para outro, criando sinergias entre processos produtivos, contexto territorial e comunidade; englobando todas as pessoas relacionadas ao processo de Design, desde o projeto até a produção, distribuição, comunicação, consumo e descarte; buscando otimizar recursos (e desperdícios); e visando à sustentabilidade econômica, social e ambiental.

2.4 INOVAÇÃO SOCIAL

Neste item serão apresentados a origem e os conceitos de inovação; um breve histórico da evolução da inovação social; os critérios, definições, objetivos, níveis e tipos de inovação social; os setores de atuação, atores e redes envolvidos; e uma breve descrição do processo de inovação social.

2.4.1 Inovação: origem e conceito

A publicação *The Theory of Economic Development* (Teoria do desenvolvimento econômico), de Joseph Schumpeter, em 1912, é responsável pela introdução da definição de inovação. De acordo com o autor, o desenvolvimento econômico se dá como um processo permanente de “destruição criativa” impulsionado pela inovação. Inovação é a introdução comercial de um novo produto ou “uma nova combinação de algo já existente” criados a partir de uma invenção. No pensamento schumpeteriano, a presença dos empreendedores é fundamental ao desenvolvimento econômico visto que estes têm sempre a perspectiva da busca da inovação, sejam motivados pelo desejo de lucro, sucesso ou propósito (SCHUMEPETER, 1957).

No que tange ao modelo de desenvolvimento econômico, o autor perpassa os economistas clássicos e neoclássicos e se aproxima das definições de Marx, ao incluir as manifestações culturais nos fatores determinantes de desenvolvimento econômico além das determinantes imediatas da produção de uma economia como: nível tecnológico; quantidade e qualidade da força de trabalho; quantidade e composição do estoque de capitais; e natureza das condições dos recursos naturais. Segundo Schumpeter, o processo de produção é resultante de uma combinação de forças produtivas composta por partes materiais e partes imateriais. No nível material, encontram-se os fatores originais da produção, isto é, terra e trabalho de onde procedem todos os bens. No nível imaterial, encontram-se os fatores técnicos e de organização social ou meio ambiente sociocultural, o qual representa todo o complexo social, cultural e institucional da sociedade (ADELMAN, 1972).

O autor concentra-se não apenas na inovação tecnológica, mas também distingue entre inovações produtivas, procedurais e organizacionais, usando novos recursos e explorando novos mercados. Além disso, ele ressalta a necessidade de que a inovação social ocorra em paralelo tanto na arena econômica quanto na cultural, na política e no modo de vida da sociedade para garantir a eficácia econômica das inovações tecnológicas (HOWALDT; SCHWARZ, 2010).

2.4.2 Um novo paradigma de inovação

Nos princípios do século XIX, quando Max Weber discutiu a relação entre ordem social e inovação pelo impacto na mudança social de comportamentos inicialmente considerados anormais (BEPA, 2010; HOWALDT et al., 2017), surgem indícios do início de um novo paradigma de inovação. A publicação “Da divisão do

trabalho social” do sociólogo Emile Durkheim, em 1893, acrescenta a compreensão de inovação social, as inovações na organização do trabalho e da sociedade, ao destacar a importância da regulação social no desenvolvimento da divisão do trabalho que acompanhava a mudança técnica, como a principal fonte de coesão social. Em 1932, o economista Schumpeter, estabelece o papel fundamental da inovação na mudança estrutural na organização da sociedade e do papel do empreendedor como impulsionador do desenvolvimento econômico (BEPA, 2010).

O final do século XIX culmina com a definição de inovação social como a adoção de um novo comportamento ou uma nova prática na busca de respostas as necessidades sociais, introduzindo "novas formas de fazer as coisas" (TAYLOR, 1970) e como instrumentos para lutar por novos arranjos sociais, como por exemplo, na forma de novas leis ou tecnologias (GABOR, 1970).

A partir de 1990, o conceito de inovação social ressurgiu como uma forma de contemplar as necessidades resultantes da reestruturação econômica, das mudanças introduzidas pelo desenvolvimento de Tecnologia da Informação (TI) e do desemprego em massa, até então não supridas pelos atuais sistemas públicos ou organizações privadas (BEPA, 2010). No atual estado das coisas, a inovação social chega como um agente de mudança em potencial em todo o sistema sociotécnico (MANZINI, 2017) haja visto como elas se relacionam a mudanças extensas tanto nas principais culturas que influenciam o comportamento quanto nas práticas sociais, na economia e no consumo (DAHRENDORF, 2009).

As estruturas existentes e as políticas estabelecidas mostraram-se insatisfatórias na eliminação dos mais prementes problemas dos tempos atuais, como as mudanças climáticas, a epidemia mundial de doenças crônicas, as desigualdades sociais e a crise econômica. Assim, surge uma nova economia, que combina elementos da antiga economia e outros inéditos. As suas características incluem o intensivo uso de redes e de relações, as difusas fronteiras entre produção e consumo e o papel importante desempenhado pelos valores e pelas missões (MURRAY et al, 2010).

A importância da inovação social no enfrentamento dos desafios sociais, econômicos, políticos e ambientais do século XXI tem sido reconhecida em escala global devido a necessidade de um plano de ação multidimensional, que relacione os aspectos econômicos, ecológicos e sociais visando encontrar melhores alternativas de atender as necessidades existentes e que trabalhe de forma mais eficaz nas

repercussões não intencionais e efeitos colaterais do desenvolvimento industrial na sociedade (HARRISSON et al. 2009; MOULAERT, 2013).

Nas ciências sociais, de acordo com Howaldt et al (2016), o enfoque central das pesquisas sobre inovação abrange as seguintes questões:

- O caráter sistemático e social da inovação, que não pode ser reduzido à inovação tecnológica e organizacional;
- Aspectos de complexidade, risco e reflexão;
- Incompatibilidade com o planejamento e capacidade de gerenciamento limitada;
- Uma crescente variedade e heterogeneidade dos agentes envolvidos;
- Trajetórias não lineares, bem como um alto grau de contexto e contingência de interação.

De acordo com Howaldt e Schwarz (2010), essa nova compreensão de inovação é determinada por três características principais: um processo de inovação sendo aberto à sociedade, orientado pelos principais desafios da sociedade e com um maior reconhecimento das inovações não tecnológicas voltadas para a mudança práticas sociais, conforme apresenta a Figura 12:

Figura 12 - Elementos principais da teoria da inovação social



Fonte: Adaptado de Howaldt e Schwarz (2010, p.1).

1. **Processo de inovação aberto à sociedade:** a sociedade, as empresas e os institutos de pesquisa não são mais os únicos agentes relevantes no processo de inovação. Os cidadãos deixam de ser apenas fornecedores de informações sobre as suas necessidades (como na gestão tradicional de inovação) para tornarem-se atores ativos no processo de resolução dos problemas existentes. A inovação aberta, o empoderamento dos cidadãos, novas formas de relações entre os atores, como cooperação e colaboração e o desenvolvimento de redes, são fatores relevantes neste novo paradigma de inovação.
2. **Orientação pelos principais desafios societais,** como a atual crise econômica, os diversos problemas sociais (segurança social, desemprego, imigração, inclusão social, entre outros) e a intensificação dos riscos ecológicos (mudanças climáticas, poluição ambiental, entre outros).
3. **Maior reconhecimento das inovações não tecnológicas voltadas para a mudança de práticas sociais,** novas práticas, métodos, processos e regulamentações (HOWALDT; SCHWARZ, 2010).

Moulaert et al. (2005) corroboram com os autores, enfatizando três importantes dimensões nas quais a inovação social deve ocorrer, preferencialmente, em interação umas com as outras: **satisfação das necessidades humanas** que atualmente não são satisfeitas, seja porque ainda não são ou porque já não são mais percebidas como importante pelo mercado ou pelo estado; **oportunidades nas interações sociais**, especialmente no que diz respeito à governança, que permitam a satisfação das necessidades, mas também aumentem o nível de participação de todos na sociedade; e **aumento da capacidade sociopolítica e do acesso aos recursos** necessários para reforçar os direitos à satisfação das necessidades humanas e à participação (dimensão do empoderamento).

Uma compreensão mais ampla e sistêmica da inovação social a define como uma recombinação criativa de ativos existentes (MANZINI, 2014) e evita um enquadramento tecnocêntrico. Dessa forma, as inovações tecnológicas e sociais são compreendidas como intimamente interligadas e só podem ser completamente capturadas em sua interação umas com as outras.

2.4.3 Inovação social: critérios, definições, objetivos, níveis e tipos.

De acordo com a Fundação internacional TEPSIE (*The Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Building Social Innovation in Europe*), para ser considerada uma inovação social deve-se contemplar os seguintes critérios fundamentais: ser nova, atender a uma necessidade social, ser colocada em prática, envolver e mobilizar os beneficiários e transformar as relações sociais, conforme apresentados na Tabela 5:

Tabela 5 - Critérios principais de uma inovação social

CRITÉRIOS PRINCIPAIS DE UMA INOVAÇÃO SOCIAL	
Nova	Uma inovação social é nova no contexto em que aparece. Pode não ser inteiramente nova, mas deve ser nova para os envolvidos em sua implementação.
Atender a uma necessidade social	Inovações sociais são criadas com a intenção de abordar uma necessidade social de maneira positiva ou benéfica. As inovações sociais também podem desempenhar um papel na articulação ou modelagem de necessidades sociais; elas podem ajudar a legitimar necessidades sociais novas e emergentes ou aquelas que até agora não foram reconhecidas.
Colocada em prática	Como as inovações em geral, as inovações sociais são ideias que foram postas em prática. Dessa forma, as inovações sociais são distintas das invenções sociais (novas ideias que não foram implementadas).
Envolver e mobilizar os beneficiários	Os beneficiários devem ser engajados ou envolvidos no desenvolvimento da inovação social ou na sua governança. Isto é conseguido diretamente, ou através de intermediários apropriados ou outros atores que tenham contato direto com os beneficiários. Também pode ocorrer por meio de atores que apoiam diretamente os beneficiários ou têm conhecimento legítimo de suas necessidades. Esse engajamento geralmente ajuda a garantir que a inovação social atenda as suas metas legítimas e envolva os próprios membros do grupo-alvo. Isso pode, por sua vez, levar a soluções melhores e mais inovadoras, bem como aumentará consciência, competências e até mesmo dignidade e auto-estima.
Transformar as relações sociais	As inovações sociais visam transformar as relações sociais, melhorando o acesso ao poder e recursos de grupos-alvo específicos. Como tal, as inovações sociais podem capacitar grupos específicos de pessoas e desafiar a distribuição desigual e injusta de poder e recursos em toda a sociedade. Assim, as inovações sociais contribuem para os discursos sobre o bem público e uma sociedade justa.

Fonte: TEPSIE (2014, p.9).

Para uma compreensão adequada de inovação social devem-se considerar os seguintes aspectos (HOWALDT; SCHWARZ, 2010; MULGAN et al., 2007):

- O significado particular do papel de um coordenador em transmitir as diferentes inovações de grupos pertinentes de atores; uma vez que este enfoque enfatiza o papel crítico desenvolvido pelos “conectores” (empreendedores e instituições) que unem pessoas, ideias, recursos e poder e cuja integração contribui para mudanças duradouras;
- Interdisciplinaridade, heterogeneidade, recursividade e reflexividade do processo criativo, posto que a sua colocação em prática dá-se ultrapassando fronteiras organizacionais, setoriais ou disciplinares;
- A ênfase dos requisitos históricos, culturais e organizacionais;
- Uma maior inclusão dos usuários/cidadãos nos processos de coDesign, fundamentados na "influência social" e na "política pública"; visto que a inovação social deixa como resultado novas relações sociais entre indivíduos e grupos anteriormente separados, contribuindo para a difusão e a perpetuação da inovação e alimentando novas soluções sociais;
- O uso de novos conceitos e ferramentas que são desenvolvidos para analisar a dinâmica de atores heterogêneos e a dinâmica de exploração;
- Uma perspectiva sistêmica sobre inovação no sentido de "sistemas nacionais de inovação", com pesquisa, desenvolvimento, produção e marketing, sendo simultaneamente otimizados em um processo interativo;
- A “hibridização” tanto da sociedade (profissionais/usuários) como da ciência (especialistas/desenvolvedores), bem como das ciências sociais, da engenharia mecânica e das ciências naturais, posto que a inovação social geralmente é o resultado de novas combinações ou da hibridização de elementos existentes, e não da composição de elementos integralmente novos.

Em resumo, inovação social é uma inovação inspirada pelo desejo de atender as necessidades sociais que podem ser negligenciadas pelas formas tradicionais de provisão do mercado privado e que têm sido mal servidas ou não resolvidas pelos serviços organizados pelo Estado (NESTA, 2010). Inovação social pode ser definida como o desenvolvimento e implementação de novas ideias (produtos, serviços e modelos) que visam atender as necessidades sociais e criar novas relações sociais ou colaborações. São inovações que não são apenas boas para a sociedade, mas também aumentam a capacidade de ação dos indivíduos (EUROPEAN COMMISSION, 2011). Sendo assim, uma inovação é explicitamente para o bem social e público e seu

sucesso depende não apenas de financiamento apropriado, mas também de estruturas de participação e colaboração, cocriação e envolvimento do usuário, capacitação e desenvolvimento de recursos humanos (HOWALDT et al, 2017).

De acordo com o Bureau de Assessores de Políticas Europeias (BEPA, 2010) uma inovação social também pode ser definida a partir da dimensão dos resultados produzidos por essas inovações, conforme a Tabela 6:

Tabela 6 - Topologia de inovação social BEPA

TOPOLOGIA DE INOVAÇÃO SOCIAL BEPA	
Micro level	Definido como o nível de demandas sociais, aborda problemas específicos enfrentados por grupos específicos, no terreno que tradicionalmente não são abordados pelo mercado ou pelas instituições existentes, geralmente grupos vulneráveis da sociedade, como idosos ou migrantes.
Meso level	É o nível dos desafios sociais, enfrentamento de desafios que afetam as pessoas em uma escala social maior ou em setores inteiros, geralmente se manifesta através de complexas misturas de fatores sociais, econômicos, ambientais e culturais e que exigem novas formas de relações entre atores sociais. Nesse sentido, o "social" é visto como uma oportunidade ao invés de uma barreira para a geração de valor.
Macro level	É o nível de mudança sistêmica, requer alguma transformação fundamental do modo como a sociedade, suas instituições e atores operam, por exemplo, mudando as estruturas de governança e criando arenas mais participativas onde o empoderamento e a aprendizagem são tanto as fontes quanto os resultados do bem-estar. Uma vez que muitas dessas abordagens dependem da reorganização de uma variedade de partes interessadas, elas são estabelecidas em um nível político mais alto.

Fonte: BEPA (2010).

As inovações sociais também podem ser classificadas a partir da intenção do iniciador da ideia e de sua atividade-chave, abordando diferentes níveis de intervenção conforme apresenta a Tabela 7:

Tabela 7 - Tipos de inovação social

TIPOS DE INOVAÇÃO SOCIAL TEPESI		
Tipos de inovação social	Descrição	Exemplo

Novos produtos e serviços	Novas intervenções ou programas visando as necessidades sociais.	Compartilhamento de veículos; empreendimentos habitacionais de energia zero.
Novas práticas	Novos serviços que requerem novos papéis ou relações profissionais.	Modelo de discussão de resoluções entre os cidadãos e o Estado.
Novos processos	Coprodução de novos serviços.	Orçamento participativo, iniciado no Brasil e amplamente difundido; Comércio justo.
Novas leis e regulamentações	Criação de novas leis.	Orçamentos pessoais, por exemplo na Dinamarca e nos Países Baixos, onde os idosos podem decidir como investir suas verbas de apoio.
Novas formas organizacionais	Formas de organizações híbridas, como por exemplo empreendimentos sociais.	<i>Belu Water</i> , um empreendimento social no Reino Unido, que vende água engarrafada e doa todo o seu lucro para o programa WaterAid.

Fonte: TEPSIE (2014).

Essas iniciativas propõem soluções viáveis para problemas complexos do presente (por exemplo, coesão social, regeneração urbana, acessibilidade à alimentação saudável, água e gestão de energia sustentável) e, ao mesmo tempo, representam protótipos funcionais de modos de vida sustentáveis (DESI, 2017).

2.4.4 Setores de atuação, atores e redes envolvidas em inovação social

Ao longo das últimas décadas, o conceito e a prática de inovação social tem ganhado força junto a uma variedade de atores sociais em todo o mundo (instituições, empresas, organizações sem fins lucrativos e, principalmente, redes de pessoas colaborativas), mudando os modelos tradicionais de pensamento e de ação e gerando uma variedade de iniciativas promissoras, nas quais as pessoas inventaram maneiras novas e mais sustentáveis de viver, compreendendo diversas áreas da vida diária (MERONI, 2007; DESI, 2017).

As inovações sociais envolvem uma ampla variedade de atores e redes com uma diversidade de papéis e funções, o que permite que essas iniciativas respondam aos complexos problemas sociais. O conceito de hélice tripla, formado por academia,

setor público e setor privado (ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 1995), mostrou-se eficiente em termos de promover inovações técnicas. Entretanto, mostrou-se ineficiente em termos de promover soluções satisfatórias para os complexos desafios da sociedade. Dessa forma, o conceito foi expandido para o modelo de hélice quádruplo (CARAYANNIS; CAMPBELL, 2009), que inclui a sociedade civil como o quarto principal ator envolvido nos processos de inovação social, levando em conta o papel do público em sistemas de inovação.

As inovações sociais compreendem todos os setores da sociedade e podem ocorrer de forma independente ou híbrida, contendo partes de dois ou mais setores, conforme ilustra a Figura 13:

Figura 13 - Setores de atuação de inovação social



Fonte: Adaptado de TEPSIE (2014, p.14).

O **Terceiro Setor** é composto por fundações, associações, instituições de caridade e outras organizações filantrópicas que são fontes de muitas abordagens pioneiras para lidar com as necessidades sociais, por meio de campanhas, defesas e prestação de serviços (TEPSIE, 2014).

O **Setor Público** corresponde à atuação do estado, o qual desempenha duas funções principais, atuando como promotor/facilitador de inovações sociais bem como no fornecimento de recursos como financiamento (capital), apoio para o trabalho em

rede, capacitação e tecnologia digital, ou por meio de novos marcos legais (HOWALDT et al., 2017). Esse setor possui as ferramentas necessárias para criar uma mudança sistêmica, haja visto seu acesso a recursos, políticas públicas e regulamentações (TEPSIE, 2014).

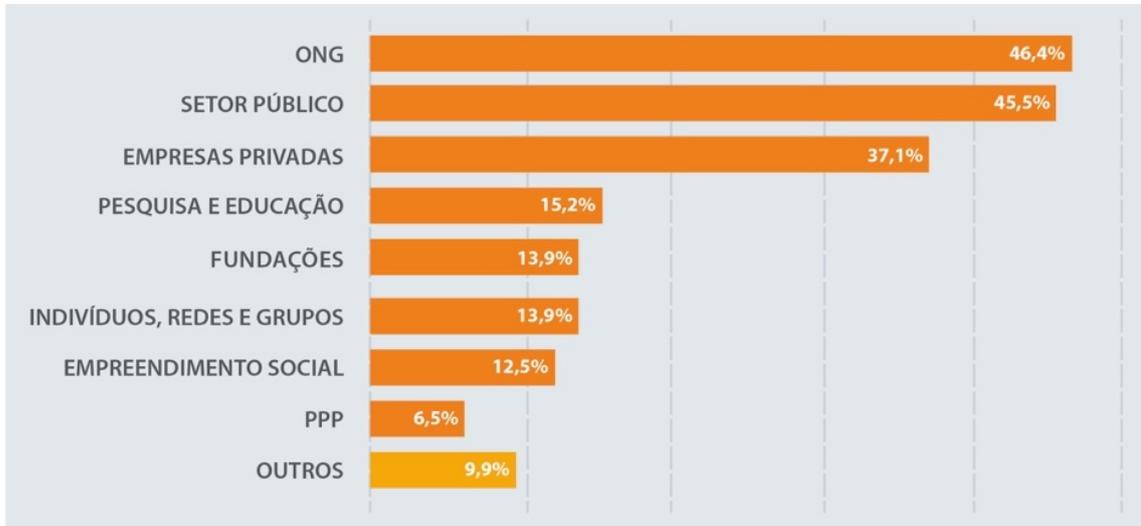
O **Setor Privado** é composto por empresas socialmente responsáveis que fornecem uma gama de bens e serviços, como finanças éticas, produtos do Comércio Justo e energia renovável. Também compreende empresas inclusivas que fornecem serviços para comunidades de baixa renda (TEPSIE, 2014). Muitas inovações sociais passaram das margens da contracultura para o *mainstream* através do mercado (MULGAN et al., 2007).

O **Setor Comunitário** compreende as atividades de indivíduos, famílias e comunidades que trabalham para atender as necessidades sociais, incluindo as atividades não monetarizadas realizadas por grupos cívicos, religiosos e ativistas políticos que se preocupam com uma ampla gama de questões, como direitos humanos, grupos marginalizados, sustentabilidade, igualdade de gênero, etc (HOWALDT et al., 2017).

De acordo com Pradel Miquel et al. (2014) um processo político aberto e abordagens participativas fornecem aos atores do mercado e da sociedade civil mais espaço para desenvolver iniciativas sociais.

A ampla gama de atores envolvidos em iniciativas de inovação social pode ser analisada e demonstrada empiricamente no primeiro mapeamento quantitativo da pesquisa global *Social Innovation: Driving Force of Social Change* (SI-DRIVE) que estudou 1.005 casos de inovação social. Os resultados apresentam as ONGs e órgãos públicos como os parceiros mais frequentes nas inovações sociais, estando envolvidos em 46,4% e 45,5% respectivamente. Seguidos pelas empresas privadas, envolvidas em 37% das iniciativas. O envolvimento de empresas sociais, indivíduos, redes e grupos, fundações e organização de pesquisa é menos frequente nas iniciativas mapeadas, em torno de 13% a 15% das iniciativas. A análise quantitativa revela ainda que as Parcerias Público-Privadas (PPPs) participam da minoria das iniciativas mapeadas, apenas em 6,5%, conforme a Figura 14:

Figura 14 - Atores envolvidos nas iniciativas de inovação social analisadas no SI DRIVE (respostas de múltipla escolha)



Fonte: Adaptado e traduzido pela autora de Howaldt et al. (2017).

A análise desses resultados em comparação com as discussões recentes na literatura sobre os atores de inovação social, possibilitou algumas descobertas importantes, como a atuação das empresas privadas nas iniciativas de inovação social. Os dados sugerem que as empresas privadas são um ator muito mais influente do que se supõe. O forte envolvimento de empresas privadas sugere que o interesse econômico pode estar conectado à inovação social, mesmo que isso esteja ocorrendo implicitamente e que o valor social seja criado sob o manto da Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Nesse sentido, os resultados indicam que o progresso em inovação social não se limita às empresas sociais, mas também pode ser relevante para o setor empresarial tradicional. Isto posto, pode-se inferir a necessidade de suporte e expansão dos empreendimentos sociais em nível global, bem como, a oportunidade de parcerias entre empresas privadas e empresas sociais.

Outra descoberta importante de ser considerada está relacionada com o baixo envolvimento das organizações de pesquisa visto seu papel essencial como fornecedores de conhecimento nos processos de inovação clássicos e como um ator do modelo clássico de hélice tripla. Uma possível explicação para a falta de envolvimento das organizações de pesquisa pode ser as especificidades das inovações sociais, que diferente das inovações tecnológicas, frequentemente se originam da sociedade civil. Desse modo, os usuários e beneficiários podem substituir os institutos de pesquisa como provedores de conhecimento, haja vista a sua função

no fornecimento de conhecimento, experimentação e *feedback*. Nesse sentido, as instituições de pesquisa e educação devem refletir sobre seu futuro papel na inovação social, dado que seu potencial é complementar ao conhecimento dos usuários e beneficiários, contribuindo com abordagens, métodos e ferramentas científicas, em planejamento, avaliação e consultoria.

As inovações envolvem um processo social complexo, nas quais a interação em rede entre as várias partes envolvidas no processo de inovação desempenha um papel central (HOWALDT; SCHWARZ, 2010). Dessa forma, colaborações intersetoriais entre indivíduos, ONGs, setor privado e setor público (incluindo organizações de pesquisa) são necessárias e fundamentais para agrupar as capacidades dos atores visando enfrentar os desafios socioeconômicos atuais (HOWALDT et al., 2017).

Inovações sociais exigirão uma ampla rede e alianças de parceiros para o desenvolvimento de soluções de impacto, demandando novas estruturas de participação e colaboração, em um processo cocriativo mais abrangente, com maior envolvimento do usuário (por exemplo, sociedade civil, beneficiários, usuários como parceiros ativos no processo de solução), capacitação e desenvolvimento de recursos humanos. As redes e a colaboração não são relevantes apenas para a criação e implementação, mas também para o dimensionamento e difusão de inovações sociais bem-sucedidas (HOWALDT et al., 2017).

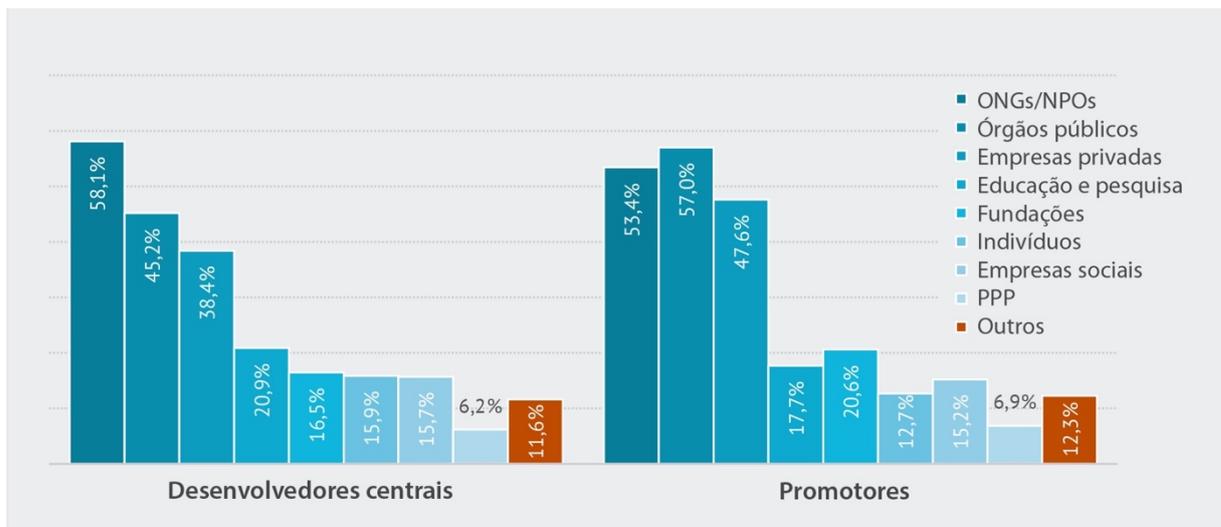
Manzini (2014) aponta que as inovações sociais podem emergir de forma *top-down* (impulsionadas por especialistas, tomadores de decisão e ativistas políticos), *bottom-up* (impulsionadas por comunidades locais) ou híbridas (uma combinação de ambas). A inovação social geralmente tende a ser um processo *bottom-up* (de baixo para cima), emergindo de processos informais e de ações empreendedoras dos cidadãos e grupos de indivíduos (TEPSIE, 2014) e são motivadas mais por mudanças de comportamento do que por mudanças tecnológicas ou de mercado (MANZINI, 2008). Nesse sentido, Manzini (2008) ressalta o valor do conhecimento tácito presente nas pessoas da comunidade, envolvendo-as ao longo do processo, iniciando pela concepção, passando pelo desenvolvimento e chegando à aplicação.

Por outro lado, Rubalcaba et al (2013) defende um processo *top-down* (de cima para baixo), quando inovação social é motivada por especialistas e, em geral, atores externos as comunidades onde elas acontecem, no que tange a materialização e a disseminação das inovações sociais. Os decisores comunitários e os gerentes de

empresas devem apoiar, reconhecer e organizar processos ascendentes para tornar as ideias implementáveis e escaláveis (HØYRUP, 2012). Os atores políticos devem aumentar a capacidade de inovação da sociedade revitalizando as instituições de inovação e promovendo as atividades de inovação de organizações públicas, privadas e do terceiro setor (RUBALCABA et al., 2013).

A conceituação dos papéis dos atores desenvolvida por Terstriep et al. (2015) foi analisada no mapeamento da SI-DRIVE. O papel de desenvolvedor central é atribuído principalmente a ONGs/NPOs (60%). Em segundo lugar encontram-se os órgãos públicos (45%), seguidos pelas empresas privadas (38%) como desenvolvedores centrais. Em contrapartida, os órgãos públicos assumem a liderança como promotores de inovação social (57%), seguidos por ONGs/NPOs (53%) e empresas privadas (47%), conforme apresenta a Figura 15:

Figura 15 - Desenvolvedores e promotores de inovação social nas iniciativas analisadas no SI DRIVE



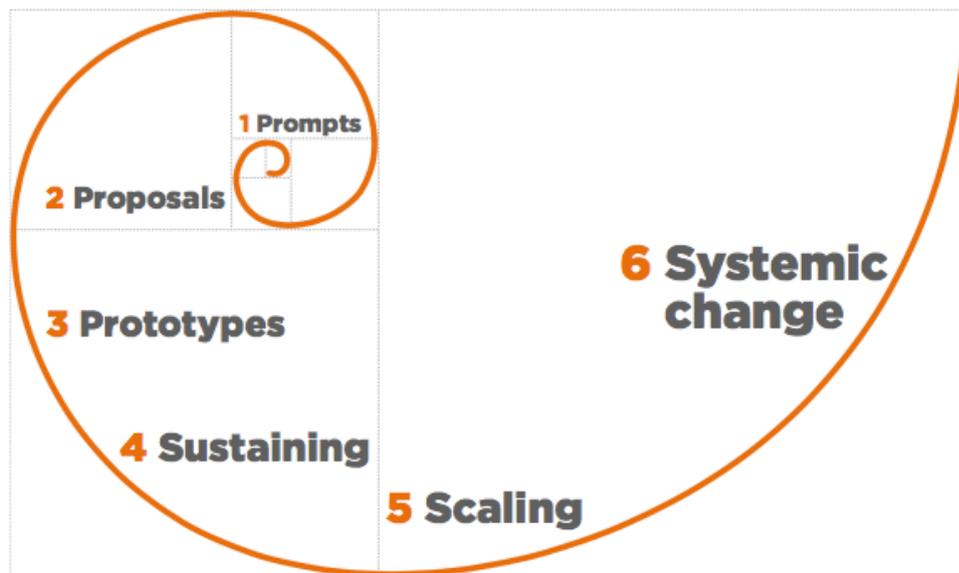
Fonte: Adaptado e traduzido pela autora de Howaldt et al. (2017).

Uma análise dos dados relativos aos desenvolvedores centrais e promotores de inovação social identificam também uma necessidade de suporte e expansão junto as empresas sociais, bem como uma oportunidade de parceria com empresas privadas com interesse nas melhorias sociais.

2.4.5 Processos de inovação social

O processo de inovação social é composto por seis estágios; não necessariamente sequenciais; e com ciclos de retroalimentação entre eles, tornando o processo iterativo e não linear, em forma de espiral. Este processo pode não capturar a natureza experimental e desordenada do desenvolvimento das inovações sociais, mas certamente fornece uma estrutura analítica útil para pensar sobre as atividades, suporte e recursos necessários para o crescimento de uma inovação social.

Figura 16 - O processo de inovação social



Fonte: Murray et al (2010, p.11).

1. **Prompts:** estágio no qual se evidencia a necessidade de uma inovação social bem como as inspirações e novas evidências. Essa etapa envolve diagnosticar o problema e enquadrar a questão de tal forma que as causas do problema, não apenas seus sintomas, sejam abordados. Evidencia-se a importância da identificação da pergunta certa e a busca da solução mais adequada. Nesse momento, empatia e etnografia são geralmente mais relevantes do que uma análise estatística.
2. **Proposals:** é o estágio de geração de ideias, podendo envolver métodos formais - como métodos de Design para ampliar as soluções possíveis.

3. **Prototyping:** é o estágio de testar as ideias na prática, podendo ser realizado por intermédio de pilotos, protótipos e ensaios controlados. O processo de refinar e testar as ideias é particularmente importante na economia social, uma vez que é por meio de iteração e tentativa e erro que as coalizões ganham força (por exemplo, conectando usuários a profissionais) e os conflitos são resolvidos.
4. **Sustaining:** é quando a ideia se torna uma prática cotidiana, envolve adaptar as ideias (e muitas vezes simplificá-las) e identificar fluxos de renda para garantir a sustentabilidade financeira a longo prazo. No setor público isso significa mobilizar orçamentos, equipes e outros recursos, como legislações.
5. **Scaling:** é o estágio de crescimento e disseminação das inovações sociais. Nessa fase, há uma série de estratégias de divulgação e difusão, desde o crescimento organizacional, passando pelo licenciamento e pela difusão. A demanda é tão importante quanto a oferta: como a demanda do mercado, ou a demanda de comissionados e formuladores de políticas é mobilizada para disseminar um novo modelo de sucesso.
6. **Systemic change:** uma mudança sistêmica geralmente envolve a interação de muitos elementos: movimentos sociais, modelos de negócios, leis e regulamentos, dados e infraestruturas, e maneiras inteiramente novas de pensar e fazer. Geralmente envolve novas estruturas ou arquiteturas compostas de muitas inovações menores. A inovação sistêmica geralmente envolve mudanças nos quatro setores: terceiro setor, setor público, setor privado e setor comunitário, por longos períodos de tempo (MURRAY et al., 2010).

Não necessariamente todas as inovações sociais passam por todos os estágios, mas para ser uma inovação social, um projeto ou prática precisa chegar até no mínimo o quarto estágio: *sustaining*, se tornando financeiramente sustentável (seja através de financiamentos, doações ou pela venda de bens e serviços). Algumas inovações sociais permanecem locais e pequenas, ao invés de crescer e se difundir, o que não as torna menos válidas (TEPSIE, 2014).

O desenvolvimento do ciclo de vida de uma inovação social ocorre geralmente em uma “curva S”, com uma fase inicial de crescimento lento entre um pequeno grupo de apoiadores comprometidos, seguido por uma fase de rápida decolagem, e

posteriormente uma desaceleração à medida que a saturação e maturidade são alcançadas (MULGAN, 2006).

2.5 EMPREENDEDORISMO COM PROPÓSITO

Visando um melhor entendimento do recorte analítico dessa pesquisa, a seguir apresentam-se as definições sobre cada um dos conceitos presentes na grande área de empreendedorismo social, que embora tenham suas particularidades, possuem um denominador comum relativo à utilização de um modelo de negócio que visa solucionar problemas sociais através da lógica de mercado, são financeiramente sustentáveis e com impacto social e ambiental positivo, gerando valor econômico e valor social ao mesmo tempo (PORTER; KRAMER, 2011).

2.4.1 Empreendedorismo social

O aumento das necessidades de bem-estar, o auxílio estatal limitado e a diminuição do apoio filantrópico resultaram na descoberta e exploração de novas maneiras de alcançar soluções para os problemas sociais ao mesmo tempo que permitem a sustentabilidade financeira de um negócio, dando origem ao empreendedorismo social contemporâneo (MOULAERT; NUSSBAUMER, 2005). O empreendedorismo social desempenha um papel integrador entre modelos de negócios sustentáveis com as necessidades da sociedade; e constitui a forma como as inovações sociais são comercializadas e difundidas pelas organizações, sendo reconhecido como uma intervenção eficaz para abordar diversos problemas (DEES, 1998; SMITH et al., 2013; BARKI et al, 2015).

O termo “empresário” se originou na economia francesa nos séculos XVII e XVIII e retrata alguém que “empreende” um projeto ou atividade significativa. Jean Baptiste Say, economista francês, popularizou o termo no século 19 como: “o empresário transfere recursos econômicos de uma área de baixa produtividade para uma área de maior produtividade e maior rendimento”. Dessa forma, empreendedores criam valor (DEES, 1998). No século 20, Joseph Schumpeter destacou os empreendedores como os inovadores que conduzem o processo “criativo-destrutivo” do capitalismo, sendo então os impulsionadores da economia, atendendo a novos mercados ou criando novas maneiras de fazer as coisas. Dessa forma, o

empreendedor é caracterizado pela visão e inovação, bem como pela escala de suas ações (SCHUMPETER, 1957). As concepções de Say e Schumpeter com relação ao papel dos empreendedores como os catalisadores e inovadores responsáveis pelo progresso econômico são a base do uso contemporâneo desse conceito (DEES, 1998). Mais tarde, Peter Drucker (1987) indicou os componentes essenciais da ação empreendedora: visão estratégica, inovação, senso de oportunidade, gestão eficiente e resultados efetivos; declarando que o empreendedor sempre busca mudanças e as explora como uma oportunidade.

Empreendedorismo social é o processo de criação de valor por meio da combinação de recursos de novas maneiras, com o objetivo principal de descobrir e explorar oportunidades para criar e sustentar valor social como seus principais motivadores, estimulando a mudança social ou atendendo as necessidades sociais. Enquanto o empreendedorismo tradicional é atraído por mercados grandes ou em crescimento que podem fornecer oportunidades lucrativas, o empreendedorismo social é atraído por uma necessidade não atendida, demanda ou falha de mercado, ou seja, pela oportunidade de mudança social (DEES, 1998; AUSTIN et al., 2006).

O desenvolvimento do empreendedorismo social se caracteriza por modelos democráticos de governança e objetivos sociais explícitos, como a criação de empregos ou a prestação de serviços locais (VANSANDT; MUKESH, 2012). Além disso, as empresas sociais procuram ser negócios viáveis que obtenham excedentes com as atividades comerciais. Isso permite que eles alcancem a sustentabilidade financeira e desenvolvam capacidade para apoiar suas obrigações socioambientais (DOHERTY et al., 2014; EVERSOLE et al., 2013).

É importante ressaltar que esta definição entende a missão social como central para as atividades da empresa. No entanto, isso não se traduz em uma orientação estritamente sem fins lucrativos, mas inclui empresas que geram renda para cumprir sua missão social.

Em vez de lucro versus sem fins lucrativos, argumentamos que a principal diferença entre o empreendedorismo no setor empresarial e o empreendedorismo social está na prioridade relativa dada à criação de riqueza social versus criação de riqueza econômica. No empreendedorismo social, o foco principal é a criação de valor social. No entanto, isso não significa que as iniciativas de empreendedorismo social não devam abraçar uma estratégia de “rendimentos auferidos”, muito pelo contrário. (MAIR; MARTI, 2006, p.39)

No que tange as iniciativas de empreendedorismo social, estas podem variar bastante, desde as iniciativas com o objetivo de consolidar e ampliar a busca de um objetivo social explícito, como é o caso das organizações sem fins lucrativos, até a solicitação de atendimento as pressões públicas para demonstrar compromisso social, como é o caso das empresas com fins lucrativos (GALERA; BORZAGA, 2009). Esse cenário de intersecções, chamado de *Blurring organizational landscape* (Panorama organizacional desfocado) é apresentado por Wilson e Post (2013) a partir de um cruzamento entre organizações categorizadas por renda x organizações categorizadas por propósito, conforme Figura 17:



Fonte: Adaptado e traduzido pela autora de Wilson e Post (2013, p.719).

A esse respeito, Dees (1998) apresentou um espectro organizacional que vai de puramente filantrópico a puramente comercial, com base nos motivos, objetivos e métodos do empreendimento. Peredo e McLean (2006) identificaram uma diversidade de possibilidades, sendo que em um extremo encontram-se os empreendedores e

grupos que são movidos inteira e exclusivamente pelo objetivo de produzir benefícios sociais, mesmo quando não dotados de uma estrutura empreendedora. Enquanto que no extremo oposto, encontram-se aqueles que buscam uma meta social, mas subordinam sua busca à meta proeminente ou principal de lucro. No meio, se fazem presente as empresas que buscam objetivos que são principalmente sociais, embora não exclusivamente; e empresas que consideram objetivos sociais entre outros objetivos da empresa. Dessa forma, é possível afirmar que no centro encontra-se uma nova forma de empresa híbrida, que combina missões, objetivo e métodos de ambos os tipos de organização.

A partir de uma investigação acadêmica de pesquisas existentes sobre empreendedorismo social, Goyal e Sergi (2015) apresentaram as condições restritivas e as principais características do empreendedorismo social baseado em um sistema de modelo sustentável. De acordo com os autores, as condições restritivas ao empreendedorismo social incluem os **fatores estáticos e dinâmicos**, que determinam o escopo, o limite e as características comportamentais dos diferentes tipos de empresas. Os **fatores estáticos** são considerados o tipo de necessidade, orientação para a missão e a configuração das métricas de desempenho da empresa. Os **fatores dinâmicos** são os desafios macro do ambiente relativos às limitações e as complexidades relacionadas ao ambiente operacional, ao perfil socioeconômico do cliente e ao tipo de concorrência. No caso de empreendimentos sociais, o tipo de necessidade está relacionado à disponibilidade de um ecossistema de mercado formal para os requisitos básicos da vida cotidiana como acesso a alimentos, energia, saúde, educação, tecnologia etc. A missão é social, impulsionada pela capacidade de causar um impacto social nas vidas do segmento desfavorecido ao mesmo tempo em que é autossustentável. O resultado socioeconômico é medido pelas métricas sociais que compreendem diferentes atributos, como o número de impactados, a extensão do alcance e o tipo de impacto social. O ambiente operacional compreende atributos como infraestrutura, informações de mercado, perfil socioeconômico do segmento dominante de clientes, nível e tipo de concorrência, etc.

Em relação as características principais, a importância e o enfoque, variam para as diferentes empresas sociais que visam diferentes necessidades sociais, em termos dos critérios de **segmentação; ofertas de valor; experimentação e inovação; imersão local; parcerias; liderança e cultura; e escalabilidade**, conforme apresentado na Figura 18:

Figura 18 - Condições restritivas e principais características do empreendedorismo social

CONDIÇÕES RESTRITIVAS	
Fatores Estáticos	Fatores dinâmicos
Orientação para a missão	Ambiente macro - Contextos, concorrência, cliente, empresa.
CARACTERÍSTICAS CHAVE	
Segmentação Nível de renda Função da criação de valor	
Ofertas de valor Solução de ponta a ponte	
Experimentação e Inovação Prototipagem (tentativa e erro)	
Imersão Local Desenvolvimento de parcerias locais Costumes locais	
Parcerias Governo, ONGs, comunidade local	
Liderança e Cultura Orientação social e imersão na cultura	
Escalabilidade Crescimento Curva S Impulsionado por Impacto Social	

Fonte: Adaptado e traduzido pela autora de Goyal e Sergi (2015, p.275).

A **segmentação** é classificada de acordo com o nível de renda dos beneficiários, e a entrega de valor está relacionada com a capacidade de compra dos mesmos. A oferta de valor requer o desenho de soluções ponta a ponta em termos de resolver a necessidade real do beneficiário de forma mais eficaz, simples, acessível e econômica do que as alternativas disponíveis no mercado. Na **experimentação e inovação**, a capacidade de realizar sondagens de baixo custo minimiza os riscos de falha, maximizando a capacidade de projetar soluções adequadas ao contexto local. É necessário criar uma cultura organizacional incorporada e uma liderança focada na

missão social. A **imersão local** permite que as empresas sociais permaneçam em concordância com os costumes locais, as necessidades reais e o contexto ao projetar as ofertas, eliminando assim as barreiras psicológicas e culturais. As ações necessárias para criar uma integração local envolvem a localização de recursos por meio do treinamento, contratação de moradores locais e desenvolvimento de parcerias locais. O foco no **desenvolvimento de parcerias** locais envolve a colaboração com as partes interessadas locais, como organizações não governamentais, organizações comunitárias, instituições governamentais, comunidades locais e instituições sociais. Isso permite que as empresas sociais obtenham conhecimento do mercado local, construam aceitação local e desenvolvam canais de entrega. Mair e Marti (2006) enfatizam a **cultura organizacional** incorporada e a **liderança** para garantir o sucesso do empreendimento social. É necessário que as empresas sociais desenhem um modelo de negócio personalizado, que garanta a sustentabilidade financeira e ao mesmo tempo que seja socialmente relevante. A **escalabilidade** envolve a adoção do modelo de crescimento em “curva em S”, conforme indicado em inovação social, ao invés de um modelo de crescimento vertical. A “curva S” requer um investimento significativo de tempo, capital e recursos na criação de consciência de mercado, confiança e aceitação antes de objetivar o crescimento em termos de volumes de impacto social.

2.4.1.1 *Empreendedores sociais*

Os empreendedores sociais são definidos como produtores de valor social, tendo como objetivo promover mudanças na sociedade e apoiar um desenvolvimento sustentável por meio de atividades que gerem receitas que cubram seus custos e mantenham a independência financeira da empresa; pode-se considerar, que estes tenham um "resultado financeiro duplo" com propósitos sociais e comerciais. Os empreendedores sociais necessitam obter algum tipo de lucro para administrar um negócio sustentável, cobrir seus custos e administrar seus próprios riscos e os riscos de seus investidores, mesmo sendo guiados por sua missão social. Assim como os empreendedores tradicionais, eles devem encontrar recursos para seus negócios: capital humano, dinheiro, conhecimento, etc (AUSTIN et al., 2006), podendo precisar de investidores que atuem a longo prazo e os apoiem até que eles sejam capazes de

retornar o dinheiro investido (GROOT; DANKBAAR, 2014). De acordo com Dees (1998), para os empreendedores sociais a missão social é explícita e central, e esse tipo de empreendedor apresenta os seguintes comportamentos específicos:

- **Adoção de uma missão social** é o cerne que distingue empreendedores sociais de empreendedores de negócios tradicionais, mesmo de empresas socialmente responsáveis. Para um empreendedor social, a missão social é fundamental e não se reduz à criação de benefícios privados (retorno financeiro ou benefícios de consumo) para os indivíduos. Ter lucro, criar riqueza ou atender aos desejos dos clientes pode fazer parte do modelo, mas são meios para um fim social, não o fim em si mesmo. O lucro não é o indicador da criação de valor; nem tampouco a satisfação do cliente; o impacto social é o indicador. Os empreendedores sociais procuram um retorno do investimento social a longo prazo. Dessa forma, eles atacam as causas subjacentes dos problemas, ao invés de simplesmente tratar os sintomas; muitas vezes reduzindo as necessidades. Eles procuram criar mudanças sistêmicas e melhorias sustentáveis. Embora possam atuar localmente, suas ações têm o potencial de estimular melhorias globais em suas áreas de atuação como educação, saúde, desenvolvimento econômico, meio ambiente, artes ou qualquer outro Campo do setor social.
- **Perseguem incansavelmente as oportunidades para promover essa missão:** onde muitos veem problemas, os empreendedores veem oportunidades. Os empreendedores sociais não são movidos simplesmente pela percepção de uma necessidade social ou por sua compaixão, mas eles têm uma visão de como alcançar a melhoria e estão determinados a fazer sua visão funcionar. Uma característica chave é a sua persistência.
- **Inovação:** os empreendedores são inovadores, descobrem novos caminhos, desenvolvem novos modelos e são pioneiros em novas abordagens. Sendo que a inovação não requer algo totalmente novo, e sim, a aplicação de uma ideia existente de uma nova maneira, em uma nova situação ou em um novo contexto (SCHUMPETER, 1957).
- **Adaptação e aprendizagens contínuas:** a inovação se dá em um processo contínuo de exploração, aprendizado e aprimoramento, que vem junto com a incerteza e o risco de fracasso. Os empreendedores tendem a aprender como gerenciar os riscos para si próprios e para os outros, têm uma capacidade

excepcional para lidar com a ambiguidade e o conflito (TEOH; FOO, 1997) e tolerância ao risco acima da média (STEVENSON; JARRILO, 1990)

- **Agem com ousadia sem restrições de recursos limitados:** os empreendedores sociais não permitem que seus próprios recursos limitados os impeçam de perseguir suas visões. Eles usam recursos escassos com eficiência e potencializam seus recursos limitados atraindo parceiros e colaborando com outros; explorando todas as opções de recursos, desde a pura filantropia até os métodos comerciais do setor empresarial.
- **Elevado senso de responsabilidade perante o público-alvo da missão e para com os resultados criados:** Os empreendedores sociais buscam um entendimento sólido dos beneficiários aos quais servem, certificando-se de que avaliaram corretamente as necessidades e os valores das pessoas que pretendem servir e das comunidades nas quais operam. Muitas vezes, isso requer conexões estreitas com essas comunidades. Eles entendem as expectativas e os valores de seus investidores, seja quem investe dinheiro, tempo e/ou experiência para ajudá-los. Eles buscam proporcionar melhorias sociais reais para seus beneficiários e suas comunidades, bem como retorno, social e/ou financeiro, atraente para seus investidores. Criar um ajuste entre os valores do investidor e as necessidades da comunidade é uma parte importante do desafio. Quando viável, os empreendedores sociais criam mecanismos de feedback semelhantes aos do mercado para reforçar essa responsabilidade. Eles avaliam seu progresso em termos de resultados sociais, financeiros e gerenciais, não apenas em termos de tamanho, produtos ou processos.

Ainda que essa seja uma visão idealizada, os líderes do setor social que mais satisfizerem esses comportamentos, mais se enquadrarão no modelo de empreendedor social (DEES, 1998).

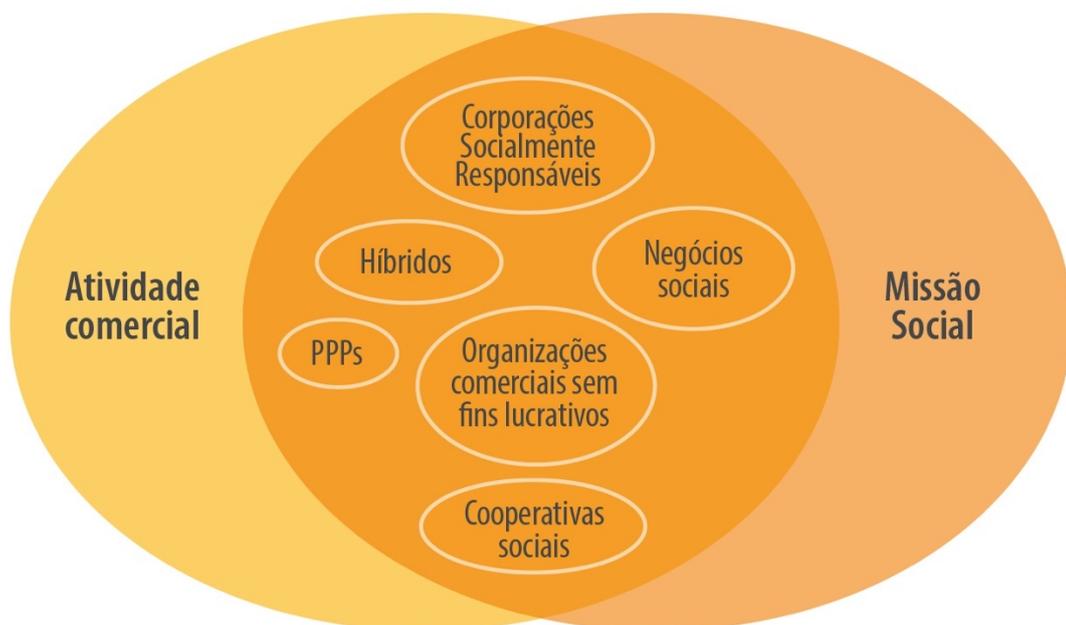
2.4.1.2 *Empresas sociais*

As empresas sociais procuram ser negócios viáveis que obtenham excedentes com as atividades comerciais. Isso permite que eles alcancem a sustentabilidade financeira e desenvolvam a capacidade de apoiar suas obrigações socioambientais (MSWAKA, 2016). Entre as principais características das empresas sociais encontram-se: atividade contínua de produção de bens e/ou venda de

serviços; alto grau de autonomia; nível significativo de risco econômico; trabalho mínimo remunerado; meta explícita de beneficiar a comunidade; iniciativa lançada por um grupo de cidadãos; o poder de decisão não se baseia no capital da propriedade; caráter participativo, envolvendo diversas partes afetadas pela atividade; e distribuição limitada de lucros (DEFOURNY; NYSSSENS, 2010).

As empresas sociais são semelhantes às empresas tradicionais em aspectos como produtos, serviços, clientes, mercados, custos e receitas (ROSOLEN; TISCOSKI; COMINI 2014). Na compreensão de Dees (1998), as empresas sociais se aproximam da orientação de mercado, como maneira de manterem sua atividade social e se tornarem menos dependentes de doações e mais de honorários e contratos. Ao definir o universo de empresa social, Young e Lecy (2014) propuseram seis possíveis tipos, contendo variações internas, de acordo com a Figura 19:

Figura 19 - Tipos de empreendedorismo social



Fonte: Adaptado e traduzido pela autora de Young e Lecy (2014, p.13)

Segundo os autores, entre as espécies do universo de empresa social encontram-se:

- **Corporações com fins lucrativos:** são organizações que se envolvem explicitamente em programas de responsabilidade social corporativa, sustentabilidade ambiental ou filantropia corporativa com o objetivo geral de

maximizar os lucros a longo prazo entendendo que as metas sociais desempenham um papel estratégico ao melhorar as relações públicas, construir mercados ou aprimorar as motivações e talentos de sua força de trabalho.

- **Negócios sociais:** são organizações que procuram explicitamente equilibrar a busca de lucro com o cumprimento de uma missão social, como empresas tradicionais com fins lucrativos com intenção de equilibrar as metas sociais e comerciais, novas formas jurídicas de empresa, como L3Cs, corporações de benefícios flexíveis e corporações B.
- **Cooperativas sociais:** são organizações que incluem explicitamente alguma dimensão de benefício público em suas missões, além dos benefícios para seus membros, bastante popular na Europa.
- **Organizações comerciais sem fins lucrativos:** são organizadas para atender a alguma missão social explícita e podem ter as seguintes variações: organizações sem fins lucrativos que cobram taxas para recuperar parcialmente os custos (por exemplo, mensalidades universitárias); organizações que buscam se envolver em atividades comerciais que atendem simultaneamente a objetivos relacionados à missão sem necessariamente gerar lucro; e organizações que se envolvem em empreendimentos comercialmente lucrativos, a fim de subsidiar sua programação deficitária relacionada à missão (por exemplo, lojas de presentes de museus).
- **Parcerias público-privadas (PPPs):** as quais consistem em acordos contratuais entre entidades com fins lucrativos, sem fins lucrativos e governamentais destinadas a atender a algum propósito público. Cada parceiro em uma PPP terá suas próprias metas e objetivos - busca de lucro por parceiros de negócios, busca de missão por parceiros sem fins lucrativos, bem-estar público por parceiros governamentais, etc.
- **Híbridos:** são organizações que combinam os componentes organizacionais com objetivos comerciais e sociais. A diferença é que os híbridos constituem novas formas que internalizam as características de outras formas de empresa social.

Essa nova forma de organização empresarial que consiste em associar uma missão social, geralmente de responsabilidade das ONGs, aos objetivos econômicos,

pedra fundamental das empresas com fins lucrativos, tem incentivado executivos e ativistas ao desenvolvimento de novos modelos de negócios que devem transformar as organizações e a vida das classes mais vulneráveis da sociedade atual (BRUGMAN; PRAHALAD, 2007).

2.4.2 Diferentes perspectivas

De acordo com Rosolen, Tiscoski e Comini (2014) a diversidade de nomenclaturas e conceitos que envolvem essa área deve-se aos diferentes contextos econômicos, sociais e políticos de cada região em que se formam os empreendimentos sociais. Da mesma forma em que esse tema se origina em distintos segmentos da sociedade, surgem também diferentes concepções relativas à visão de cada setor sobre o conceito. O fenômeno começou com a disseminação do termo empreendedor social nos Estados Unidos e atividades de geração de renda em organizações da sociedade civil; e hoje apresenta maior complexidade e uma variedade de atores envolvidos, como corporações, ONGs, governos, consumidores, investidores, entre outros (YOUNG, 2009).

A literatura internacional apresenta três perspectivas possíveis sobre Empreendedorismo Social, Empresa Social e Negócios sociais, são elas: a perspectiva europeia, a perspectiva norte-americana e a perspectiva dos países emergentes (KERLIN, 2006; FISCHER; COMINI, 2012; ROSOLEN, TISCOSKI; COMINI, 2014; BARKI et al, 2015; COMINI, 2016).

2.4.2.1 Perspectiva Americana

O surgimento da perspectiva norte-americana está relacionado com a limitação da capacidade de obtenção de recursos por meio de doações, justificado em parte pela retração do financiamento estatal, no fim dos anos 1970 (KERLIN, 2006) e com uma possível negligência das multinacionais no que se refere ao alto número de consumidores potenciais, classificados como base da pirâmide (COMINI, 2016). Prahalad e Hart (2002) foram os pioneiros ao destacar que as empresas multinacionais podem ser de grande valia na mitigação dos problemas socioambientais atuais, oferecendo serviços e produtos inovadores que atendam a

uma demanda diferente da demanda tradicional, foco das grandes corporações. Essa demanda é composta pelos consumidores da base da pirâmide (*Bottom of the Pyramid – BoP*). O relatório do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, UNDP - United Nations Development Programme (2008) aponta o setor privado como uma enorme fonte inexplorada de investimentos e inovação para se alcançar os objetivos de desenvolvimento econômico; e a população da base da pirâmide acumula um potencial de consumo, produção e atividade empreendedora que é muito pouco explorado. Na perspectiva norte-americana, o termo empresa social (*social enterprise*) é o mais utilizado e se refere as organizações do setor privado que operam de acordo com a lógica do mercado, mas com foco em viabilizar soluções para problemas sociais. Podem assumir diferentes formatos legais, sociedades anônimas, corporações, companhias limitadas e organizações sem fins lucrativos (KERLIN, 2006).

2.4.2.2 *Perspectiva Européia*

O surgimento das empresas sociais na Europa ocorreu principalmente visando oferecer, a menor custo, serviços que eram tradicionalmente de responsabilidade do setor público, bem como gerar oportunidades de trabalho para populações marginalizadas e desempregadas (BORZAGA; DEFOURNY, 2001). Sua origem advém da tradição de uma economia social, relacionada a associações e cooperativas, e enfatiza a atuação das organizações da sociedade civil com funções públicas tendo como objetivo beneficiar a comunidade. Nessa perspectiva destaca-se a importância do modelo de governança, o qual contempla um processo participativo e transparente, incluindo a participação dos beneficiários na tomada de decisão e o reinvestimento do lucro na própria organização visando aumentar o seu crescimento e seu impacto social (COMINI, 2016). O termo negócio social (*social business*) é bastante difundido na Europa.

2.4.2.3 *A perspectiva dos países emergentes*

A perspectiva oriunda dos países emergentes aborda as iniciativas de mercado que visam reduzir a pobreza e transformar as condições sociais de

indivíduos marginalizados ou excluídos. Os termos mais utilizados são negócios sociais, negócios de impacto social e negócios inclusivos.

2.4.3 Negócios sociais

O Grupo Grameen, fundado em 1983 com o objetivo de aliviar a pobreza, é o principal responsável pelo surgimento do conceito de negócio social. Esse grupo é vinculado ao Bangladesh Grameen Bank, o pioneiro do microcrédito, fundado pelo professor de economia Muhammad Yunus, vencedor do Prêmio Nobel da Paz em 2006. O trabalho desenvolvido por Yunus e a iniciativa do Grameen Bank, inspiraram muitos outros empreendedores e organizações a desenvolverem um novo tipo de negócio mais integrado a um propósito social (BARKI et al, 2005).

O Grameen Bank já concedeu empréstimo a mais de 7,5 milhões de pessoas pobres - 97% das quais mulheres que ajudam os pobres a sair da pobreza. Em torno de 68% das famílias que fizeram empréstimo por meio do Grameen Bank ultrapassaram a linha da pobreza, a taxa de retorno do empréstimo é de 98,4%, e o banco tem sido lucrativo em praticamente todos os anos de sua existência.

Em um sistema capitalista pode-se distinguir dois tipos extremos de organizações. Em um lado encontram-se as empresas com negócios maximizadores de lucro, cujo objetivo é criar valor para o acionista. Por outro lado, as organizações sem fins lucrativos (ONGs) que visam cumprir objetivos sociais. Em um negócio social faz-se uso das características de ambas as organizações. Um negócio social deve se autossustentar, cobrindo todos os custos de suas operações e garantir o direito dos proprietários de recuperarem o dinheiro investido. Entretanto o negócio social tem como principal objetivo a causa e não o lucro. Yunus (CHU; YUNUS, 2008) defende que as instituições que introduzem uma missão comercial não têm uma missão social em primeiro lugar. Para o autor, não é possível uma empresa ter uma missão social e comercial simultaneamente, as duas entram em conflito. Quando as instituições com uma missão social se direcionam para uma missão comercial, a missão comercial se tornará o foco central e a missão social se perderá, devido aos interesses, prioritariamente de lucro financeiro, por parte dos acionistas. Essa corrente é ainda polêmica, e muitos autores discordam de Yunus sobre a questão do lucro, conforme será apresentado ao longo desse estudo.

Os negócios sociais assemelham-se as ONGs com relação ao propósito do negócio: atender as necessidades sociais. Entretanto, ao invés de doações, os negócios sociais operam por meio de venda de produtos e/ou serviços. Na estrutura organizacional, os negócios sociais se assemelham aos negócios tradicionais em características como produtos, serviços, clientes, mercados, custos e receitas, ou seja, fazem uso da lógica de mercado das empresas. Assim como, a mentalidade gerencial deve ser como a de uma empresa tradicional. Entretanto, os proprietários não pretendem lucrar por si próprios (não há dividendos), mas têm o direito de recuperar o dinheiro investido. Ao invés de serem repassados aos investidores, os lucros gerados pelo negócio social são reinvestidos no negócio e, por fim, repassados ao grupo-alvo de beneficiários em formas como preço mais baixos, melhor serviço ou maior acessibilidade. Por buscar a autossustentabilidade, um negócio social recebe investimentos por parte de investidores somente no início do negócio. Investir em um negócio social é significativamente diferente do que doações destinadas a ONGs e filantropia, uma vez que um negócio social é autossustentável e os investidores recebem seu dinheiro de volta. O investidor também é dono da empresa, garantindo assim o poder de decisão relativo ao curso futuro de ação do negócio, bem como oferece aos empresários uma oportunidade de alavancar suas próprias habilidades de negócios e criatividade para resolver problemas sociais (YUNUS et al, 2010).

Um negócio social é uma empresa sem perdas, sem dividendos e autossustentável que vende bens ou serviços e reembolsa os investimentos aos seus proprietários, mas cujo objetivo principal é servir a sociedade e melhorar a situação dos pobres. (YUNUS et al, 2010, p.311)

Um negócio social é um modelo híbrido de negócios que busca fundir a criação de valor social e a criação de valor econômico em uma mesma estrutura organizacional (WILSON; POST, 2013), sendo que a geração de valor social se estende não somente ao consumidor final, mas a todas as partes interessadas – clientes, colaboradores, fornecedores, investidores e sociedade (SARDANA, 2013). Entre os principais benefícios sociais gerados, encontram-se a superação da pobreza e a resolução de problemas em áreas como educação, saúde, acesso à tecnologia e meio ambiente.

Dessa forma, os negócios sociais não visam o sucesso de vendas ou liderança de mercado. A medida de sucesso de um negócio social é o impacto social,

ou seja, o número de pessoas beneficiadas com a solução proposta pelo modelo de negócio (NETO; FROES, 2002). A complexidade da aferição do valor social, do cumprimento dos objetivos sociais ou do impacto social gerado comprometem a mensuração do sucesso desse tipo de negócios (REFICCO; GUTIÉRREZ; TRUJILLO, 2006; COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012). Para verificar se a entrega condiz com os objetivos, faz-se importante uma clara definição da meta e transparência da empresa sobre suas ações (CHU; YUNUS, 2008).

De acordo com Yunus (2008), existem dois tipos de negócios sociais:

- **Empresas que se concentram em fornecer um benefício social:** tais como a redução da pobreza, cuidados com a saúde, a justiça social e a sustentabilidade global. Os seus proprietários ou investidores não visam ao lucro;
- **Empresas de maximização de lucros, mas de propriedade das pessoas de baixa renda:** o benefício social é derivado do fato de que os dividendos e o crescimento de capital produzido pelos negócios vão ajudá-los a reduzir ou escapar da pobreza.

Outra forma de analisar os negócios sociais está relacionada ao impulsionador do empreendimento. Prahalad e Hart (2002) reforçam o papel das multinacionais como atores fundamentais na proposição de soluções para o combate da pobreza no mundo. Entre suas habilidades estariam a capacidade de inovar, a agilidade na implementação das iniciativas e, sobretudo, o potencial de escala característico das grandes corporações. Khanna e Palepu (2006) contrapõem essa visão, reforçando a relevância das empresas locais que se tornam os “gigantes emergentes”. Por conhecerem melhor as condições peculiares de seus países, têm enorme vantagem competitiva e são mais eficazes no atendimento e em oferecer acesso as pessoas da base da pirâmide. Yunus defende que um Negócio Social seja desenvolvido de forma que seja autossuficiente localmente. “Quanto mais autossuficiente, mais fortes ele será. Quanto mais estiverem conectados a algo que não conhecem, com o qual não estão familiarizados, mais incerteza haverá.” (CHU; YUNUS, 2008, p.12).

2.4.4 Negócios inclusivos

De acordo com a rede latino-americana SEKN, negócios inclusivos se referem a organizações ou empreendimentos, que podem ser ONGs ou empresas, que geram transformação social por meio de atividades de mercado. Esse tipo de modelo de negócios se mostrou eficaz na conexão de setores de baixa renda com os principais mercados e tem o potencial e a aspiração de melhorar as condições de vida dos pobres. Esse recurso é o que justifica o uso do termo "inclusivo" - em oposição a simplesmente vender para os pobres - na medida em que permite que as comunidades carentes deem um passo mais perto dos mercados tradicionais e de uma cidadania mais ampla e significativa (MARQUEZ; REFIGCO; BERGER, 2009). Essa inclusão permite a geração de renda adicional, a criação de empregos, estimula a produtividade, acelera a transferência de capacidades e a qualificação das pessoas de baixa renda (WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT; 2011).

O relatório da United Nations Development Programme (2008) destaca que entre as oportunidades advindas dos negócios inclusivos encontram-se o envolvimento da população de baixa renda no processo de desenvolvimento econômico no âmbito da demanda, como clientes e consumidores, e no âmbito da oferta, como empregados, produtores e donos de negócios em diferentes pontos da cadeia de valor. Negócios inclusivos geram uma relação de benefício mútuo: para os empresários, trazem inovação, criação de novos mercados e fortalecimento de canais de oferta; e para a população de baixa renda, geram maior produtividade, rendas sustentáveis e capacitação. Dessa forma, o resultado desse tipo de modelo de negócio propicia um ponto de encontro, no qual o benefício econômico corporativo e impactos sociais podem ser conseguidos simultaneamente (THOMPSON; MACMILLAN, 2010). O sucesso desse modelo de negócios está em considerar as reais necessidades, habilidades e condições de populações de baixa renda (WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT; SNV, 2006),

A visão latino-americana reforça o papel das pequenas e médias organizações, de forma que a população de baixa renda muitas vezes também participe da organização na função de produtores e não simplesmente consumidores. Dessa maneira, se diferencia da visão norte-americana que ressalta o papel das

grandes corporações na oferta de bens e serviços para população de baixa renda (COMINI, 2016).

2.4.5 Negócios de impacto social

Diferente do conceito de Yunus, a corrente defendida por Stuart Hart e Michael Chu, professores das Universidades de Cornell e Harvard, nos Estados Unidos, possui uma abordagem distinta sobre esse tema: os lucros e a criação de valor social não são mutuamente exclusivos. Os autores, que utilizam o conceito *Enterprise for a sustainable world* (empresa para um mundo sustentável), defendem que a distribuição de lucros faz parte da lógica de mercado e, portanto, não representaria um impeditivo ao crescimento do negócio e ao cumprimento de sua missão social. A distribuição de dividendos aos acionistas, pelo contrário, possibilitaria atrair mais investimentos externos, permitindo assim a criação de novos negócios na velocidade e escala necessárias para superar os desafios sociais existentes no mundo.

Para esses autores, com o intuito de enfrentar as enormes necessidades sociais atuais são necessárias intervenções que abranjam simultaneamente quatro atributos: capacidade de alcançar grandes números; capacidade de sustentar uma intervenção ao longo das gerações; eficácia e eficiência no uso dos recursos (CHU, 2007).

ONGs, filantropia, agências de desenvolvimento e responsabilidade social corporativa desenvolvem ideias que podem mudar o mundo; mas nenhuma está estruturada para escala maciça ou permanência. Cientes dessas limitações, geralmente essas organizações procuram fazer parceria com o Estado. Os governos, apesar das mudanças nas prioridades políticas e das restrições orçamentárias, às vezes podem oferecer alcance e permanência. No entanto, a experiência indica que o setor público, por diversos motivos, enfrenta enormes desafios para oferecer eficácia e eficiência. Por outro lado, um ator tem se mostrado consistentemente capaz de atingir os atributos de escala, permanência, eficácia e eficiência: as empresas. Isso porque o resultado natural de um empreendimento lucrativo é a criação de uma indústria, a qual está sempre pronta para atender as necessidades de seu mercado (CHU; YUNUS, 2008).

Aproveitar os mercados para disseminar produtos e serviços que apoiam a produtividade dos pobres permitiu as pessoas conceber, talvez pela primeira vez, uma intervenção social de alto impacto que pode ser sustentada, melhorada e tornada cada vez mais acessível até chegar ao ponto no que as pessoas de baixa renda possam se beneficiar. As microfinanças são hoje a principal prova de que iniciativas de alto valor social também podem ser negócios atraentes. Isso sugere que outras atividades de alto impacto na base da pirâmide, raramente consideradas comerciais ou no âmbito do setor privado, podem ter o potencial de ser reinventadas, assim como as microfinanças. Atenção primária à saúde, medicina, educação, acesso a serviços básicos, todos podem se enquadrar nesta categoria. Estão em jogo os quatro atributos-chave necessários para vencer a pobreza: escala, permanência, eficácia e eficiência. (CHU, 2007, p.143)

Entre os benefícios potenciais da influência dos negócios com fins lucrativos no empreendedorismo social (DEES; ANDERSON, 2003), encontram-se:

- **Promover eficiência e inovação:** a motivação do lucro, se devidamente canalizada, tem o potencial de estimular a eficiência e a inovação, visto que as organizações com fins lucrativos geralmente são orientadas a maximizar os investimentos e minimizar as despesas incorridas na criação e entrega de valor.
- **Aproveitamento dos escassos recursos públicos e filantrópicos:** a presença de investidores com fins lucrativos também pode ser vista como uma forma de alavancar recursos sociais escassos. Ao ocupar nichos e atender a mercados com alto potencial de lucro, eles podem liberar recursos públicos e filantrópicos para se concentrarem nos nichos, segmentos e programas que precisam de subsídios.
- **Responder rapidamente à demanda:** as organizações com fins lucrativos são mais responsivas as flutuações na demanda do mercado do que as sem fins lucrativos. Essa capacidade de resposta de mercado pode ser uma vantagem para disseminar inovações em tempo hábil, realocando recursos quando apropriado e lidando com necessidades sociais que devem variar ao longo do tempo.
- **Melhorar o acesso a pessoal qualificado:** os empreendimentos sociais com fins lucrativos têm o potencial de expandir a mão-de-obra, atraindo pessoas com habilidades que são altamente valorizadas nos negócios. Organizações sem fins lucrativos e do setor público muitas vezes têm dificuldade em competir com o mundo dos negócios por talentos gerenciais e técnicos em função das recompensas financeiras limitadas ou outras limitações percebidas associadas ao trabalho em empregos sem fins lucrativos ou governamentais.

No Brasil, essa vertente se tornou conhecida pelo termo negócios de impacto, cunhado em 2015 pela Força Tarefa de Finanças Sociais (FTFS). O objeto de estudo dessa pesquisa limita-se aos negócios de impacto social.

Negócios de impacto representam uma categoria dentro de uma variedade de perfis de empreendimentos que geram impacto socioambiental positivo. Os negócios de impacto são empreendimentos que têm a intenção de solucionar ou melhorar um problema socioambiental por meio de sua atividade principal (seja seu produto/serviço e/ou sua forma de operação). Atuam de acordo com a lógica de mercado, com um modelo de negócio que busca retornos financeiros, e se comprometem a medir o impacto que geram (ICE, 2019), conforme apresenta a Figura 20:

Figura 20 - Retorno financeiro x impacto nos negócios de impacto



Fonte: Adaptado de ICE (2019).

Dessa forma, é possível inferir que os negócios de impacto social seguem a linha da perspectiva americana, na medida em que o negócio tem como foco o impacto social positivo, porém com a possibilidade de distribuição de lucro e a importância dada a escalabilidade.

Em 2015, com o intuito de direcionar e dar suporte à identificação, desenvolvimento e implementação de Negócios e Organizações de Impacto no Brasil, a Força Tarefa de Finanças Sociais desenvolveu a Carta de Princípios para Negócios de Impacto, conforme apresentado a seguir. Um empreendimento é considerado um negócio de impacto se estiver em qualquer um dos níveis dos princípios (que variam

do nível 1 ao nível 4), os quais podem ser adotados pelos negócios de forma gradual, dependendo da natureza e do estágio de desenvolvimento de cada organização (FTFS, 2015):

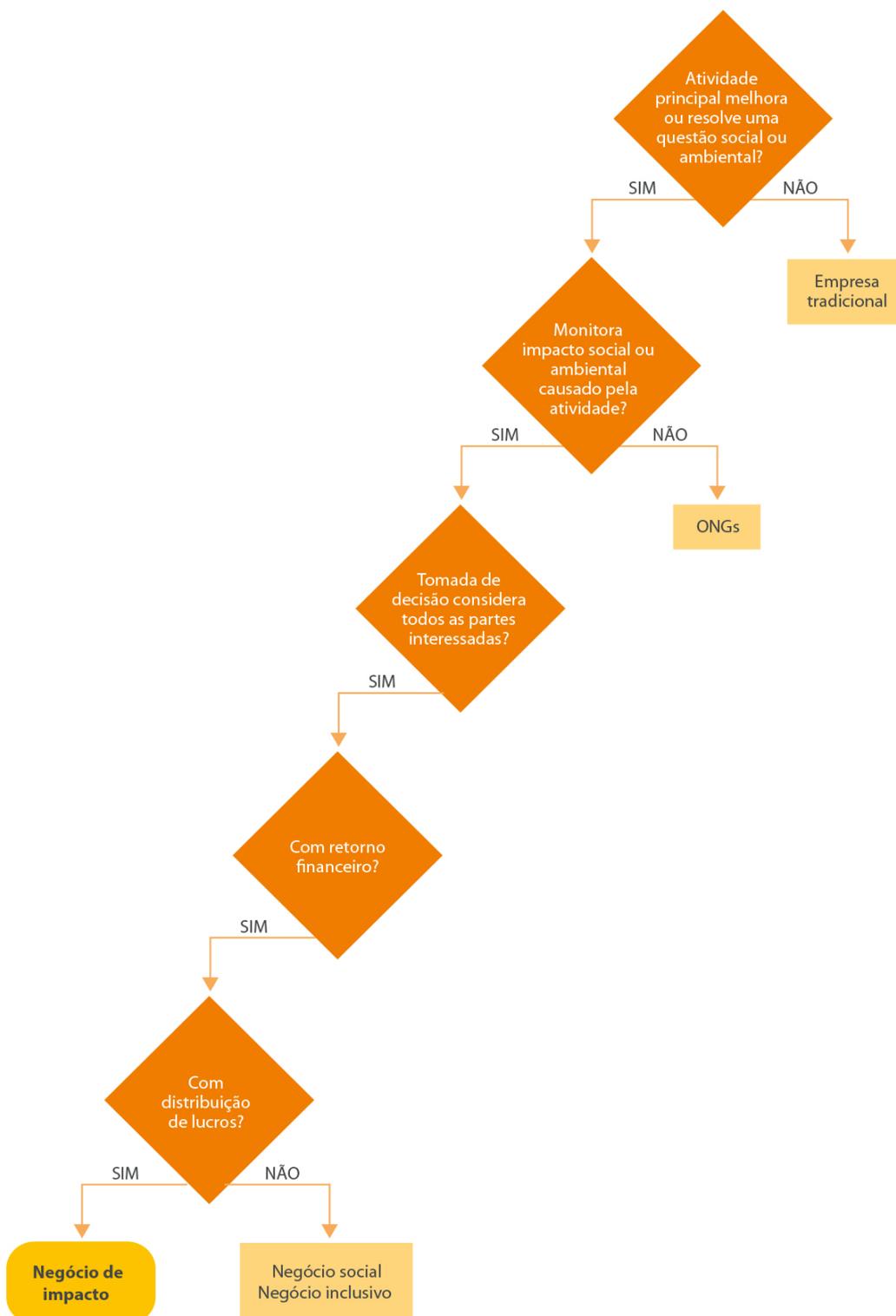
- **Missão social e ambiental:** os negócios devem ter explícitos em seus documentos legais e de comunicação o compromisso com a missão social e ambiental como parte de seu objetivo central, e evidenciar a forma como as suas operações, produtos e serviços irão gerar impacto positivo continuamente;
- **Impacto social e ambiental monitorado:** os negócios devem explicitar, monitorar e reportar periodicamente as possíveis mudanças e o modo como irão ocorrer, permitindo aos diferentes *stakeholders* uma visão concreta e objetiva da lógica e da viabilidade de gerar impacto;
- **Lógica econômica:** os negócios devem ter um modelo de operação comercial visando a sustentabilidade financeira provenientes de seus produtos e/ou serviços, o que permite alavancar soluções de mercado economicamente viáveis e escaláveis a longo prazo;
- **Governança efetiva:** os negócios devem considerar todos os atores envolvidos no ecossistema – investidores, clientes e comunidade – como parte fundamental de seu desenvolvimento. Essa estrutura de governança possibilita evoluir as estratégias e implementar as ações que permitem atender aos objetivos organizacionais.

O Instituto de Cidadania Empresarial (ICE), fundado em 1999, identificou quatro critérios que precisam ser observados simultaneamente em um empreendimento para que ele possa se posicionar como um negócio de impacto (ICE, 2019). Tais critérios se assemelham em conteúdo aos critérios estabelecidos pela FTFS, são esses:

- **Critério 1:** Intencionalidade de resolução de um problema social e/ou ambiental;
- **Critério 2:** Solução de impacto é a atividade principal do negócio;
- **Critério 3:** Busca de retorno financeiro, operando pela lógica de mercado;
- **Critério 4:** Compromisso com monitoramento do impacto gerado.

O Diagrama de tipos de organizações apresentado na Figura 21 faz uma síntese das características de um negócio de impacto em relação aos outros tipos de organizações.

Figura 21 - Diagrama de tipos de organizações



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Em um modelo de negócio de impacto social, a solução pode estar nos produtos e serviços que incidem diretamente sobre problemas em áreas como educação, saúde, moradia, cidadania e etc. O impacto também pode se fazer presente em para quem o negócio produz, quando produtos e/ou serviços são adaptados (em formato, preço, condições de acesso e/ou uso) para populações vulneráveis e/ou menos condição de renda. E também na forma como esse negócio produz, modelos e negócios comprometidos com resultados sociais e/ou ambientais relevantes, considerando aspectos da cadeia de valor, colaboradores e práticas sustentáveis. O modelo Mecanismos Receita + Impacto identifica a posição relativa das principais partes interessadas no modelo de geração de impacto e receita financeira; e ilustra em qual ponto da cadeia de valor do negócio se encontra o impacto a ser gerado. Por cadeia de valor entende-se “o conjunto de atividades desempenhadas por uma organização, desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e de venda até a fase da distribuição final, para gerar valor para o seu cliente” (PORTER, 1985). Nesse modelo, o foco na definição da cadeia de valor de um negócio de impacto ocorre no fluxo comercial principal da organização, ou seja, a cadeia de atividades que gera resultado financeiro central, sabendo que pode haver fontes secundárias, mais ligadas ao impacto e ao público impactado. São atores típicos da cadeia de valor de um negócio, a própria organização, seus clientes e seus fornecedores. Dessa forma, pode-se identificar quatro grupos de Mecanismos Receita + Impacto, cada um com suas respectivas variações:

- **Mecanismo 1 - Impacto no Cliente:** o impacto é gerado no cliente ou pelo cliente do negócio;
- **Mecanismo 2 - Impacto na Cadeia:** o impacto é gerado em seus fornecedores, ou por meio deles, ou ainda dentro da própria organização;
- **Mecanismo 3 - Impacto como Serviço:** o impacto é gerado diretamente pelo produto ou serviço prestado, mas o cliente não é o público impactado nem o agente que gera o impacto.
- **Mecanismo 4 - Impacto como Subsídio:** o público ou foco do impacto não participa diretamente da cadeia de valor principal do negócio, sendo um ente externo ao fluxo comercial que o sustenta.

Esse tipo de negócio pode assumir diferentes formatos legais como associações, fundações, cooperativas e empresas privadas (ICE, 2019). Inicialmente,

podem utilizar recursos filantrópicos ou subsidiados visando atingir o equilíbrio financeira a curto e médio prazos, entretanto, desde seu planejamento inicial deve demonstrar a capacidade de desenvolver atividades econômicas sustentáveis (FTFS, 2015).

2.4.5.1 *Ecossistema de negócios de impacto social*

O ecossistema de negócios de impacto social envolve muitos atores. Além dos empreendedores sociais, investidores sociais, ONGs e governos, encontram-se ainda as organizações intermediárias. Essas organizações são constituídas por profissionais e instituições que facilitam, articulam e apoiam a conexão entre oferta - por parte dos investidores, doadores e gestores que buscam impacto; e demanda de capital - por parte dos negócios que geram impacto social. Dessa forma, as organizações intermediárias contribuem no desenvolvimento do ecossistema de finanças sociais. Os intermediários são compostos por quatro grupo (FTFS, 2015, p.13), são eles:

- **Recursos e serviços financeiros:** qualificam a circulação dos recursos financeiros dos atores da oferta de capital para os negócios de impacto ou para outros intermediários, gerenciando os riscos e reduzindo os custos da transação. São considerados os fundos de investimento, fundos sociais, instituições financeiras e correspondentes bancários, e gestores de *Social Impact Bonds*.
- **Gestão e acesso a investidores:** Fortalecem o desempenho do campo, tanto em relação à tomada de decisão do investidor, quanto na construção e implementação do modelo de negócio dos empreendimentos de impacto. Fazem parte as aceleradoras, incubadoras, consultores de investimento, plataforma de acesso a clientes, *marketing* e vendas.
- **Monitoramento, avaliação e certificação:** apoiam os negócios de impacto na construção, mensuração e validação do impacto social positivo pretendido, como por exemplo, as consultorias de medição e monitoramento de impacto.
- **Conhecimento e informação:** constroem o referencial conceitual dessa área de atuação, contribuindo na produção de conhecimento, na sua adequada divulgação, regulação e aplicação na formação de profissionais para o campo.

São consideradas as instituições de Ensino Superior, organizações que formam profissionais e assessoria jurídica.

Os empreendedores de negócios de impacto social podem enfrentar desafios complexos adicionais ao combinar finalidade social com lucro devido à complexidade de combinar dois tipos muito diferentes, e as vezes divergentes, de objetivos (DEES e ANDERSON, 2003). As diferenças nas métricas e mensurabilidade afetam a tomada de decisão da gestão e a credibilidade externa. Os objetivos sociais são mais difíceis de avaliar quantitativamente. A ausência de medidas de impacto social claras e confiáveis torna difícil demonstrar de forma convincente as principais partes interessadas, o benefício social de um determinado empreendimento. A combinação de dois campos diferentes, negócios e setor social, também dificulta o desenvolvimento organizacional de uma empresa. As pressões do mercado podem comprometer a criação de valor social, seja porque mercados competitivos podem eliminar preferências sociais ineficientes ou pelas expectativas dos investidores; e as pressões sociais e políticas podem comprometer o desempenho financeiro. Uma missão social declarada cria uma pressão interna para fazer mais bem social, mesmo quando não seja prudente fazê-lo do ponto de vista comercial. Os resultados dos estudos de Dees e Anderson (2003) apresentam oito possíveis estratégias para enfrentar estes desafios:

1. **Evitar imprecisões estratégicas em relação à missão:** os empreendedores sociais com fins lucrativos devem ser claros e abertos sobre suas missões, incluindo objetivos sociais e econômicos. Uma missão clara que é comunicada de forma eficaz, ajuda a selecionar potenciais investidores, funcionários e clientes e também ajuda a orientar as principais decisões estratégicas.
2. **Elaborar um modelo de negócio integrado e atraente:** os empreendedores sociais devem integrar um impacto social positivo possível com um modelo de negócio viável. Um modelo de negócio forte será construído em torno de oportunidades onde houver potencial para a criação de valor social e econômico. Entre as estratégias lucrativas sugeridas encontram-se: mesclar um propósito social com considerações de custo e produtividade pode ajudar a identificar novas oportunidades de negócios viáveis; atender a mercados negligenciados – como por exemplo BoP, ou visar clientes que valorizem o impacto social e podem preferir seus produtos ao da concorrência devido ao seu compromisso confiável com o impacto social.

3. **Mensurar o desempenho de forma criativa e testar suposições com rigor:** embora medir o impacto social sempre seja um desafio, um empreendimento com propósito social deve fazer o melhor para desenvolver medidas significativas e confiáveis. Metas sociais e econômicas podem ser divididas em objetivos de resultados e processos específicos e mensuráveis, mesmo que isso signifique contar com indicadores indiretos ou antecedentes. As medidas do processo também são importantes para compreender e rastrear como o impacto está sendo alcançado. Métricas semelhantes devem ser desenvolvidas para o progresso financeiro. Os resultados da mensuração fornecerão dados importantes para a tomada de decisões gerenciais; comunicação com as partes interessadas; planejamento; e desenvolvimento relacionados aos produtos ou serviços. Um empreendimento de propósito social deve começar com uma compreensão clara de como o valor social e econômico será criado, mas a estratégia provavelmente precisará ser continuamente refinada e redefinida à medida que suposições críticas são testadas no mercado.
4. **Manter o controle nas mãos certas:** mesmo que essa abordagem limite a gama de investidores em potencial, garante que seus principais investidores compartilhem o compromisso duplo de impacto social e lucratividade, fornecendo alguma blindagem das pressões do mercado.
5. **Investir tempo e energia na criação de uma equipe comprometida:** os recursos humanos são fator de importância para o sucesso de qualquer empreendimento, ainda mais para empreendimentos sociais com fins lucrativos, os quais devem combinar habilidades e valores de dois campos distintos. Embora habilidades e experiência sejam importantes, a seleção deve ser baseada principalmente na adequação cultural, valores compartilhados e um compromisso de buscar impacto social por meio de métodos de negócios.
6. **Antecipar e desenvolver uma estratégia para administrar a resistência:** operando com transparência, comunicando-se com eficácia e agindo como bons cidadãos corporativos.
7. **Desenvolver uma reputação de qualidade e desempenho** que sinalize um sério compromisso com o impacto social e a disciplina comercial.
8. **Reconhecer os limites do que pode ser feito com fins lucrativos e usar parceiros ou afiliados sem fins lucrativos** para fornecer serviços

complementares: a colaboração estratégica com organizações sem fins lucrativos pode ajudar empreendimentos sociais com fins lucrativos a garantir a lucratividade sem sacrificar o desempenho social. Ao buscar o impacto social, muitas vezes há atividades complementares que contribuiriam para o sucesso de um empreendimento social, mas não podem ser realizadas de forma lucrativa. Nesses casos, é útil ter um parceiro sem fins lucrativos ou operar em uma organização híbrida, que inclua uma afiliada sem fins lucrativos.

Apesar da ambiguidade e diversidade de termos, é possível perceber a necessidade de um novo formato de negócios, É fundamental inovar e permitir novos arranjos institucionais, ao invés de apenas reproduzir o modelo tradicional de negócios agregando uma dimensão social. Faz-se necessário uma atuação colaborativa entre as organizações da sociedade civil e as organizações empresariais. Independente do nome ou da classificação dada à iniciativa, a cocriação é a força motriz (MOURA; COMINI; TEODOSIO, 2015).

2.4.6 Panorama dos negócios de impacto no Brasil

Ao longo de 2018, órgãos governamentais e organizações da sociedade civil trabalharam conjuntamente na consolidação da Estratégia Nacional de Investimentos e negócios de impacto (ENIMPACTO). A ENIMPACTO, criada em dezembro de 2017 através do decreto presidencial nº 9.244/17, se configura como uma estratégia de articulação de diferentes atores – órgãos governamentais, setor privado e organizações da sociedade civil – para promover um ambiente favorável ao desenvolvimento de negócios de impacto e das finanças sociais com o objetivo de gerar soluções para os problemas sociais e ambientais brasileiros. A Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto (antiga Força Tarefa de Finanças Sociais – FTFS) analisou as demandas, desafios e oportunidades do ecossistema de Investimento de Impacto e definiu cinco eixos estratégicos que precisam ser impulsionados de forma conjunta (ENIMPACTO, 2021):

1. **Ampliação da oferta de capital para os negócios de impacto** com a articulação entre Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Caixa Econômica Federal, Fundação Banco do Brasil e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) para

constituição de um fundo de investimento de impacto no valor de aproximadamente 30 milhões de reais, para o repasse de recursos a organizações sem fins lucrativos que ficarão responsáveis por identificar, selecionar e financiar modelos de negócios comprometidos com a resolução de problemas socioambientais.

2. **Aumento do número de negócios de impacto** com a ampliação do Programa Inovativa de Impacto, ação liderada pelo extinto Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC), Fundação Certi e SEBRAE com vistas à seleção de negócios mais maduros, de forma a aumentar a quantidade de cases de sucesso;
3. **Fortalecimento das organizações intermediárias** com a inclusão de critérios de impacto socioambiental na metodologia Cerne de gestão de incubadoras, aceleradoras e parques tecnológicos, iniciativa da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC) com apoio do SEBRAE com o objetivo de contribuir diretamente para a criação de soluções que possibilitem a geração de empreendimentos inovadores bem-sucedidos;
4. **Promoção de um ambiente institucional e normativo favorável aos investimentos e aos negócios de impacto** com o avanço do projeto de lei (PL) no 338/2018, de autoria do senador Tasso Jereissati, para regulamentação dos Contratos de Impacto Social;
5. **Fortalecimento da geração de dados** que proporcionem mais visibilidade aos investimentos e aos negócios de impacto.

Apesar do setor de negócios de impacto ser complexo, ainda se encontrar em um estágio incipiente em todo o mundo e envolver diversos atores e organizações, o Brasil é um dos países pioneiros a possuir uma legislação sobre o tema (ENIMPACTO, 2021). Os Negócios, Investimentos de Impacto e Organizações Intermediárias foram assim definidos pelo Decreto nº 9.244, de 17 de dezembro de 2017:

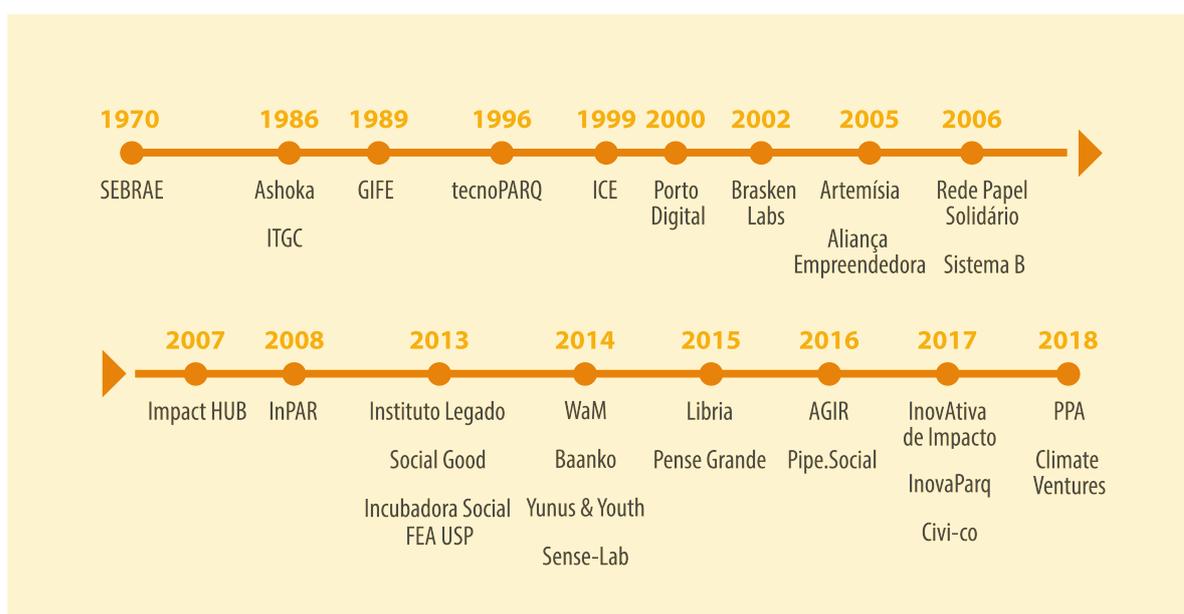
I - Negócios de impacto - empreendimentos com o objetivo de gerar impacto socioambiental e resultado financeiro positivo de forma sustentável;

II - Investimentos de impacto - mobilização de capital público ou privado para Negócios de Impacto;

III - Organizações Intermediárias - instituições que facilitam, conectam e apoiam a conexão entre a oferta (investidores, doadores e gestores empreendedores) e a demanda de capital (negócios que geram impacto social).

Nas últimas décadas, foi possível identificar uma crescente no surgimento de organizações envolvidas no fortalecimento do ecossistema de investimentos e negócios de impacto no Brasil, conforme ilustra a Figura 22:

Figura 22 - Linha do tempo das iniciativas do ecossistema de negócios de impacto no Brasil



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Entre as organizações que têm contribuído no desenvolvimento de negócios de impacto no país encontram-se as organizações que promovem pesquisas e geração de conhecimento; que oferecem consultoria estratégica e Gestão; que proporcionam cursos e treinamentos; que facilitam o acesso a investidores; e que promovem a aceleração. Entre essas, encontram-se as seguintes organizações, apresentadas de acordo com o ano de sua criação:

- **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE:** desde a década de 70, fomenta o empreendedorismo no Brasil apoiando micro e pequenas empresas em seu desenvolvimento. Atualmente, também atua no fomento ao empreendedorismo no setor de negócios sociais e negócios de impacto social com o apoio da Secretaria de Inovação e Novos Negócios do Ministério da

Indústria, Comércio Exterior e Serviços (SIN/MDIC) com o Programa Impacta SEBRAE.

- **Ashoka:** é considerada a 5ª ONG de maior impacto social no mundo, fundada na Índia em 1980, está presente no Brasil desde 1986.
- **Incubadora Tecnológica de Empreendimentos Criativos e Inovadores – ITCG:** surgiu em 1986 com o intuito de estimular e apoiar empreendimentos inovadores de base tecnológica, valorizando soluções de impacto e provenientes de pesquisa e desenvolvimento.
- **GIFE:** fundada em 1989, tornou-se referência no país no tema do Investimento Social Privado. É uma associação de investidores sociais do Brasil composto por: institutos, fundações ou empresas que tem como papel central gerar conhecimento a partir de articulações em rede para aperfeiçoar o ambiente político institucional do investimento social e ampliar a qualidade, legitimidade e relevância da atuação dos investidores sociais privados.
- **tecnoPARQ:** criado em 1996, é um agente promotor da cultura de inovação, competitividade industrial, capacitação empresarial e transferência de conhecimento e tecnologia entre universidades, instituições de pesquisa e empresas, com o objetivo de promover a geração de riquezas para a comunidade e o desenvolvimento regional.
- **Instituto de Cidadania Empresarial – ICE:** fundado em 1999, tem como objetivo mobilizar mais recursos e conectar e articular empreendedores, investidores, gestores públicos, líderes de grandes empresas, de institutos e fundações, acadêmicos, aceleradoras e incubadoras para iniciativas com impacto social positivo mensurável e sustentabilidade financeira.
- **Porto Digital:** é um parque tecnológico desenvolvido em 2000 na cidade de Recife, com atuação nas áreas de tecnologia da informação e comunicação, e economia criativa.
- **Brasken Lab:** desenvolvida em 2002, é uma plataforma para empreendedores que visam utilizar a tecnologia e a inovação para alcançar o desenvolvimento sustentável, gerar impacto socioambiental e desenvolver soluções sustentáveis da química e do plástico.
- **Artemísia:** é pioneira na disseminação e no fomento de negócios de impacto social no Brasil, visando identificar e potencializar uma nova geração de empreendedores

e negócios de impacto social que sejam referência na construção de um Brasil mais ético e justo. Fundada em 2005, quando a Potencia Ventures percebeu no Brasil um potencial para desenvolver negócios de impacto social. Desde então, já acelerou mais de 180 negócios e capacitou outros 500 em diferentes programas.

- **Aliança Empreendedora:** criada em 2005, visa oferecer a microempreendedores de baixa renda e grupos produtivos comunitários de todos os setores e idades o apoio necessário para desenvolver negócios de impacto.
- **Rede Papel Solidário:** surgiu em 2006 com o objetivo de fomentar organizações da sociedade civil e empresas de impacto visando a sustentabilidade.
- **Sistema B:** criado em 2006, é um movimento que pretende disseminar um desenvolvimento sustentável e equitativo através da certificação de empresas no âmbito global. Toda empresa do Sistema B possui como objetivo solucionar problemas socioambientais. As ações destes negócios são analisadas em cinco áreas: governança, trabalhadores, clientes, comunidade e meio ambiente. Essa certificação é uma revisão detalhada de todas as áreas de sua empresa, com o intuito de ajudar a identificar todos os possíveis pontos de melhoria e oportunidades para ser um agente de mudança na economia, protegendo a missão e potencializando o triplo impacto positivo.
- **Impact HUB:** criado em 2007, é uma rede internacional de coworking que visa conectar uma comunidade vibrante de empreendedores por meio de produção e divulgação conteúdos relevantes que impulsionam à inovação e à colaboração entre os diversos setores.
- **Instituto Paranaense de Reciclagem – InPAR:** surgiu em 2008, com o propósito de estabelecer e implementar sistemas de logística reversa de produtos e embalagens pós-consumo, desenvolvendo ações que diminuam a quantidade de resíduos enviados aos aterros, minimizando impactos ao meio ambiente, atendendo desta forma a PNRS.
- **Instituto Legado de Empreendedorismo Social:** é uma organização sem fins lucrativos, criada em 2013 com o propósito de impulsionar o empreendedorismo social por meio da transformação da consciência, da economia e da inovação para impactar positivamente o mundo.
- **Social Good:** fundada em 2013, é uma plataforma que proporciona interação e conexão entre os diferentes atores do ecossistema de inovação social. Entre suas

iniciativas, destaca-se o Social Good Lab, um laboratório de prototipagem e um seminário anual com o intuito de promover o debate e a discussão sobre inovação social e empreendedorismo social.

- **Incubadora Social FEA/USP:** desenvolvida em 2013, visa auxiliar empreendedores sociais a criarem negócios inovadores que gerem alto impacto social e sejam financeiramente sustentáveis.
- **WaM:** criada em 2014, auxilia grandes organizações a se adaptar ao cenário de transformações constantes por meio de inovação corporativa e socioambiental.
- **Baanko:** é uma organização sob a ótica da economia colaborativa, criada em 2014, que utiliza os ODS para fomentar o ecossistema de Negócios de Impacto, desenvolvendo novas oportunidades de mercado e de investimento de impacto.
- **Yunus & Youth Fellowship Program:** desenvolvido em 2014, é um programa que busca apoiar o desenvolvimento de jovens empreendedores sociais, pelo mundo todo, por meio de mentoria e treinamentos.
- **Sense-La:** trabalha, desde 2014, a estratégia e a inovação com foco em desenvolver as organizações, sistemas e lideranças necessárias para enfrentar os principais desafios coletivos da atualidade.
- **Aliança pelos Investimentos e Negócios de impacto:** é uma iniciativa criada em 2014 com o objetivo de apoiar o fortalecimento de um ecossistema para a agenda de investimentos e negócios de impacto no Brasil.
- **Libria:** fundada em 2015, é a primeira aceleradora social do Paraná, que visa potencializar os negócios sociais gerando lucro e benefício para a sociedade.
- **Pense Grande Incubação:** desde 2015, apoia jovens de periferia a transformarem suas ideias em negócios sociais por meio de uma parceria entre a Fundação Telefônica Vivo e a Aliança Empreendedora.
- **AGIR - Aceleração e Geração de Impacto:** é uma iniciativa do SEBRAE/RS, que desde 2016, visa apoiar empreendedores de impacto em diferentes estágios de maturidade para que possam potencializar seus modelos de receita, crescimento e impacto.
- **Pipe.Social:** é uma plataforma-vitrine, fundada em 2016, que visa conectar empreendedores, que podem ser aceleradoras, investidores, marcas, fundos de investimentos, family offices e governos com o ecossistema de negócios de

impacto. Realiza mapeamento e recruta startups de impacto social e também atua como *Impact Hunters* qualificando e analisando negócios de impacto.

- **InovAtiva de Impacto:** desde 2017, desenvolve aceleração de negócios de impacto socioambiental para empresas de base tecnológica ou com um modelo de negócios inovador.
- **Parque de Inovação Tecnológica de Joinville e Região – InovaParq:** nasceu em 2017 com o objetivo de oferecer ambientes propícios para a prática da inovação e estimular e apoiar o empreendedorismo, em uma parceria entre a Fundação Educacional da Região de Joinville (Furj), a Universidade da Região de Joinville (Univille) e a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).
- **Civi-co:** é um espaço de inovação para empreendedores cívico-sociais, que atua desde 2017, reunindo pessoas e organizações que geram transformações positivas na sociedade, no espaço público e governamental brasileiro.
- **Plataforma Parceiros Pela Amazônia – PPA:** criada em 2018, é uma plataforma de ação coletiva orgânica, liderada por empresas do setor privado cujo objetivo é desenvolver e identificar soluções inovadoras para o desenvolvimento sustentável e conservação da biodiversidade, florestas e recursos naturais da Amazônia.
- **Climate Venture:** fundada em 2018, é uma plataforma de inovação multisetorial com o propósito de acelerar uma economia regenerativa e de baixo carbono.

A academia é uma importante aliada nesse ecossistema ainda em construção, por meio de pesquisas, indicando fragilidades e possibilidades, bem como métodos, técnicas e ferramentas que contribuam no desenvolvimento dos negócios de impacto. Entre as universidades brasileiras envolvidas diretamente no apoio ao empreendedorismo social podem-se destacar as iniciativas do CEATS FEA/USP; a ESPM SOCIAL BUSINESS CENTRE – ESPM/SP/RJ; o pós graduação em Empreendedorismo e Negócios sociais da FAE BUSINESS SCHOOL; as disciplinas de Empreendedorismo Social e Responsabilidade Social oferecidas pela Faculdade Católica de Santa Catarina; o Núcleo de Impacto Social do Centro de Empreendedorismo da FGV/EASP; e a parceria do SEBRAE com Instituições de Educação Superior visando disseminar e promover a educação empreendedora com foco nos negócios de impacto social.

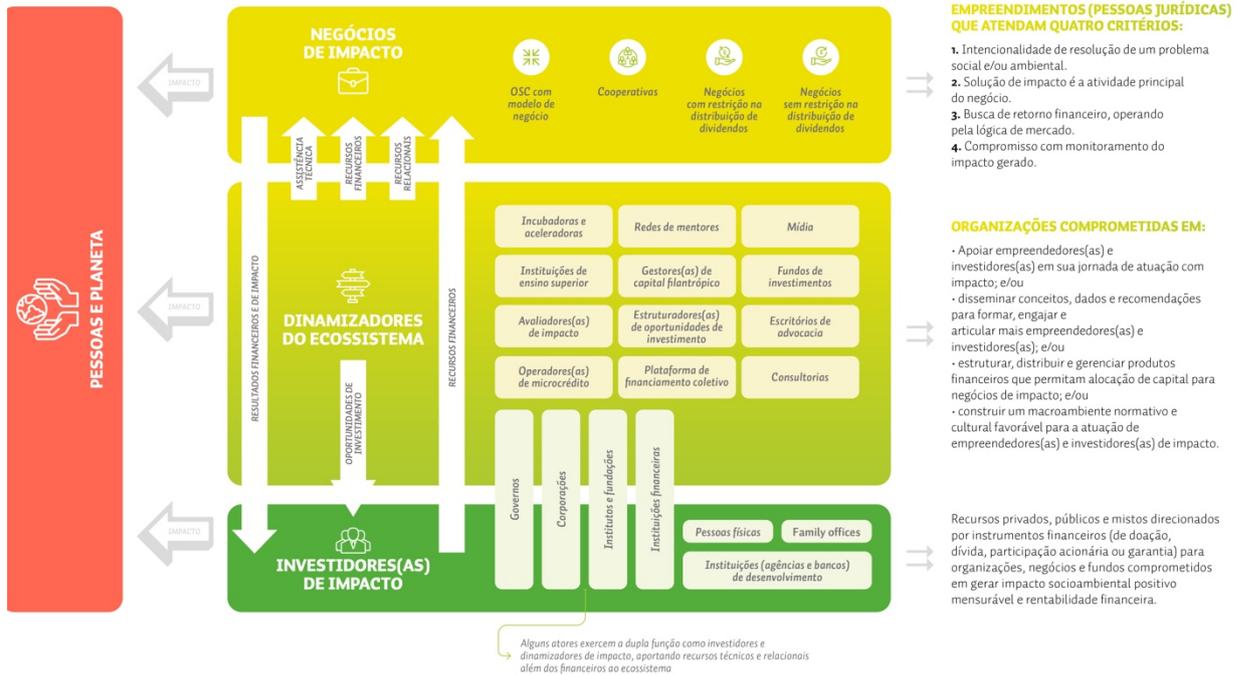
Os dados do Censo GIFE 2016 (GIFE, 2018), apresentam uma aproximação gradual de investidores sociais privados ao tema de negócios de impacto: R\$ 52

milhões foram investidos em negócios de impacto social em 2016, o que corresponde a 1,8% do orçamento total da base associativa do GIFE naquele ano (R\$ 2,9 bilhões). Em torno de 42% das 116 organizações respondentes do Censo, afirmam atuar com negócios de impacto especialmente via estratégias de formação e participação em redes. Quase um terço desses 42% investe mais de 5% de seu orçamento nesse campo. Entre os investidores que não atuaram junto a esse ecossistema, 32% manifestaram interesse em fazê-lo no futuro (GIFE, 2018).

Entre as organizações que contribuem com aporte financeiro para a criação, desenvolvimento e expansão dos negócios de impacto no Brasil, podemos identificar um aumento de interesse a partir de 2009, destacando-se os anos de 2016 e 2017, com a criação de sete empresas que buscaram soluções financeiras para negócios. Entre as empresas identificadas, encontram-se por ordem crescente de ano de fundação: NESsT – pioneira no país, operando desde 1997, SITAWI (fundada em 2008), Quintessa (fundada em 2009), Vox Capital (fundada em 2009), Semente (fundada em 2011), Kaeté Investimentos (fundada em 2012), MOV Investimentos (fundada em 2012), Yunus Negócios Sociais Brasil (fundada no Brasil em 2013), Din4mo (fundada em 2014), Fundo Bemtevi (fundada em 2015), Venture Capital de Impacto Positive Ventures (fundada em 2016), Conexus (fundada em 2016), Kaleydos (fundada em 2016), Rise Ventures (fundada em 2016), Vox Impact Investing (fundada em 2016), Kviv Ventures (fundada em 2017), In3citi (fundada em 2017) e Trê Investindo com Causa (fundada em 2019).

A Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto desenvolveu uma síntese sobre os negócios de impacto e seu ecossistema, conforme ilustra a Figura 23:

Figura 23 - Ecossistema de negócios de impacto

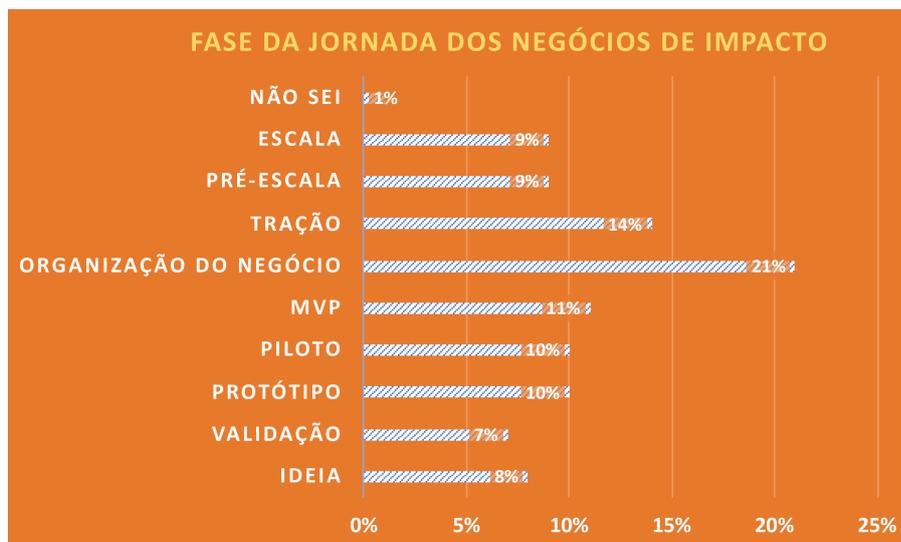


Fonte: ALIANÇA PELOS INVESTIMENTOS E NEGÓCIOS DE IMPACTO (2021, p.22).

O Mapa de Negócios de Impacto, lançado em 2017 pela Pipe.Social, tem como objetivo acompanhar a evolução dos negócios de impacto socioambiental no Brasil, ajudando a orientar estratégias e ações dos diversos atores que estão construindo e fomentando um novo setor da economia no país. O Mapa tem uma medição a cada dois anos e apresenta dados primários atuais sobre o perfil e atuação dos negócios, bem como um parecer dos esforços e agenda do ecossistema, apontando lacunas, desafios e oportunidades de crescimento do setor no país.

A segunda edição dessa pesquisa apontou um aumento significativo no número de negócios de impacto no Brasil, de 579 negócios na primeira edição, em 2017, para 1.002 negócios, em 2019, os quais contemplam as seguintes áreas de impacto: Tecnologias Verdes (46%), Cidadania (43%), Educação (36%), Saúde (26%), Serviços Financeiros (23%) e Cidades (23%). A maioria dos negócios (62%) tem mais de dois anos de existência. Com relação a fase em que se encontram, 21% estão na fase organização do negócio, seguido de 14% na fase de tração (PIPE.SOCIAL, 2019), conforme a Figura 24:

Figura 24 - Fase da jornada dos negócios de impacto

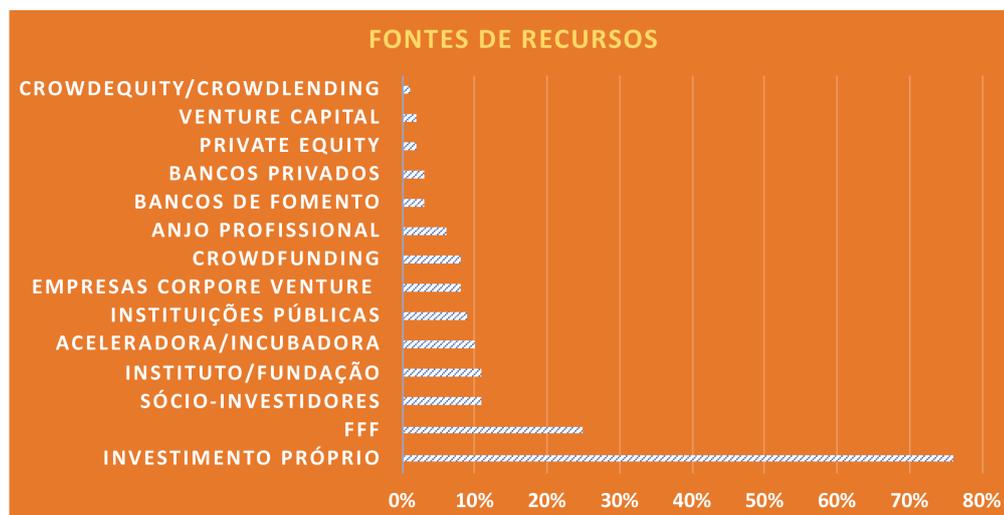


Fonte: Adaptado pela autora de Pipe.Social (2019).

No que tange ao modelo de negócio, 57% correspondem a B2B, praticamente empatado com negócios B2C (56%), seguidos de B2B2C (42%), B2G (29%) e C2C (12%). Com relação ao público alvo desses negócios, 8% se dedicam apenas à base da pirâmide e 82% também se dedicam à base da pirâmide.

A monetização é resultado de venda direta (45%), recorrente (43%) e assinatura (31%). Aproximadamente 43% dos negócios ainda não faturam, 34% fatura até R\$ 100 mil e 8% fatura mais de R\$ 1 milhão. Com relação as fontes de recursos a grande maioria é investimento próprio (76%), conforme Figura 25:

Figura 25 - Fontes de recursos dos negócios de impacto



Fonte: Adaptado pela autora de Pipe.Social (2019).

Em 2017, 73% dos negócios estavam captando investimentos. Em 2018, em torno de 81% dos negócios pesquisados estavam captando: 32% deles até R\$ 100 mil, 32% de R\$ 100 mil até R\$ 500 mil, 17% de 500 mil a R\$ 1 milhão e 19% mais de R\$ 1 milhão. Entre os mecanismos de captação utilizados encontram-se: 60% doação, 26% equity, 26% empréstimo e 15% dívida conversível. A metade dos negócios de impacto pesquisados (50%) afirmam que nunca foram acelerados, mas já buscaram oportunidades.

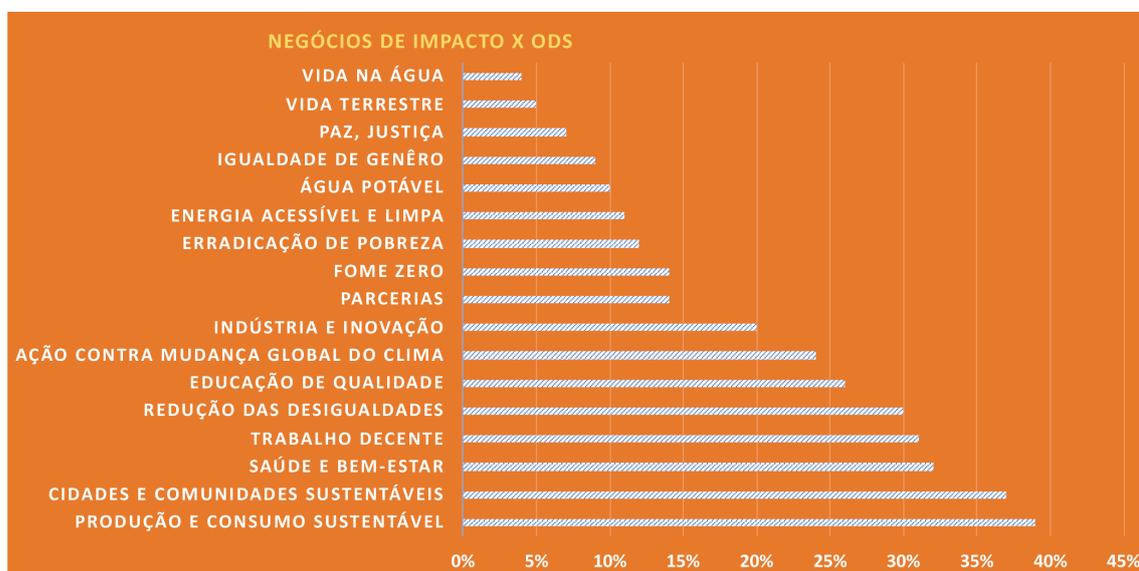
Em torno de 32% dos negócios foram fundados por homens, 18% têm mais homens entre os fundadores, 22% um quadro misto, 8% mais mulheres e 20% apenas mulheres. A maioria dos empreendedores tem entre 30 e 44 anos (53%), 21% entre 19 e 29 anos, 17% entre 45 e 54 anos e 9% acima de 55 anos. Com relação as regiões do Brasil, assim como em 2017, a maioria dos negócios encontram-se na região Sudeste (62%), 14% no Sul, 11% no Nordeste, 7% na região Norte e 5% no Centro-Oeste.

Entre as maiores necessidades encontradas pelos empreendedores de impacto no Brasil, são em ordem de prioridade: recurso financeiro (48%), mentoria (22%), comunicação (19%), parcerias e networking (19%), time equipe (14%), processo e gestão (12%), vendas (11%) e investidor (9%).

A partir da medição do alinhamento dos negócios de impacto com os ODS, foi possível identificar um maior alinhamento com produção e consumo sustentável (39%), cidades e comunidades sustentáveis (37%), saúde e bem-estar (32%),

trabalho decente (31%) e redução das desigualdades (30%), conforme apresenta a Figura 26:

Figura 26 - Negócios de impacto x ODS



Fonte: Adaptado pela autora de Pipe.Social (2019).

Com relação ao compromisso com a medição de impacto, apenas 1% dos negócios não acham necessário medir ou acompanhar seu impacto. Atualmente, 38% dos negócios definiram indicadores, mas ainda não medem seu impacto formalmente, e 17% já possuem processo interno formal de medição de impacto.

A Pipe.Social acredita que o setor tem ganhado no aspecto da disseminação conceitual em razão da maior inserção do tema na mídia tradicional e do aumento de canais especializados. Com relação as tendências projetadas para o futuro do setor, o estudo prevê uma maior entrada de grandes empresas com aporte de investimentos e mentorias, fortalecimento do movimento de verticalização do ecossistema, projeção do Brasil no cenário internacional, além do fortalecimento do ecossistema.

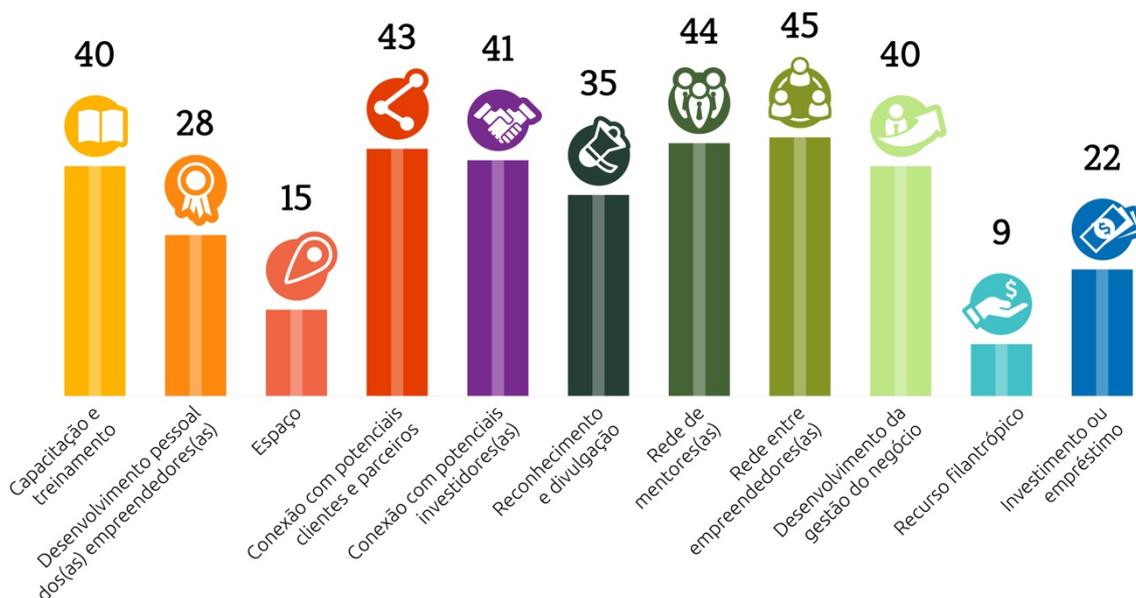
Desde 2015, a Quintessa vem desenvolvendo a cada dois anos o GUIA 2.5. Esse GUIA é dirigido aos empreendedores e tem como objetivo facilitar o acesso ao suporte necessário e centralizar as informações acerca das iniciativas desse ecossistema; explicitando o que cada uma oferece, seus diferenciais, critérios de seleção e detalhes sobre a organização. Na primeira edição, em 2015, foram mapeadas 11 organizações, com recorte exclusivo no apoio ao desenvolvimento dos negócios. Na segunda edição, em 2017, foram 34 iniciativas mapeadas, ampliando o

recorte para iniciativas focadas no investimento dos negócios. Em sua terceira edição, em 2019/2020, destaca-se o aumento do número de iniciativas para 54, englobando todas as regiões do Brasil. Assim como no Mapa de Negócios de Impacto da Pipe.Social, nessa edição do GUIA 2.5 é possível perceber um aumento de maturidade e diversificação do setor, com apoio a negócios de impacto em seus diversos estágios de maturidade, locais e necessidades de suporte. O levantamento foi realizado a partir de um questionário elaborado pelo Quintessa, as informações foram fornecidas pelos representantes de cada iniciativa e a análise dos resultados oferece uma fotografia do cenário atual do ecossistema de negócios de impacto no Brasil.

Entre os resultados da última edição do GUIA 2.5 (QUINTESSA, 2020), identifica-se que 65% das iniciativas estão focadas no desenvolvimento de negócios de impacto, enquanto 35% estão focadas em apoiar via Aporte Financeiro. Entre 2017 e 2019, foram criadas 25 novas iniciativas focadas no apoio aos negócios de impacto, no contexto da criação de 7 novas organizações no ecossistema, revelando que o aumento na quantidade de iniciativas ocorreu principalmente pela ampliação e diversificação do portfólio de iniciativas de organizações já existentes.

Mais de 74% das iniciativas presentes no GUIA 2.5 oferecem os apoios de: capacitação e treinamento, conexão com potenciais clientes e parceiros, conexão com potenciais investidores, rede de mentores, rede entre empreendedores, e desenvolvimento da gestão do negócio. Os tipos de suporte menos oferecidos são recurso filantrópico e espaço, conforme ilustra a Figura 27:

Figura 27 - Tipos de suporte oferecidos

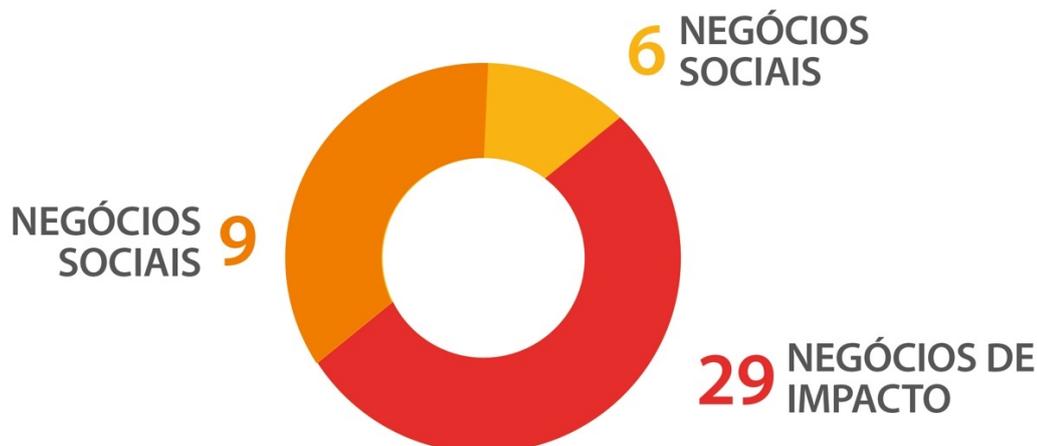


Fonte: Quintessa (2020, p.16).

O estágio de negócio com maior quantidade de iniciativas de apoio oferecidas é o Estágio 5, no qual o negócio já tem seu produto/serviço validado no mercado e está no momento de estruturar sua gestão; seguido do Estágio 4 - validação do modelo de negócio com foco no acesso ao mercado, e Estágio 6 - negócio estruturado, quando é o momento de expandir. Há menos iniciativas focadas nos três primeiros estágios de negócio: Estágio 1 - explorar ideias de negócio; Estágio 2 – validação do modelo de negócio com foco no cliente; e Estágio 3 – prototipar o produto/serviço, validação do modelo de negócio com foco na solução. Sendo cada vez menor a quantidade de iniciativas à medida que o estágio é mais inicial.

Sobre a definição de negócio de impacto utilizada na última publicação, percebe-se que 38% utilizavam a definição cunhada pela Aliança pelos Investimentos e Negócios de impacto e, nessa edição, esse número passou de 50%, revelando um maior alinhamento entre as iniciativas do ecossistema conforme ilustra a Figura 28:

Figura 28 - Tipos de suporte oferecidos



Fonte: Adaptado pela autora de Quintessa (2020).

Mais de 90% das iniciativas não colocam restrições acerca da política de dividendos, acreditando que os negócios de impacto podem distribuir o lucro com seus acionistas. Entre as metodologias de mensuração de impacto utilizadas, encontram-se as seguintes metodologias em ordem crescente de utilização:

1. Indicadores próprios estabelecidos com cada negócio;
2. Teoria de Mudança;
3. Forma de avaliação de impacto ainda em desenvolvimento;
4. Ainda não mensuram/acompanham o impacto negócio;
5. Aplicação de ferramentas externas: como Avaliação de Impacto do Sistema B, IRIS/GIIRS, SROI, IMP (*Impact Management Project*);
6. Aplicação de pesquisa própria com os negócios apoiados;
7. Entrevistas com beneficiários e apoio de especialistas nos setores de impacto dos negócios apoiados.

Dentre as iniciativas que possuem setores-alvo em sua seleção, os setores mais mencionados são: meio ambiente e tecnologias verdes, agricultura e alimentação, educação, saúde e bem-estar, energia, água e saneamento.

A perspectiva para o futuro na visão da Quintessa é otimista. Além de existirem mais iniciativas apoiando negócios de impacto, há cada vez mais informação e clareza sobre as práticas atuais e os desafios ainda existentes para o amadurecimento do setor. Entre as melhores práticas citadas pelas organizações que apoiam negócios de impacto (QUINTESSA, 2020), encontram-se:

- **Impacto:** clareza de como a iniciativa ajuda a potencializar a mudança e o impacto dos negócios; equilíbrio entre o impacto e o lucro; alinhamento do negócio com os ODS; e apoio de organizações ou pessoas chave com conhecimento significativo na área.
- **Apoio a negócios de impacto:** entendimento de que os negócios precisam mais do que recurso financeiro. Antes deve haver Planejamento, Plano de Negócio, Teoria de Mudança e um Plano Financeiro com premissas já testadas. A ativação de rede é essencial para o apoio a negócios de impacto, bem como, definição clara e conhecimento do público-alvo, percepção da importância da relação entre Modelo de Impacto x Receita, e entendimento de que um negócio que se considera tradicional pode ter potencial de impacto.
- **Ecossistema:** conhecimento sobre as iniciativas que já existem; entendimento de onde a sua iniciativa se encaixa no ecossistema e como pode se conectar com as outras iniciativas; conhecimento de termos e conceitos da área; fomento ao empreendedorismo feminino e empreendedorismo negro; e compreensão dos diferentes estágios e regionalidades do Brasil.
- **Gestão das iniciativas de apoio:** alinhamento da proposta da iniciativa e expectativas com os negócios participantes; desenho da iniciativa em cocriação com empreendedores; profundidade no diagnóstico inicial do negócio; constante sistematização e atualização de metodologias; e acompanhamento sistemático de dados visando acompanhar a evolução dos negócios apoiados.

Entre 2015 e 2020, a Aliança pelo Impacto acompanhou o processo de estruturação de um ecossistema de organizações comprometidas em apoiar empreendedores e investidores de impacto no Brasil. O engajamento crescente de gestores público, a presença do tema na academia, as boas práticas de incubadoras e aceleradoras, e o surgimento de plataformas de investimento para interessados em impacto são alguns exemplos desse processo. Nos próximos anos, será necessário fomentar a dinamização desse ecossistema em escala nacional para gerar mais resultados concretos e mensuráveis (ALIANÇA PELOS INVESTIMENTOS E NEGÓCIOS DE IMPACTO, 2021). De acordo com a Aliança, o atual nível de dinamização do ecossistema de impacto é insuficiente para mobilizar recursos técnicos e financeiros para modelos de negócio que resolvam problemas sociais e ambientais. As necessidades para a dinamização do ecossistema de impacto são apresentadas na Figura 29:

Figura 29 - Necessidades para a dinamização do ecossistema de impacto



Fonte: Adaptado pela autora de ALIANÇA PELOS INVESTIMENTOS E NEGÓCIOS DE IMPACTO (2021, p.26).

Modelos de negócio como os negócios de impacto social tem potencial para contribuir efetivamente na solução de problemas socioambientais da sociedade atual, somando esforços ao setor público e terceiro setor. Parte do capital que hoje é investido em mercados tradicionais, pode ser direcionado para empreendimentos que atuam diretamente em problemas sociais e ambientais, oferecendo retornos financeiros a esse capital. Entretanto, ainda há muita fragilidade nesses empreendimentos, seja em seus modelos de negócio ou na entrega de impacto mensurado. Dessa forma, os negócios de impacto necessitam de recursos técnicos e financeiros para estruturação, operação e expansão visando impulsionar seus negócios.

2.6 ABORDAGEM SISTÊMICA DA GESTÃO DE DESIGN EM NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL

Na proposta de Manzini a habilidade de projetar é uma capacidade humana generalizada, todos os sujeitos fazem Design, seja no plano individual ou coletivo. Entretanto, a prática dos designers profissionais no que tange às inovações sociais, mesmo que estas sejam geralmente impulsionadas por designers não profissionais, pode desempenhar um papel significativo em sua promoção e apoio. Por meio da atuação do Design, as inovações sociais podem se tornar mais visíveis e tangíveis

(aumentando a consciência das pessoas), mais eficazes e atraentes (melhorando a experiência das pessoas envolvidas) e apoiando sua replicação e conexão (MANZINI, 2014).

Atualmente, as investigações de Design voltadas à inovação social têm tido como foco principal o papel do Design, o desenvolvimento de kits de ferramentas de inovação social e o papel dos designers como apoiadores e facilitadores no processo de replicação e aumento de escala (JEGOU; MANZINI, 2008; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010). Nesse processo, é importante ressaltar que abordagens que visem apenas à geração de soluções tecnológicas para problemas de sustentabilidade tendem a gerar tecno-soluções. Esse tipo de solução aborda os problemas isoladamente, ignorando as oportunidades de intervenção sistêmica. Sendo assim, ao mesmo tempo em que parecem resolver um problema em um ponto do sistema, transferem esse problema para outro ponto. Por outro lado, um foco exclusivo na inovação social não é passível de atingir os níveis de mudança exigidos em grandes sistemas sociotécnicos que atendem as necessidades de energia, mobilidade ou habitação/infraestrutura da sociedade (CESCHIN; GAZIULUSOY, 2016).

Segundo Andrade et al (2006, p. 28), “compreender a realidade atual implica modelar os problemas, o ambiente, a organização ou qualquer situação de interesse, visando percebê-la de uma maneira sistêmica”. Para tanto, faz-se necessário mapear as variáveis da realidade e seus inter-relacionamentos, compreender a sua dinâmica, identificar a mentalidade que a origina, diagnosticar os limitadores do desenvolvimento coletivo e compreender as forças e alavancagens da mudança profunda. Na era pós-industrial, caracterizada pela intensificação das crises socioambientais, as habilidades do Design em conjunto com uma Abordagem sistêmica tem potencial para contribuir positivamente nas inovações sociais necessárias na sociedade atual e em modelos de negócio de impacto social. Haja visto, a complexidade do propósito de negócios de impacto social: resolução de um problema social e/ou ambiental; solução de impacto como atividade principal do negocio; busca de retorno financeiro; operação pela lógica de mercado; e compromisso com monitoramento do impacto gerado.

No que tange a resolução de problemas complexos nos sistemas e nos ambientes da experiência humana, o pensamento do Design contém impulsos que motivam a sua aplicação a problemas de Gestão, organizações e vida social. O Design é considerado um método composto de muitas técnicas particulares já implícitas no

pensamento de sistemas (COLLOPY, 2019). Com relação a Abordagem sistêmica, as concepções sobre a organização ou estrutura sistêmica podem ser vistas como guias para organizar a informação disponível sobre uma questão complexa que se pretende explicar. É uma forma de proceder no exame de problemas do mundo real de forma não reducionista. Análises baseadas em padrões de interações sistêmicas procuram estabelecer a conexão entre os fenômenos para obter conhecimentos sobre os mecanismos subjacentes que geram as características observadas. Ou seja, consiste na utilização dos conceitos e princípios sistêmicos para a formulação de abordagens aplicadas (modelos, metodologias) a conteúdos de interesse em qualquer campo de investigação (FORRESTER, 1990).

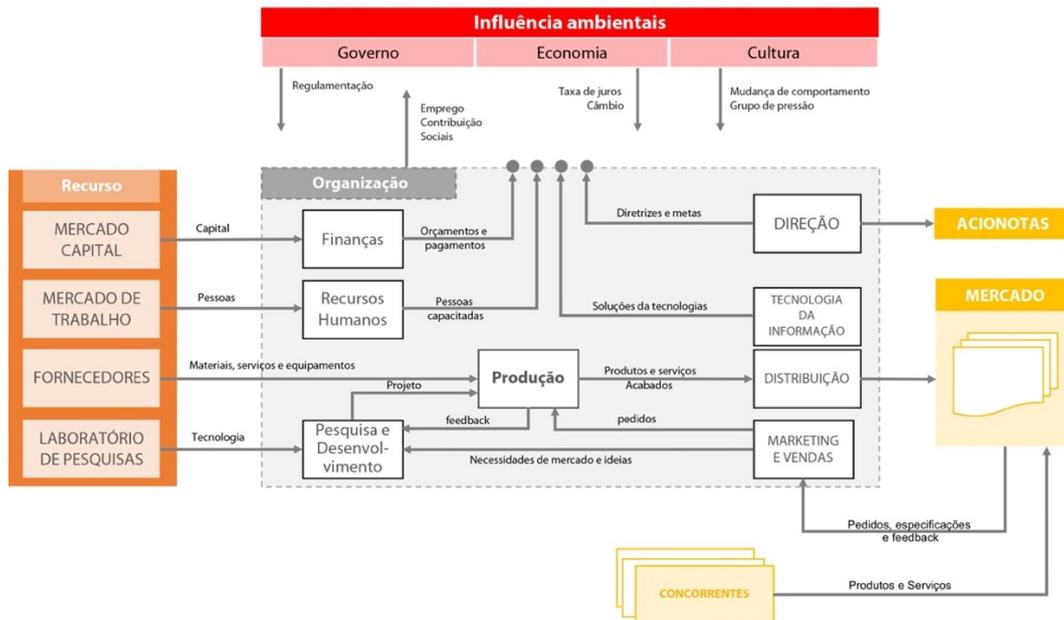
O pensamento sistêmico revela a complexidade, os inter-relacionamentos e muitas das interdependências que existem ao nosso redor. Mas não leva à ação, exceto por meio da disciplina de Design, uma arte de ação (BUCHANAN, 2019). Em um processo de Abordagem sistêmica da Gestão de Design, uma vez que o pensamento sistêmico e a análise tenham mapeado o território de uma situação, a prática do Design estará mais apta a identificar os problemas, explorar possíveis soluções, desenvolver protótipos, testar e avaliar as consequências, contribuindo assim no desenvolvimento de soluções sociais mais eficazes e sustentáveis.

A Abordagem sistêmica de uma organização parte do princípio que o objeto de estudo é um sistema, dessa forma a análise não ocorre de forma linear, mas sim, expande seu escopo de entendimento sobre o ambiente ou ecossistema, todas as partes constituintes, conjunto de processos interligados, inter-relações e interdependências entre todas as partes envolvidas. Isto posto, uma Abordagem sistêmica é capaz de compreender as relações internas e a relação do sistema com o que está fora dele, ou seja, com o ambiente externo, conforme ilustra a Figura 30. O sistema faz parte do ecossistema, enquanto que o ambiente só se relaciona com o sistema, mas pode influenciá-lo ou afetá-lo. Uma Abordagem sistêmica em um negócio de impacto social favorece a busca de soluções sustentáveis alinhadas as metas dos ODS, na medida em que essas metas são reconhecidas por serem interdependentes, ou seja, a ação em uma área afetará os resultados em outras áreas, equilibrando os aspectos sociais, ambientais e econômicos.

Uma Abordagem sistêmica de uma organização também contribui com uma governança efetiva, necessária em modelos de negócios de impacto social, visto que

considera todos os atores envolvidos no ecossistema – investidores, clientes e comunidade – como parte fundamental de seu desenvolvimento.

Figura 30 - Visão sistêmica de uma organização

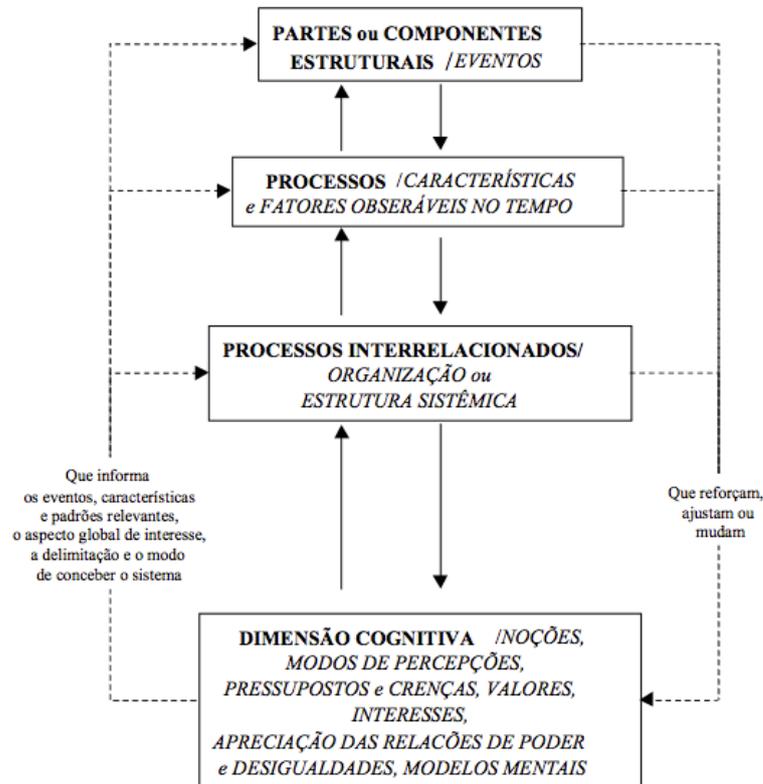


Fonte: Acervo NASDesign/UFSC (2020).

Uma Abordagem sistêmica da Gestão de Design possibilita uma mudança na maneira de analisar os problemas que as organizações enfrentam, fornecendo uma visão do todo ao invés das partes; dos relacionamentos e não dos objetos isoladamente; da circularidade e não da causalidade linear; e, do conhecimento contextual e epistêmico ao invés do conhecimento objetivo (ANDRADE et al, 2006). Sendo assim, promove a fundamentação de metodologias de análise, resolução e estruturação de situações complexas, formulações de modelos e abordagens aplicadas a fenômenos e situações complexas identificadas na realidade; a melhoria no gerenciamento desses problemas; e a eficácia administrativa (KASPER, 2000), características que podem contribuir na melhoria das capacidades de projetar negócios de impacto social.

Kasper (2000) ressalta a atenção que deve ser dada simultaneamente as dimensões da complexidade ao considerar uma organização conforme ilustra a Figura 31:

Figura 31 - Inter-relação entre as dimensões da complexidade



Fonte: Kasper (2000, p.240-241).

Segundo o autor, as organizações devem ser consideradas a partir das seguintes perspectivas:

- **Constituídas de diversas partes aos quais podem ser associados eventos ou acontecimentos.** Do ponto de vista sistêmico, o conhecimento sobre o funcionamento das partes de uma organização é relevante visto que o funcionamento de uma organização depende de suas partes pois as mesmas operam os processos que a constituem como entidade, bem como, realizam as transformações relacionadas a atividade fim da organização; e o conhecimento das partes amplia o conhecimento das potencialidades e limites do sistema como um todo, fornecendo indicativos sobre possíveis pontos onde mudanças podem ser necessárias, para alavancar ou alterar o desempenho global.
- **Perspectiva de processos** aos quais podem ser associados características e padrões de comportamento ao longo do tempo. Do ponto de vista sistêmico os processos são centrais pois, uma organização, como entidade complexa, existe através dos fluxos de matéria energia e informação que operam a sua

existência, ou seja, constituem, mantêm e renovam seus componentes estruturais.

- **Perspectiva de processos inter-relacionados** que podem ser descritas como estruturas ou padrões de organização. A análise sistêmica descreve a realidade em termos de padrões de interações ou estruturas sistêmicas. Dessa forma, modelos sistêmicos sobre problemas ou questões de interesse são hipóteses ou teorias explicativas.
- **Perspectiva da dimensão cognitiva**, como parte que é dos processos que configuram a realidade organizacional. Envolve pressupostos, crenças e valores acerca das atividades das empresas e sobre o que as mesmas significam para as pessoas e para a organização como um todo. Além disso, as pessoas e grupos constituem modos de enxergar a sua própria condição na organização. Isso envolve aspectos culturais, políticos e ideológicos e apreciações acerca das relações de poder dentro da organização. A análise de uma questão, a tomada de uma decisão ou simplesmente a descrição de uma situação sempre envolve a escolha de um foco de investigação, determinado pelo interesse de quem examina e/ou decide sobre a questão a ser examinada ou tratada (KASPER, 2000, p.240-241).

Krucken (2008) corrobora com essa abordagem ressaltando a importância do desenvolvimento de competências relacionadas a visão sistêmica, que segundo a autora caracteriza e estimula a atuação do Design na contemporaneidade; a análise simbólica; e ao estabelecimento de relações transversais com outras disciplinas e atores sociais, visando integração e combinação de conhecimentos de outros campos disciplinares.

Diante da necessidade de administrar formas de organizações mais complexas, a prática e as pesquisas em Design têm se concentrado cada vez mais na contribuição que os designers podem dar as empresas no desenvolvimento de estratégias de negócios de sucesso. A Gestão de Design é um corpo de conhecimento que utiliza o Design como uma ferramenta estratégica a fim de cumprir o objetivo de uma organização, aplicando vários recursos de Design adequadamente a todos os níveis de atividades corporativas (SEIDEL, 2000).

Nesse contexto dinâmico, algumas habilidades do Design facilitam o processo de resolução de problemas e a tomada de decisão nas culturas organizacionais assim como contribuem em novas formas de intervenção do Design na sociedade (ASIMOV,

1962; MANZINI, 2004; THACKARA, 2005; BROWN, 2010; KRUCKEN, 2008; MOZOTA, 2011; BEST, 2012; BONSIPE, 2015; MANZINI, 2017), como por exemplo sua contribuição em modelos negócios de impacto social. Entre habilidades e capacidades inerentes ao Design encontram-se:

- **Pensamento Criativo:** esse modo de pensar é divergente, aberto, expansivo, visual, iterativo, dessa forma contribui para a inovação. Negócios de impacto social estão intrinsicamente ligados à inovação. O pensamento criativo vem de encontro a necessidade de encontrar novas soluções para abordar os problemas sociais atuais e tem no designer um facilitador dos processos de inovação (MANZINI, 2017).
- **Pensamento Crítico:** esse modo de pensar é convergente, analítico, profundo, preciso, contribuindo assim para a definição das estratégias. Para enfrentar as necessidades sociais são necessárias intervenções que abranjam simultaneamente quatro atributos: capacidade de alcançar grandes números; capacidade de sustentar uma intervenção ao longo das gerações; eficácia e eficiência (CHU, 2007). Para tanto, faz-se necessário análises profundas, reflexões críticas e planejamento estratégico, integrando diferentes perspectivas em processos, indicadores, estrutura, visão, missão, gestão de recursos e cadeia de suprimentos (ANDRADE et al, 2006).
- **Comunicação e habilidade para interagir com grupos heterogêneos** contribuem na mediação e na integração, na compreensão de contextos culturais plurais e em promover um alto grau de participação social ativa. Saber interagir é crucial para o desenvolvimento de soluções que envolvem formas de inovação colaborativa e participação social como ocorre nos negócios de impacto social.
- **Abordagem centrada no ser humano e empatia:** designers possuem uma orientação centrada no ser humano e é por meio de uma atitude empática, de escuta e diálogo, que o processo de Design se desenvolve e alcança soluções mais efetivas para as necessidades latentes (MICHLEWSKI, 2008; BROWN, 2010; MOZOTA, 2011; MANZINI, 2017). Negócios de impacto social tem como propósito principal atender as necessidades sociais e melhorar o bem-estar humano, para tanto o foco no ser humano, a empatia e a etnografia são abordagens relevantes no processo de criação, desenvolvimento deste tipo de negócios.

- **Visão periférica e capacidade de observação** de pessoas, lugares, organizações, projetos e ideias que contribuem para os mapeamentos, oportunizam novas alianças e novas conexões em busca de novas oportunidades. Inovações sociais envolvem um processo social complexo, nas quais a interação em rede entre as partes envolvidas desempenha um papel central (HOWALDT; SCHWARZ, 2010). As redes e a colaboração são relevantes na criação, implementação, dimensionamento e difusão de inovações sociais bem-sucedidas, podendo envolver parceiros, colaboradores, fornecedores e usuários finais, os quais trabalham juntos com o propósito comum de ajudar a concretizar uma visão e maximizar o valor (BEST, 2012; HOWALDT et al., 2017). A maioria das organizações atuam em negócios de impacto por meio de formação e participação em redes (GIFE, 2018). Fortalecer coalizações locais comprometidas em articular organizações, redes e políticas públicas estão entre as recomendações sugeridas para o avanço dos investimentos e negócios de impacto até 2025 (ALIANÇA PELOS INVESTIMENTOS E NEGÓCIOS DE IMPACTO, 2021). Posto isso, o designer desempenha um papel significativo em negócios de impacto social como um estrategista que conecta redes de atores e projetos (MANZINI, 2017).
- **Riqueza interpretativa e habilidade visionaria** contribuem no desenvolvimento de uma pluralidade de soluções e de cenários de futuro. O designer desempenha o papel de promotor cultural, antecipando reflexões críticas e novas propostas de inovação disruptivas na sociedade (MANZINI, 2017) que podem ser alcançadas por meio de novos modelos de negócios de impacto social.

No que tange a atuação da Gestão de Design nas organizações, Liedtka (2010) corrobora com os autores e ressalta a habilidade e as ferramentas do pensamento do Design na administração das incertezas presentes em um mundo imprevisível e instável como o dos negócios. O ambiente ou a situação nas quais o Design e a Gestão lidam definitivamente não é um ambiente isolado que pode ser totalmente controlado. Seja física ou social, a situação é fortemente influenciada por forças externas, tornando-a repleta de imprevisibilidades (ALLINSON, 1997). Em suas pesquisas, Liedtka (2010) desenvolveu uma comparação entre o pensamento empresarial e o pensamento do Design focando no enquadramento do problema, nas

abordagens de coleta de dados e resultados do projeto, conforme apresenta a Tabela 8:

Tabela 8 - Análise comparativa entre o pensamento de Design e o pensamento empresarial

ANÁLISES	DESIGN	NEGÓCIOS
Premissas básicas	Experiência subjetiva; realidade como construção social.	Racionalidade, objetividade, realidade quantificável.
Método	Experimentação visando iterar em busca de uma melhor resposta.	Análise visando a melhor resposta.
Processo	Execução	Planejamento
Motores decisórios	Emoção, modelo experimental.	Lógica, modelos numéricos
Valores	Busca de inovação.	Busca de controle e estabilidade, desconforto com a incerteza.
Níveis de foco	Movimento repetitivo entre abstrato e particular.	Abstrato ou particular.

Fonte: Adaptado e traduzido pela autora de Liedtka (2010, p.9).

O pensamento empresarial é baseado em pressupostos de racionalidade e objetividade, no qual a realidade é precisa e quantificável, tendo como motor decisório uma lógica racional e focada nos aspectos econômicos. Em contraste, o pensamento de Design aborda a experiência humana como motor de decisão, contemplando o comportamento da vida real, o qual é construído socialmente, a partir do comportamento humano. Os designers dominam as habilidades de observação e iteração, tentando chegar a um entendimento profundo das necessidades que os humanos nem conseguem articular - um entendimento que é o ponto de partida para a inovação de sucesso. As decisões são vistas como impulsionadas não somente pela lógica, mas também pela emoção. Estrategistas empresariais analisam dados de tendências; estrategistas designers observam a experiência dos atores envolvidos. O pensamento de estratégia empresarial favorece abordagens analíticas, os processos de tomada de decisão exigem comprovação da resposta correta. O pensamento de Design é experimental em sua abordagem, segue um caminho iterativo na busca de soluções cada vez melhores, desenvolvendo modelos e protótipos.

A Gestão de Design permite uma nova percepção construtiva que integra esses dois domínios. Seu impacto inicial é obtido orientando os gerentes a aprender

com as competências de Design específicas que são úteis para lidar com tarefas complexas e fazendo com que os designers percebam o papel significativo da Gestão na melhoria do trabalho de Design (ALLINSON, 1997). Buchanan (2001) reconhece o Design aliado à Gestão como uma atividade humana intensiva em conhecimento, que trabalha com e dentro de situações incertas, para deliberadamente iniciar e planejar um processo criativo para moldar uma realidade mais desejável. A Abordagem sistêmica da Gestão de Design tem potencial para ser uma ferramenta de tomada de decisão em Design especialmente no nível estratégico, na medida em que auxilia a liderança a visualizar a organização como um todo, entendendo os pontos fortes e fracos, onde as interações estão mais frágeis e passíveis de problemas (SILVA; FIGUEIREDO, 2015).

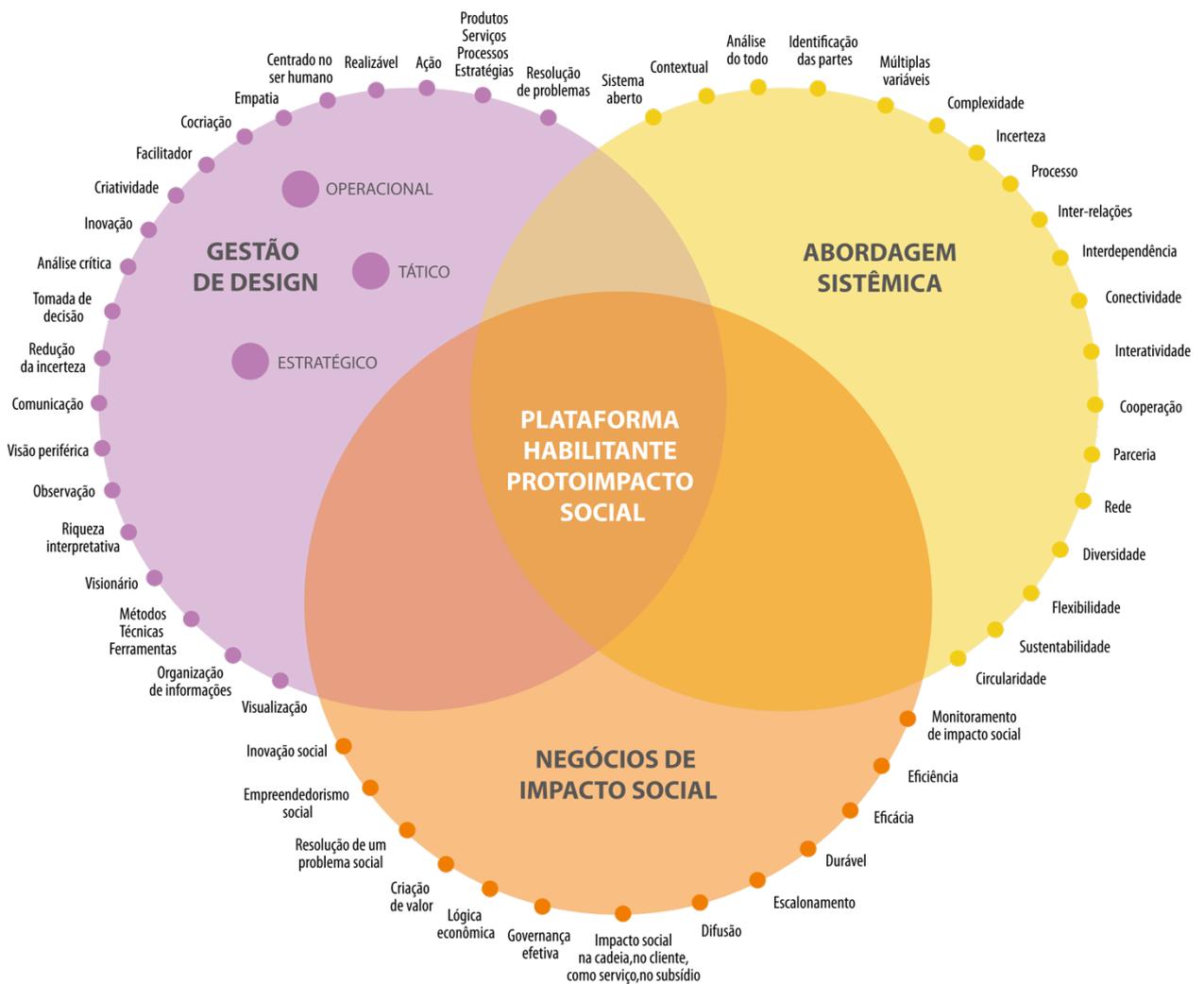
As ferramentas e técnicas visuais utilizadas na Abordagem sistêmica da Gestão de Design para obter dados, organizar informações, realizar análises e integrar conhecimento são úteis no fornecimento de uma estrutura para lidar com problemas difíceis e situações complexas, como por exemplo: mapa mental, mapa conceitual, mapa de *stakeholders*, *blueprint* de serviço, jornada do usuário, *workshop* criativo, cenários e Design etnográfico.

A natureza holística, integrativa, empática e centrada no ser humano de uma Abordagem sistêmica da Gestão de Design permite aos pesquisadores examinar as situações de pontos de vista distintos e descobrir conexões entre diferentes aspectos para que problemas complexos e/ou mal definidos possam ser visualizados, sistematicamente mapeados e, finalmente, convertidos em perguntas bem focadas (LAM, 2017). Isto posto, pode-se inferir que uma Abordagem sistêmica da Gestão de Design permite um conhecimento real e aprofundado das necessidades ou problemas, contribuindo na formulação de uma estratégia mais coerente, sustentável e eficaz em distintos tipos de organizações. Além disso, essa abordagem se destaca na criação de soluções inovadoras que sejam acessíveis, relevantes e significativas para as pessoas (PINHEIRO; ALT, 2011). Dessa forma, o Design passa de solucionador de problemas para impulsionador de mudanças positivas, que abrangem valores econômicos, sociais e ambientais (MANZINI, 2017; LAM, 2017).

A Abordagem sistêmica da Gestão de Design em negócios de impacto pode auxiliar nas estratégias necessárias, elencadas por Dees e Anderson (2003), para enfrentar os desafios de um negócio que combina impacto social positivo e lucro, entre elas: evitar imprecisões estratégicas em relação à missão; elaborar um modelo de

negócio integrado e atraente; mensurar o desempenho de forma criativa e testar suposições com rigor; manter o controle nas mãos certas; investir na criação de uma equipe comprometida; antecipar e desenvolver uma estratégia para administrar a resistência; desenvolver uma reputação de qualidade e desempenho; e estabelecer novas redes e parcerias para fornecer serviços complementares.

Figura 32 - Síntese das dimensões abrangidas na capacidade de projetar modelos de negócios de impacto social por meio de uma Abordagem sistêmica da Gestão de Design



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

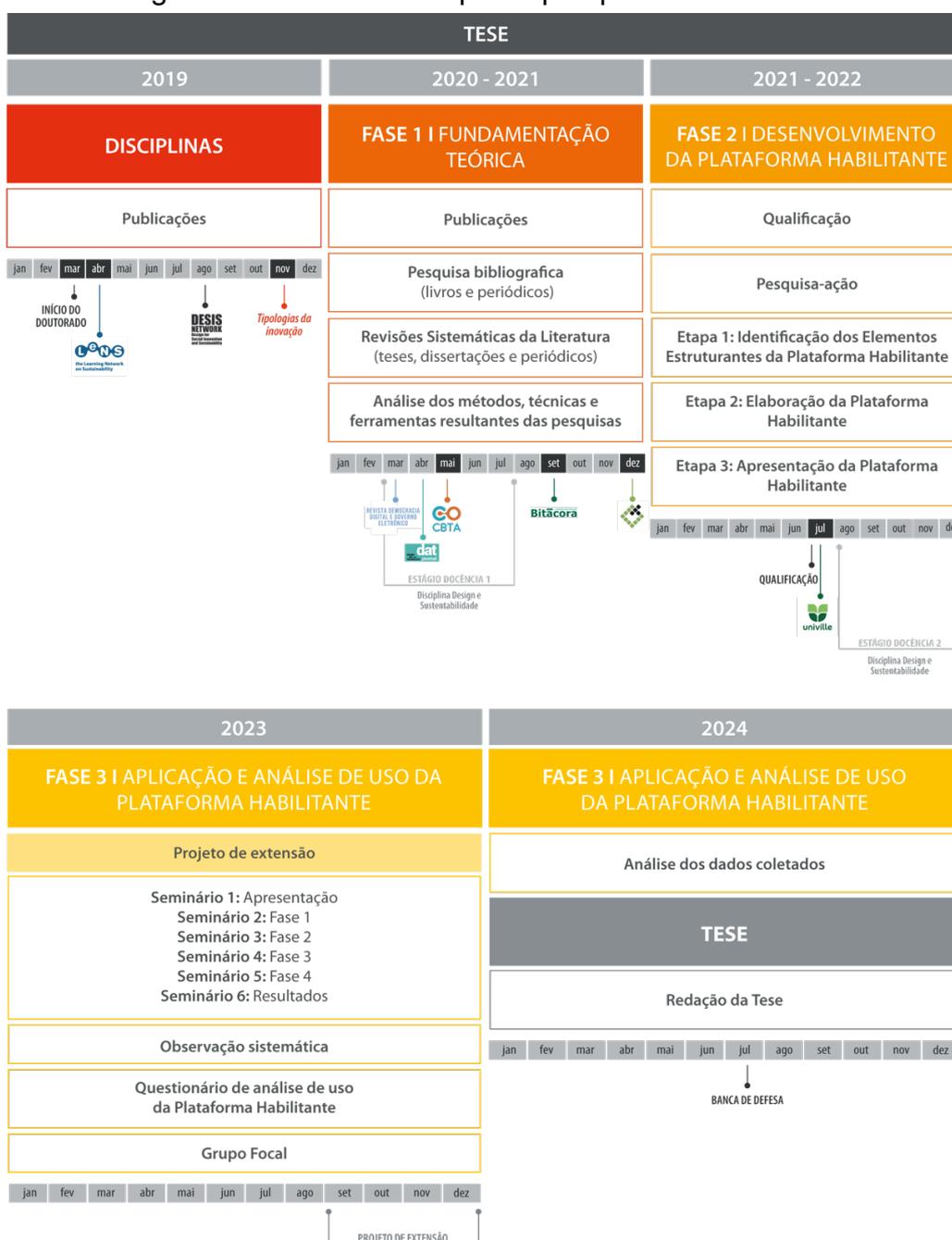
Modelos de negocio como os negócios de impacto social tem potencial para contribuir efetivamente na solução de problemas socioambientais da sociedade atual, somando esforços ao setor público e terceiro setor. Entretanto, ainda há muita

fragilidade nesses empreendimentos, seja em seus modelos de negócios ou na entrega de impacto mensurado. Somado a isto, à medida que o estágio de um negócio de impacto social é mais inicial, menor é o número de iniciativas que apoiam e suportam esse ecossistema (QUINTESSA, 2020). Isto posto, compreende-se que uma Abordagem sistêmica da Gestão de Design, por meio de um olhar sistêmico, recursos técnicos, foco no ser humano, desenvolvimento de redes e parcerias e capacidade inovação, pode contribuir em melhorias na capacidade de projetar negócios de impacto social, conforme a síntese apresentada na Figura 32.

3 PROCEDIMENTOS METODODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta a descrição dos procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento da presente pesquisa. A Figura 33 apresenta uma linha do tempo contemplando uma síntese das atividades realizadas durante o Doutorado em Design, bem como as fases da pesquisa e as publicações científicas compreendidas entre os anos de 2019 e 2024.

Figura 33 - Linha do tempo da pesquisa de doutorado



Fonte - Elaborado pela autora (2024).

Em 2019, primeiro ano do Doutorado, foram cursadas as disciplinas exigidas pelo Programa de Pós-Graduação em Design da UFSC. A seleção das disciplinas ocorreu por afinidade com o tema de pesquisa proposto. Sendo o Design uma área multidisciplinar, foram cursadas disciplinas no Programa de Pós-Graduação em Design, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e no Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento.

Em 2020, a pandemia de COVID-19 trouxe mudanças profundas em diversos aspectos de nossas vidas, e não obstante à vida acadêmica. A adequação ao ensino à distância; a falta de interação presencial com colegas, orientadores e comunidade acadêmica; a dinâmica do trabalho colaborativo e a troca de ideias, tão importantes para a pesquisa, foram afetadas. A dificuldade de acesso à recursos com os laboratórios fechados, bibliotecas com acesso restrito e eventos científicos cancelados impactaram diretamente essa pesquisa. Desafios que foram superados por meio de uma adaptação às novas tecnologias e modelos de trabalho, explorando o uso dos recursos remotos e criando oportunidades para o desenvolvimento de novas práticas.

A partir de 2020, segundo ano de doutorado, iniciou-se a **Fase 1** da pesquisa referente à construção da Fundamentação Teórica. Neste período, foram realizadas pesquisas bibliográficas e revisões sistemáticas sobre os temas centrais desta pesquisa, visando aprofundar o conhecimento sobre a temática em estudo; identificar possíveis lacunas e oportunidades de pesquisa no que tange à atuação do Design em modelos de negócios de impacto social; e verificar o ineditismo e a originalidade da proposta de tese.

No primeiro semestre de 2020, foi realizado o primeiro estágio docência e no segundo semestre de 2022, foi realizado o segundo estágio docência; ambos ocorreram na Disciplina Design e Sustentabilidade (EGR7186), do curso de graduação em Animação da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

No segundo semestre de 2020, visando a **Fase 2** - Desenvolvimento da Plataforma Habilitante, iniciou-se um período de prospecção, com o intuito de identificar e selecionar um agente empreendedor social para participar desta pesquisa. Desta forma, entre os meses de setembro de 2020 a janeiro de 2021, ocorreram reuniões quinzenais entre a pesquisadora e seu orientador, ambos integrantes do NASDesign/UFSC, a Universidade Federal Rural do Amazonas (UFRA)

e a Prefeitura Municipal de Chaves/PA. Nesse período foram realizadas reuniões virtuais, visto a impossibilidade de encontros presenciais no contexto da pandemia da COVID 19. A equipe do NASDesign/UFSC realizou uma apresentação didática, expondo a metodologia do laboratório, os cases já realizados e as potencialidade de uma Abordagem sistêmica da Gestão de Design em soluções tangíveis e possíveis para o desenvolvimento local visando inovações sociais e negócios de impacto social. A autora também realizou pesquisas bibliográficas e documentais sobre o objeto de estudo: a comunidade ribeirinha do município de Chaves/PA. Visto o interesse de ambas as partes, foi elaborado um projeto de extensão a ser desenvolvido em sinergia com o Programa SER Ribeirinho - Escola Ribeirinha Sustentável, instituído pelo decreto municipal 021/2017 da Prefeitura Municipal de Chaves/PA. Esse projeto tinha como objetivo compreender a identidade cultural de raiz e as habilidades, competências e recursos da comunidade ribeirinha do Município de Chaves, Ilha de Marajó, Estado do Pará, a partir de uma Abordagem sistêmica da Gestão de Design visando o desenvolvimento de um modelo de negócio de impacto social, por meio de um processo co-criativo e um pensar nos preceitos de ação do Design que potencialize a regeneração e a autonomia dessa comunidade a partir de um desenvolvimento sustentável. O projeto tinha potencial de alcançar melhorias para a comunidade ribeirinha, bem como para a análise de uso da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social com uma ação prática. Infelizmente, por motivos políticos, haja visto a troca de partido na administração da Prefeitura Municipal de Chaves, em janeiro de 2021, o projeto foi suspenso por tempo indeterminado.

No primeiro semestre de 2021, ocorreu o desenvolvimento da etapa de qualificação com aprovação em julho de 2021. No segundo semestre de 2021, iniciou-se a **Fase 2** de Desenvolvimento da Plataforma Habilitante, compreendendo a pesquisa-ação, a Identificação da Base Conceitual, a Estruturação e a Apresentação da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social. Em 2023, iniciou-se a **Fase 3** de Aplicação e Análise de uso da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social com conclusão em **2024**.

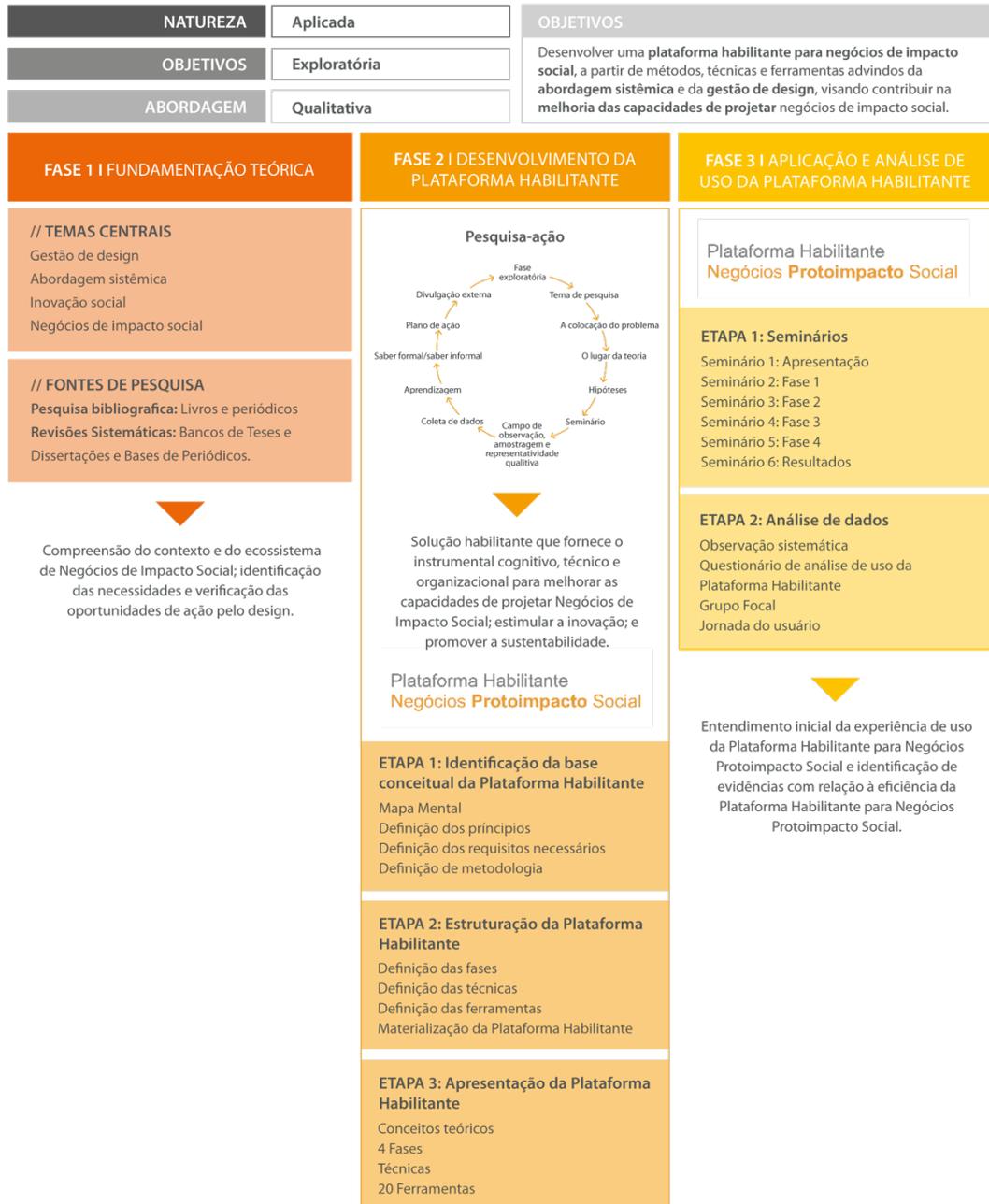
No período do doutorado foram realizadas publicações em eventos nacionais e internacionais, bem como em periódicos científicos com qualis A2, B1e B2, identificados a seguir:

- Publicação na Revista Bitácora, v. 30 nº. 3, 2020;
- Publicação na Revista DAT Journal, v. 5 nº. 1, 2020;

- Publicação na Revista Democracia Digital e Governo Eletrônico, v. 1 nº. 19, 2020;
- Publicação na Revista Gestão & Tecnologia de Projetos, v. 17 nº. 1, 2021;
- The LeNS Distributed Conference, Designing Sustainability for all, realizado em abril de 2019 em Curitiba/PR;
- Anais do Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Tecnologia Assistiva, realizado em 2020 em Caxias do Sul/RS;
- Capítulo do livro Tipologias da inovação. 1 ed. São Paulo: Perse, 2019, v.1, p. 10- 13;
- Capítulo do livro Design for Social Innovation and Cities (DxSIC).1 ed. Barcelona: DESIS Network, 2020, v.1, p.50-55;
- Participação na Mesa Redonda Design e Inovação Social No Contexto Urbano, realizada pelo Programa de Pós-Graduação Profissional em Design, na Universidade da Região de Joinville - Univille, em 2022.

Na Figura 34, apresenta-se o diagrama geral desta pesquisa visando facilitar a compreensão das Fases da pesquisa:

Figura 34 - Diagrama do desenvolvimento da pesquisa



Fonte - Elaborado pela autora (2024).

A seguir, serão detalhados os procedimentos metodológicos utilizados em cada fase da pesquisa.

3.1 FASE 1 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A **Fase 1** teve como objetivo um aprofundamento de conhecimentos sobre os temas centrais da pesquisa: Abordagem Sistêmica, Inovação Social,

Empreendedorismo social e Negócios de impacto social. Para tanto, foram realizadas **pesquisas bibliográficas** em livros, teses, dissertações, artigos científicos; **pesquisas documentais** em sites de órgãos públicos, relatórios, matérias e notícias na internet; e **revisões sistemáticas da literatura** em bases de dados nacionais e internacionais.

3.2 FASE 2 - DESENVOLVIMENTO DA PLATAFORMA HABILITANTE

A **Fase 2**, teve como objetivo desenvolver a Plataforma Habilitante, com base nos levantamentos realizados na Fase 1 - Fundamentação Teórica e na Pesquisa-ação e na pesquisa-ação.

3.2.1 Pesquisa-ação

A pesquisa-ação é uma pesquisa social, com base empírica, concebida e realizada em conjunto com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo. Os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo, havendo interação entre pesquisadores e pessoas implicadas na situação investigada. Dessa interação resulta a ordem de prioridade dos problemas a serem pesquisados e das soluções a serem encaminhadas sob forma de ação concreta (THIOLLENT, 2008). A pesquisa-ação é direcionada para prescrições emergentes dos dados, os quais podem ser utilizados para o aprimoramento de ações futuras (MURRAY; CURRIER-GRICE; MULGAN, 2010). Neste método, a ênfase da pesquisa é o aprendizado obtido a partir do processo realizado para alcançar determinado resultado (SANTOS, 2018). A pesquisa-ação é um método que pode ser aplicado em diversas situações e tipos de problemas que envolvam pessoas, tarefas e procedimentos e que necessitem de uma solução, com o objetivo de transcender a compreensão das relações, e proporcionar a melhor interação e a prática das ações (COHEN; MANION; MORRISON, 2005).

Isto posto, entende-se que a pesquisa-ação é um procedimento adequado no que tange ao papel do Design em inovações sociais, e conseqüentemente, na geração e desenvolvimento de negócios de impacto social.

Entre os objetivos de conhecimento potencialmente alcançáveis em pesquisa-ação podemos identificar: a coleta de informação original acerca das situações ou dos

atores envolvidos; a concretização de conhecimentos teóricos, obtida de modo dialogado na relação entre pesquisadores e membros representativos das situações ou problemas investigados; a comparação das representações próprias aos vários interlocutores, com aspecto de cotejo entre saber formal e saber informal acerca da resolução dos problemas; a produção de guias ou de regras práticas para resolver os problemas e planejar as ações; os ensinamentos positivos ou negativos quanto à conduta da ação e suas condições de êxito; possíveis generalizações estabelecidas a partir de várias pesquisas semelhantes e o aprimoramento de experiência dos pesquisadores (THIOLLENT, 2008). Segundo o autor, a pesquisa-ação visa o avanço do conhecimento que possa ajudar a responder com maior eficiência e eficácia problemas de natureza similar. Neste contexto, o papel do pesquisador deve ser o de oferecer subsídios que propiciem a participação dos atores sociais envolvidos e assegurar o rigor metodológico, o qual favorecerá o cumprimento dos objetivos propostos (instrumentais, educacionais, científicos, entre outros).

3.2.2 Etapas da pesquisa-ação

O planejamento na pesquisa-ação é flexível e não segue uma série de fases ordenadas, de forma rígida. Assim, existem algumas etapas para organização e efetivação e sua execução pode ocorrer de diferentes formas. A metodologia da pesquisa-ação é considerada um sistema aberto, isso porque diferentes rumos podem ser tomados no decorrer do seu desenvolvimento em função das demandas encontradas. Inicia-se com um planejamento, há um ponto de partida, que é a fase exploratória; e um ponto de chegada, referindo-se à divulgação dos resultados. Mas no intervalo, haverá uma multiplicidade de caminhos em função das diferentes situações diagnosticadas ao longo do processo (THIOLLENT, 2008). O processo de pesquisa-ação está dividido em 12 etapas, conforme a Figura 35:

Figura 35 - Etapas da pesquisa-ação



Fonte: Berlato (2019), com base em Thiollent, 2008.

1. Fase exploratória: esta fase é responsável pela realização de uma análise da realidade do campo de pesquisa, quando ocorrem os primeiros levantamentos da situação, dos problemas e de eventuais ações. "A fase exploratória consiste em descobrir o campo de pesquisa, os interessados e suas expectativas e estabelecer um primeiro levantamento (ou "diagnóstico") da situação, dos problemas prioritários e de eventuais ações" (THIOLLENT, 2008, p.52).

Nesta etapa, iniciaram as primeiras coletas de dados e informações visando um aprofundamento de conhecimento sobre os temas de inovação social, empreendedorismo social e negócios de impacto social, bem como, métodos, técnicas e ferramentas advindos da Abordagem sistêmica e da Gestão de Design. Para tanto, foram realizadas pesquisas bibliográficas em livros, teses, dissertações e artigos científicos; e pesquisas documentais em sites de órgãos públicos e organizações do ecossistema de negócios de impacto social, incluindo relatórios, matérias e notícias na internet. Posteriormente, foram realizadas duas revisões sistemáticas da literatura (RSL), a primeira RSL, de caráter amplo e exploratório, teve como objetivo compreender a temática em estudo bem como identificar possíveis lacunas e oportunidades de pesquisa no que tange à atuação do Design em modelos de negócios de impacto social. A segunda RSL, visava identificar as pesquisas realizadas

sobre modelos de negócios de impacto social no que tange aos métodos, modelos e ferramentas advindos da Gestão de Design.

2. Tema de pesquisa: é a definição do problema prático e da área de conhecimento a serem abordados. O tema deve interessar ao pesquisador e aos sujeitos investigados, para que todos desempenhem um papel eficiente no desenvolvimento da pesquisa. O tema pode ou não ser solicitado pelos atores da situação. Neste momento é escolhido um marco teórico para direcionar a pesquisa.

Nesta etapa, ocorreu a formulação de um tema normativo, de forma consensual entre os pesquisadores envolvidos do NASDesign. O NASDesign é um laboratório acadêmico pertencente ao Departamento de Expressão Gráfica (EGR), localizado no Centro de Comunicação e Expressão (CCE) da UFSC em Florianópolis, Brasil. O Núcleo é certificado pela instituição no diretório dos grupos de pesquisa do Brasil – CNPQ e também é filiado à Rede DESIS. O NASDesign tem como missão o retorno do investimento da sociedade no ensino superior, ou seja, busca beneficiar a comunidade através dos serviços prestados. Desta forma, o núcleo atua como um mediador entre a necessidade das comunidades e a solução, organizando o processo e orientando para as possibilidades dentro do Design. Desde 2006, o grupo conduz pesquisas teórico-práticas na área de Design relacionadas à sustentabilidade através de uma Abordagem sistêmica, no qual o Design é entendido como um processo holístico. Os principais objetivos do NASDesign são: apoiar o desenvolvimento sustentável local, estimular a criação de uma cultura de Design sustentado e gerar soluções tangíveis de Design para suprir demandas sociais.

Por meio dos conhecimentos gerados e das oportunidades de pesquisa identificadas na Fase Exploratória, no que tange à atuação do Design em modelos de negócios de impacto social, foi definido o seguinte tema a ser estudado nessa pesquisa: a Abordagem sistêmica da Gestão de Design no desenvolvimento de modelos de negócios de impacto social.

3. A colocação do problema: toda a pesquisa tem início com algum tipo de problema. Em processos de investigação social, a definição do problema a ser pesquisado consiste em uma das primeiras tarefas da pesquisa. Uma problemática pode ser considerada como a colocação dos problemas que se pretende resolver dentro de um certo campo teórico e prático. Essa é a fase de definição dos principais problemas,

definindo uma problemática na qual o tema escolhido adquira sentido (THIOLLENT, 2008). Visando a formulação do problema de forma mais adequada, sugerem-se seguir algumas regras (GIL, 2010, p.37-40):

1. O problema deve ser formulado como uma pergunta;
2. O problema deve ser delimitado a uma dimensão viável, que se torne praticável chegar a uma solução viável;
3. O problema deve ter clareza;
4. O problema deve ser preciso, deixando claro os limites de sua aplicabilidade;
5. O problema deve apresentar referências empíricas;
6. O problema deve conduzir a uma pesquisa factível;
7. O problema deve ser ético.

Em pesquisa social aplicada, e em particular no caso da pesquisa-ação, os problemas colocados são inicialmente de ordem prática. Trata-se de procurar soluções para alcançar um objetivo ou realizar uma possível transformação dentro da situação observada. Na sua formulação, um problema dessa natureza é colocado da seguinte forma:

- Análise e delimitação da situação inicial;
- Delineamento da situação final, em função de critérios de desejabilidade e factibilidade;
- Identificação de todos os problemas a serem resolvidos para permitir a passagem de (a) a (b);
- Planejamento das ações correspondentes;
- Execução e avaliação das ações (THIOLLENT, 2008, p.58).

Após a definição do tema e dos problemas iniciais, os pesquisadores poderão enquadrá-los num marco referencial mais amplo, de natureza teórica (THIOLLENT, 2008).

A partir da discussão entre o grupo de estudo da equipe do NASDesign/UFSC definiu-se uma problemática, dentro de um campo teórico científico, no qual o tema escolhido fizesse sentido. Neste caso, a colocação de problemas foi definida visando projetar uma situação desejada e meios ou soluções que tornem possível a realização desta situação. Deste modo, essa pesquisa tem como problema a seguinte questão: Como uma Abordagem sistêmica da Gestão de Design, a partir de seus métodos, técnicas

e ferramentas, pode contribuir na melhoria das capacidades de projetar negócios de impacto social?

4. O lugar da teoria: esta é a etapa de realização do referencial teórico da pesquisa. O papel da teoria consiste em gerar ideias, hipóteses ou diretrizes para orientar a pesquisa e as interpretações. As informações que serão levadas ao seminário e a estratégia que faz parte do método, devem ser interpretadas conforme esta teoria, dando rigor científico à pesquisa. Faz-se necessário que a discussão teórica seja compatível com o nível de entendimento dos participantes. Nessa fase, a pesquisa bibliográfica é necessária. É possível, também, recorrer ao saber de diversos especialistas dos assuntos implicados, desde que tenham interesse em colaborar no projeto (THIOLLENT, 2008).

O quadro teórico dessa pesquisa envolveu as seguintes temáticas:

- a. Temáticas relativas as áreas das Ciências Sociais e Ciências Sociais Aplicadas: inovação social, Gestão de Design e Design de serviços;
- b. Temática relativa ao tipo de abordagem: Abordagem sistêmica;
- c. Temáticas relativas à Gestão e Negócios: inovação, modelos de negócio, empreendedorismo social e negócios de impacto social.

No que tange a organização prática da pesquisa, quando se mostrou necessário, os pesquisadores adaptaram a teoria e os conceitos em linguagem comum, compatível com o nível de entendimento dos participantes.

5. Hipóteses: com base nas informações coletadas na pesquisa preliminar, passa-se, então, à formulação de uma ou mais hipóteses, a serem testadas. Uma hipótese é uma suposta resposta ao problema a ser investigado, tendo como papel fundamental na pesquisa a sugestão de explicações para os fatos. Essas sugestões podem vir a ser a solução do problema (GIL, 1991). “A hipótese desempenha um importante papel na organização da pesquisa: a partir da sua formulação, o pesquisador identifica as informações necessárias, evita a dispersão, focaliza determinados segmentos do campo de observação, seleciona os dados, etc.” (THIOLLENT, 2008, p.61).

No desenvolvimento dessa pesquisa, foram formuladas hipóteses em nível observacional, a qual contribuiu no processo de identificação das informações necessárias relativas ao campo de observação e coleta de dados. No plano normativo,

as hipóteses formuladas contribuíram no que tange aos aspectos estratégicos e táticos na busca de soluções e no desenvolvimento da plataforma.

- a. Métodos, técnicas e ferramentas da Abordagem sistêmica têm potencial para contribuir no mapeamento do sistema e suas inter-relações, facilitando o entendimento da situação, dos mecanismos causais do problema, de um desenvolvimento sustentável e dos possíveis impactos futuros;
- b. Métodos, técnicas e ferramentas do Design contribuem em um conhecimento, de forma empática, sobre os atores envolvidos, seu cotidiano, linguagem, comportamentos e ambiente;
- c. Métodos, técnicas e ferramentas do Design facilitam a coleta e análise de informações bem como a identificação do(s) problema(s) e suas causas;
- d. O processo projetual do Design contribui no desenvolvimento de soluções desejáveis, viáveis, rentáveis, inovadoras e centradas no usuário.

6. Seminário: nesta etapa se reúnem os principais membros da equipe de pesquisadores e membros significativos dos grupos implicados no problema sob observação. O seminário tem a finalidade de promover discussão, centralizar as informações recolhidas e tomada de decisões acerca da investigação (definição de temas e problemas), constituir grupos de estudos, definir ações, acompanhar e avaliar resultados.

Os seminários foram realizados entre os pesquisadores do NASDesign, os quais acompanharam e contribuíram com suas habilidades em Abordagem sistêmica e pensamento do Design, durante o processo dessa pesquisa.

Realizou-se também um seminário com empreendedores sociais com o objetivo de aperfeiçoar a ação dessa pesquisa. Para tanto, foi elaborado um roteiro semiestruturado (APÊNDICE A) visando facilitar a identificação das dores e necessidades que os empreendedores sociais enfrentam ao desenvolver Negócios de Impacto Social, bem como, verificar oportunidades de atuação do Design no desenvolvimento desse tipo de negócios.

7. Campo de observação, amostragem e representatividade qualitativa: a delimitação do campo de observação empírica da pesquisa deve ser definida entre os interessados e os pesquisadores. Uma pesquisa-ação pode abranger uma comunidade geograficamente concentrada ou dispersa. A amostragem e

representatividade qualitativa são discutíveis, quando o tamanho do campo delimitado é muito grande, coloca-se a questão da amostragem e representatividade. Trata-se de chegar a uma representação de ordem cognitiva, sociológica e politicamente fundamentada, com possível controle ou retificação de suas distorções no decorrer da investigação.

Nesse caso, a construção da amostra para observação de uma parte representativa do conjunto da população, ocorreu a partir da valorização de representatividade qualitativa, ou seja, um pequeno número de pessoas que são selecionadas intencionalmente em função da relevância que elas apresentam por sua representatividade social na situação considerada.

Nesta pesquisa, foram considerados empreendedores sociais que foram acessados com o auxílio de uma organização do ecossistema de negócios de impacto: o Impact Hub, de Florianópolis. As possíveis distorções relacionadas aos princípios de intencionalidade buscaram ser corrigidas por meio de discussões entre os pesquisadores da equipe do NASDesign.

Visando ampliar o campo de observação, foram levados em consideração resultados de pesquisas recentes de organizações importantes do ecossistema de negócios de impacto brasileiro, entre estas: Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto – ENIMPACTO; Força Tarefa de Finanças Sociais – FTFS; Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto; Instituto de Cidadania Empresarial – ICE; QUINTESSA - Guia 2.5: Mapeamento de iniciativas que desenvolvem e investem em Negócios de impacto no Brasil; PIPE.SOCIAL - Mapa de Impacto; e GIFE.

No que tange à análise crítica da experiência de uso da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social, o foco inicial da pesquisa teve como campo de observação e amostragem um grupo específico visando validar o uso da Plataforma. Os critérios de seleção contemplavam um perfil predominantemente acadêmico e com habilidade e competência em pensamento de Design. Entretanto, a generalização dos resultados para outros contextos exige um estudo com maior diversidade de participantes. A justificativa para a escolha do grupo, inclui o perfil predominantemente acadêmico, com pesquisas relacionadas ao Design e à sustentabilidade, visto suas afiliações em programas de pós graduação em Design, ao NAS Design e à Rede DESIS, sendo os dois últimos promotores de pesquisas e projetos relacionados ao Design para inovação social e sustentabilidade.

8. Coleta de dados: a coleta de dados é efetuada pelos pesquisadores sob controle do seminário central. As principais técnicas utilizadas são a entrevista coletiva nos locais de moradia ou de trabalho e a entrevista individual aplicada de modo aprofundado; reuniões de discussões com os interessados; questionários convencionais; técnicas documentais que permitem resgatar e analisar o conteúdo de arquivos ou de jornais; técnicas antropológicas (como observação participante, diários de campo, histórias de vida, etc.); e técnicas de grupo.

Para que a pesquisadora pudesse aprofundar seu conhecimento sobre a temática em estudo e o contexto atual, foi utilizada a técnica de pesquisa bibliográfica, a qual permite ao pesquisador a cobertura de uma gama de fenômeno maior do que o pesquisador poderia pesquisar diretamente (GIL, 1991). Desta forma, foi realizada uma pesquisa bibliográfica em material já elaborado, constituído de livros, teses, dissertações e artigos científicos, sobre os temas de inovação social, empreendedorismo social e negócios de impacto social, bem como, métodos, técnicas e ferramentas advindos da Abordagem sistêmica e da Gestão de Design.

A coleta de dados também ocorreu por meio de um seminário e um questionário com empreendedores sociais. Os empreendedores sociais participantes foram acessados por meio de uma lista de contatos disponibilizada pelo Impact Hub de Florianópolis. Sendo assim, foi possível a participação ativa dos atores implicados na situação investigada, e uma melhor compreensão de suas necessidades e dificuldades ao projetar um negócio de impacto social, especialmente no que tange à fase inicial de ideação (ideia, validação da ideia e protótipo).

O questionário é uma técnica de investigação, composta por um conjunto ordenado e consistente de perguntas que são submetidas a pessoas, sobre variáveis e situações que se deseja medir ou descrever, e que permitem observar características de um indivíduo ou grupo ou testar hipóteses de uma pesquisa. Entre as vantagens dessa técnica, encontram-se: menores gastos, anonimato das respostas, conveniência para os pesquisados no que tange a escolha do melhor momento para responder e a não exposição à influência das opiniões do entrevistador (MARTINS; THEÓPHILO, 2009; GIL, 2010). O questionário realizado com empreendedores sociais foi encaminhado por email (APÊNDICE C). A ferramenta selecionada para a criação do questionário foi o Formulário do Google, visando tornar o processo mais ágil, com acesso gratuito e de fácil entendimento. Para a construção dos questionários, utilizou-se um modelo

padrão de base disponível nessa plataforma e foi elaborado um material informativo fornecendo explicações sobre o objetivo da pesquisa e da plataforma que estava sendo desenvolvida. Também foi solicitado aos participantes, o aceite do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE D), antes de iniciar o preenchimento. O questionário era composto por questões abertas, do tipo totalmente desestruturadas, nas quais as perguntas conduzem o informante a responder livremente com frases (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). As questões estavam relacionadas com o processo de desenvolvimento de negócios de impacto social, principalmente no que tange à fase inicial de projeto, abrangendo questões sobre o processo de ideação, previsão de impacto, mensuração, e necessidades e dificuldades encontradas.

Visando um entendimento da experiência de uso da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social foi realizada uma aplicação prática da Plataforma Habilitante junto à comunidade acadêmica com habilidade e competência em pensamento de Design. A coleta de dados dessa fase da pesquisa ocorreu por meio de observação sistemática, questionários eletrônicos e grupo focal.

A observação é um método qualitativo de investigação, considerado um instrumento básico da pesquisa científica, e que desempenha um papel importante na coleta de dados. A observação como técnica científica serve a um objetivo de pesquisa, é sistematicamente planejada e registrada, está relacionada a proposições mais gerais e é submetida a verificações e controles de validade e precisão (SELLTIZ, 1987; RICHARDSON, 2008). A observação sistemática tem como objetivo a descrição precisa de fenômenos ou o teste de hipóteses. A principal vantagem da observação reside em que os fatos são percebidos diretamente, sem qualquer intermediação, reduzindo a subjetividade que permeia o processo de investigação social. Para tanto, deve ser precedida de um protocolo de observação que garanta atenção na coleta e precisão na análise das informações, dados e evidências (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). Dessa forma, o pesquisador deverá elaborar um plano de observação, visto que o mesmo tem conhecimento sobre quais aspectos são significativos para que se alcance os objetivos pretendidos (GIL, 2010). Nessa pesquisa, foi elaborado um plano de observação que delimitou o que deveria ser observado; em quais momentos; e a forma de registro e de organização das informações.

Como instrumento de coleta de dados e evidências foram elaborados três (3) questionários que contemplavam o perfil do participante; sua experiência em

desenvolvimento de projetos de Design em plataformas colaborativas, e uma análise de uso da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social. Nessa pesquisa, realizaram-se questionários eletrônicos de forma voluntária, com especialistas em Design. Esses questionários podem ser classificados pelo tipo de pergunta como questionário misto, combinando questões abertas e questões fechadas. As questões abertas são perguntas nas quais os informantes podem responder livremente. Nas questões fechadas, os informantes devem escolher uma das opções de respostas apresentadas que abordavam desenvolvimento de projetos de Design, experiência em plataformas colaborativas, experiência de uso, potencialidades e fragilidades da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social. A ferramenta selecionada para a criação dos questionários foi o Formulário do Google. Para a construção dos questionários, utilizou-se um modelo padrão de base disponível nessa plataforma e foi elaborado um material informativo fornecendo explicações sobre o propósito da pesquisa e sua finalidade. Antes de iniciar o preenchimento, foi solicitado aos participantes, o aceite do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. A solicitação das respostas aos questionários, ocorreu durante os seminários e com reforços por email e pelo grupo de inscitos criado no Whatsapp.

Com o intuito de investigar em profundidade a experiência de uso da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social, foi realizada, de forma presencial, um tipo de entrevista denominada Grupo Focal. O Grupo Focal é um dos procedimentos mais adequados para fundamentar pesquisas qualitativas nos campos das ciências sociais (MORGAN, 1996). O Grupo Focal é um tipo de entrevista em profundidade, realizada em grupo, e que tem como objetivo a discussão de um tópico específico (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). A entrevista é conduzida pelo pesquisador, que atua como moderador e introduz o assunto com uma questão genérica, que vai sendo detalhada até que os dados necessários tenham sido obtidos (GIL, 2010). Como ponto positivo, ressalta-se a integração dos participantes que enriquece a coleta de informações e evidências, diferente de um instrumento aplicado de forma individual. As opiniões-síntese das discussões estimuladas/orientadas pelo mediador são registradas, e podem ajudar o pesquisador no entendimento do tema pesquisado (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

9. Aprendizagem: as ações investigadas envolvem produção e circulação de informações, elucidação e tomada de decisões, supondo uma capacidade de

aprendizagem dos atores envolvidos. Nas condições peculiares da pesquisa-ação, essa capacidade é aproveitada e enriquecida em função das exigências da ação em torno da qual se desenrola a investigação. A pesquisa-ação implica em uma capacidade de aprendizagem durante o processo de investigação, tanto o pesquisador quanto os participantes aprendem algo ao investigar, e discutem possíveis ações, cujos resultados oferecem novos ensinamentos.

No que tange a capacidade de aprendizagem nessa pesquisa, entende-se que os seminários realizados oportunizaram um espaço de troca de informações, esclarecimentos e redução de incertezas. O projeto de extensão realizado nessa pesquisa tem uma contribuição importante no que tange à aprendizagem, visto que possibilitou disseminar conceitos, técnicas e ferramentas relacionadas à Abordagem sistêmica do Design; disseminar processos co-criativos e colaborativos; promover a inovação na comunidade acadêmica; e proporcionar um ambiente de discussões e análises sobre o tema estudado.

10. Saber formal/saber informal: o processo de pesquisa-ação visa estabelecer (ou melhorar) a estrutura de comunicação entre os dois universos culturais distantes: o saber formal dos especialistas (técnicos e os pesquisadores), dotado de certa capacidade de abstração; e o saber informal dos interessados, baseado na experiência concreta dos participantes comuns. Na busca de soluções aos problemas colocados, os pesquisadores, especialistas e participantes devem chegar a um equilíbrio entre o saber formal e o saber informal. A pesquisa-ação busca a intercompreensão entre o saber formal e o saber informal a partir de uma interação entre o saber prático e o teórico, gerando a construção de novos conhecimentos.

No desenvolvimento dessa pesquisa, a fusão entre o saber formal e o saber informal, ocorreu prioritariamente por meio de seminários e um projeto de extensão, os quais oportunizaram a troca de conhecimentos gerando a construção de novos conhecimentos entre todas as partes envolvidas: pesquisadores, especialistas em pensamento de Design e empreendedores de negócios de impacto.

11. Plano de ação: Para corresponder ao conjunto dos seus objetivos, a pesquisa-ação deve se concretizar em alguma forma de ação planejada, objeto de análise, deliberação e avaliação.

Ao final dessa pesquisa foi possível o desenvolvimento uma Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social, a partir de métodos, técnicas e ferramentas advindos da Abordagem sistêmica e da Gestão de Design. Por meio de uma análise crítica da experiência de uso, foi possível verificar a eficácia da Plataforma Habilitante proposta no que tange a sua contribuição na melhoria das capacidades de projetar negócios de impacto social.

12. Divulgação externa: além do retorno da informação aos atores envolvidos, também é possível, mediante acordo prévio com os participantes, divulgar a informação externamente em diferentes setores interessados através de canais apropriados como conferências, congressos, entre outros. A divulgação externa e o retorno aos atores envolvidos se faz importante para estender o conhecimento dos resultados de uma pesquisa que, por sua vez, poderá gerar reações e contribuir para a dinâmica da tomada de consciência e, eventualmente, sugerir o início de mais um ciclo de ação e de investigação. A divulgação dos resultados deve ser feita de modo compatível com o nível de compreensão dos destinatários. Deve-se, também, prever um canal aberto de comunicação que permita que os atores envolvidos manifestem suas reações e eventuais sugestões.

A divulgação externa desta pesquisa vem sendo realizada por meio de publicações de artigos em eventos e revistas; por um Projeto de extensão realizado com a comunidade acadêmica; pela disponibilização da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social, de forma aberta, por meio da plataforma colaborativa Miro; e pela disponibilização dessa tese que também será um meio de divulgação dos resultados e da temática da pesquisa desenvolvida.

A Figura 36 apresenta uma síntese das 12 etapas realizadas nessa pesquisa as quais compõem a pesquisa-ação de acordo com Thiollent (2008).

Figura 36 - Síntese das etapas da pesquisa-ação



ETAPAS	PROCEDIMENTOS	RESULTADOS
Fase exploratória	Pesquisas bibliográficas em dados primários e secundários e revisão sistemática da literatura.	<ul style="list-style-type: none"> Entendimento do objeto de estudo e do contexto atual; Mapeamento do ecossistema dos negócios de impacto social no Brasil; Identificação de necessidades e oportunidades nessa área de conhecimento.
Tema de pesquisa	A definição do tema e do problema a serem abordados ocorreu por meio da identificação de oportunidades nessa área de conhecimento a partir das competências da abordagem sistêmica do design.	Tema da pesquisa: Abordagem sistêmica da gestão de design no desenvolvimento de modelos de negócios de impacto social.
A colocação do problema	Definição do problema de pesquisa em forma de pergunta, de forma clara, precisa e delimitada.	Problemática da pesquisa: Como uma abordagem sistêmica da gestão de design, a partir de seus métodos, técnicas e ferramentas, pode contribuir na melhoria das capacidades de projetar negócios de impacto social?
O lugar da teoria	Pesquisas bibliográficas e revisão sistemática da literatura.	<ul style="list-style-type: none"> Aprofundamento das temáticas envolvidas na problemática; Identificação de relações entre o objeto de estudo e a abordagem sistêmica e/ou design; Identificação de oportunidades de pesquisa científica; Identificação de métodos, técnicas, ferramentas advindos da abordagem sistêmica, do design e da gestão.
Hipóteses	Formulação de hipóteses por meio de análises das informações e conhecimento adquiridos nas demais etapas.	<p>Hipóteses da pesquisa:</p> <ul style="list-style-type: none"> Métodos, técnicas e ferramentas da Abordagem Sistêmica têm potencial para contribuir no mapeamento do sistema e suas inter-relações, facilitando o entendimento da situação, dos mecanismos causais do problema, de um desenvolvimento sustentável e dos possíveis impactos futuros; Métodos, técnicas e ferramentas do Design contribuem em um conhecimento, de forma empática, sobre os atores envolvidos, seu cotidiano, linguagem, comportamentos e ambiente; Métodos, técnicas e ferramentas do Design facilitam a coleta e análise de informações bem como a identificação do(s) problema(s) e suas causas; O processo projetual do design contribui no desenvolvimento de soluções desejáveis, viáveis, rentáveis, inovadoras e centradas no usuário.
Seminário	Seminários com especialistas das áreas de design e de abordagem sistêmica. Seminário com empreendedores sociais	Análise da problemática a partir de uma abordagem sistêmica, interdisciplinar e colaborativa, com o envolvimento dos agentes implicados na situação.
Campo de observação, amostragem e representatividade qualitativa	Delimitação do campo de observação e amostragem pelos pesquisadores do NasDesign.	<p>Definição do campo de observação, amostragem e representatividade qualitativa da pesquisa:</p> <ul style="list-style-type: none"> Empreendedores sociais; Ecossistema de negócios de impacto no Brasil; Acadêmicos especialistas em pensamento de design.
Coleta de dados	Pesquisas bibliográfica; Pesquisas de mercado; Pesquisas em organizações do ecossistema de negócios de impacto; Revisão sistemática da literatura; Seminário e questionário com empreendedores de negócios de impacto social; Análise da experiência de uso da Plataforma por meio de Observação Sistemática, questionários e grupo focal.	<p>Identificação de:</p> <ul style="list-style-type: none"> Necessidades na área de Negócios de Impacto Social; Oportunidades de atuação do Design no desenvolvimento de modelos de Negócios de Impacto Social; Identificação de métodos, técnicas e ferramentas advindos da Abordagem Sistêmica; do Design e da Gestão; Análise da experiência de uso da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social.
Aprendizagem	Produção e circulação de informações nos seminários, em um projeto de extensão e em publicações científicas.	<ul style="list-style-type: none"> Aprendizagem conjunta, resultando em um despertar de consciência e/ou aumento de conhecimentos dos atores envolvidos; Disseminação de conceitos, técnicas e ferramentas relacionadas a uma abordagem sistêmica do design; Disseminação de processos co-criativos e colaborativos; Promoção de inovação; Ambiente para discussões e análises sobre o tema estudado.
Saber formal/saber informal	Troca de conhecimento do saber formal e do saber da experiência concreta em seminários e em um projeto de extensão.	Conhecimento dos atores implicados na situação e troca de conhecimentos gerando a construção de novos conhecimentos entre todas as partes: pesquisadores, especialistas em pensamento de design e empreendedores de negócios de impacto.
Plano de ação	Elaboração de uma Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social, a partir de métodos, técnicas e ferramentas advindas da abordagem sistêmica e do design.	Desenvolvimento de uma Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social que se mostrou eficaz na melhoria das capacidades de projetar negócios de impacto social.
Divulgação externa	Divulgação dos trabalhos realizados durante da pesquisa.	<ul style="list-style-type: none"> Artigos publicados; Projeto de extensão realizado com a comunidade acadêmica; Disponibilização da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social, de forma aberta, por meio da plataforma colaborativa Miro; Tese de doutorado.

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

3.3 FASE 3 - APLICAÇÃO E ANÁLISE DE USO DA PLATAFORMA HABILITANTE

A Fase 3 apresenta a Aplicação Prática da Plataforma Habilitante e a Análise de uso da Plataforma Habilitante, visando obter dados com relação à experiência de uso dos participantes.

3.3.1 Aplicação Prática e Análise de uso da Plataforma Habilitante

A Fase 3, foi realizada por meio de um projeto de extensão, tendo como objetivo principal habilitar e analisar a experiência de uso da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social na comunidade acadêmica com habilidade e competência em pensamento de Design.

Primeiramente, foi desenvolvido e aprovado um projeto de extensão com o título Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social. O projeto pretendia contribuir no avanço dos conhecimentos e práticas relativos à atuação de uma Abordagem sistêmica do Design, em todos os níveis de Gestão de Design, nas áreas de inovação social e negócios de impacto social, por meio da experiência de uso da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social. Entre os objetivos específicos encontravam-se:

- Disseminar conceitos, técnicas e ferramentas relacionadas a uma Abordagem sistêmica do Design;
- Promover inovação na comunidade acadêmica;
- Estimular processos co-criativos e colaborativos na comunidade acadêmica;
- Identificar potencialidades e fraquezas no uso da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social.

Muitos dos conhecimentos dos quais são tomados como base nesse Projeto de Extensão, estão vinculados às disciplinas do currículo de cursos de graduação e pós graduação na área de ciências sociais aplicadas. As práticas propostas estão sustentadas por pesquisas, estudos e publicações de autores da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e de demais universidades. Considera-se que o projeto de extensão abrangeu os três pilares da Universidade Pública: ensino, pesquisa e extensão; visto que, em seu objetivo primordial se propôs a promover e a

gerar conhecimentos para o ensino, a pesquisa e práticas profissionais na comunidade acadêmica.

A aplicação prática da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social ocorreu por meio de seminários com especialistas em Design. Antes da realização dos seminários, na fase pré-aplicação, foi desenvolvido um board na Plataforma Miro com todas as informações necessárias para a realização da atividade: conceitos teóricos, propósito, público-alvo, fases Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social, métodos, técnicas e ferramentas sugeridos e a proposta de uma atividade prática. Também foram produzidos materiais impressos a serem utilizados nos seminários, como um painel com a síntese da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social e um folder. Para os seminários presenciais foi reservada a sala do NASDesign e organizado um espaço ao redor de uma mesa, criando um ambiente propício para um trabalho colaborativo. Previamente, foi solicitado aos participantes a disponibilidade de um computador ou tablet conectado à internet.

Na fase de aplicação da pesquisa, foram realizados um total de seis (6) seminários, os quais incluíram apresentação da Plataforma Miro; apresentação da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social; proposta de atividade prática; contato com a Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social e experimentação dessa Plataforma Habilitante. Os seminários foram realizados de forma síncrona, com apresentações e atividades; e de forma assíncrona, visando a continuidade dos trabalhos iniciados. Nesse mesmo período, foram realizadas coleta de dados por meio da técnica de observação sistemática durante os seminários; de questionários respondidos remotamente pelos participantes; de grupo focal com os participantes ao final dos seminários; e do desenvolvimento de uma jornada do usuário.

Na fase pós-aplicação da pesquisa, foi realizada a análise dos dados coletados pelas técnicas já citadas, conforme relata a pesquisa-ação. Dessa forma, foi possível realizar uma apreciação crítica com relação à experiência de uso da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social, possibilitando a compreensão do fenômeno e as relações entre a teoria e a prática, as quais estão expostas no capítulo de Discussão.

3.3.2 Aspectos éticos da pesquisa

Com relação aos aspectos éticos, foram seguidas as diretrizes da pesquisa-ação (THIOLLENT, 2008). Dessa forma, todos os participantes e envolvidos na pesquisa foram informados sobre os objetivos e os resultados esperados. Como essa pesquisa não apresenta riscos aos participantes, não se fez necessário sua aprovação no Comitê de Ética.

Desde o princípio, foi pontuado o caráter voluntário da participação e a possibilidade dos participantes, caso desejassem ou se fosse necessário, abandonarem a qualquer momento a sua participação na pesquisa. Visando evitar possíveis constrangimentos e manter uma postura respeitosa, os participantes das coletas de dados também foram informados sobre os benefícios, riscos, garantia de sigilo e de privacidade, sendo solicitada a assinatura nos Termos de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme apresentam os APÊNDICES B, D e F.

Os resultados deste trabalho poderão ser apresentados em encontros ou revistas científicas e, nesse caso, mostrarão apenas os resultados obtidos como um todo, sem revelar seu nome ou qualquer informação relacionada à privacidade.

4. DESENVOLVIMENTO DA PLATAFORMA HABILITANTE

Este capítulo apresenta o processo de desenvolvimento da Plataforma Habilitante, que corresponde à Fase 2 dos Procedimentos Metodológicos; iniciando com a Etapa 1: Identificação da Base Conceitual da Plataforma Habilitante, seguido da Etapa 2: Estruturação da Plataforma Habilitante, e Etapa 3: Apresentação da Plataforma Habilitante.

4.1 ETAPA 1: IDENTIFICAÇÃO DA BASE CONCEITUAL DA PLATAFORMA HABILITANTE

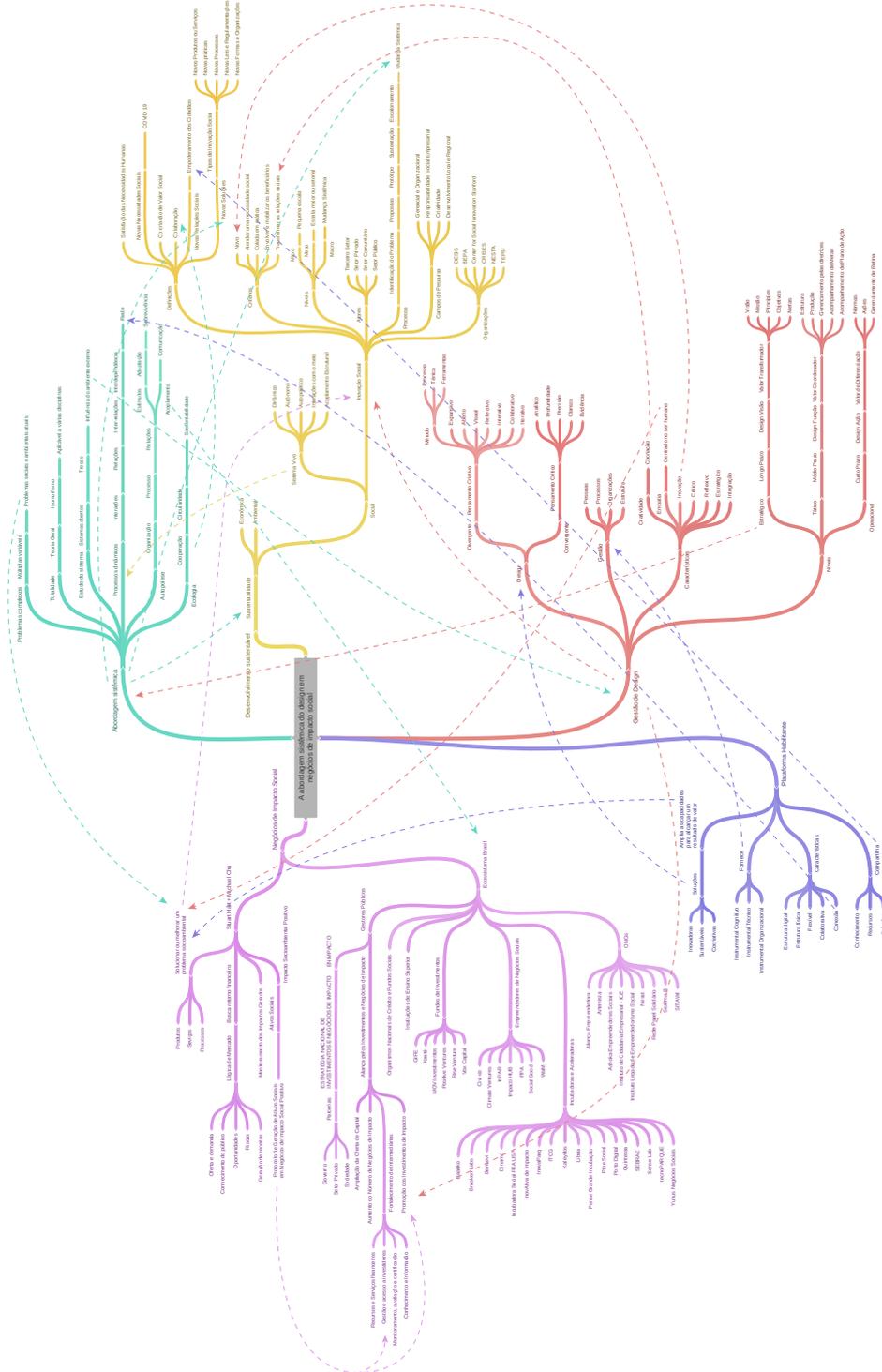
O processo de desenvolvimento da Plataforma Habilitante foi realizado com base nos levantamentos bibliográficos, revisões sistemáticas e nos seminários e coleta de dados ocorridos na pesquisa-ação, os quais orientaram a definição da base conceitual e dos requisitos necessários para contribuir na melhoria das capacidades de projetar negócios de impacto social.

Com o intuito de organizar e facilitar o processo de análise e correlações entre as informações e conhecimentos foi desenvolvido um mapa mental. O mapa mental, desenvolvido pelo psicólogo Tony Buzan no início dos anos 70, é uma ferramenta de aprendizagem e de transmissão ordenada de dados, informações e conhecimentos que facilita o domínio de informações visto a sua representação gráfica com características sistêmicas (BUZAN, 2005). A fundamentação teórica para a elaboração dos mapas mentais baseia-se na aprendizagem significativa, que tem como foco a interação entre a estrutura cognitiva prévia do indivíduo e o material ou conteúdo da aprendizagem, contribuindo para a transformação do conhecimento (AUSUBEL, 2000). De acordo com Buzan (2005), o mapa mental possibilita registrar o pensamento de uma maneira mais criativa, flexível, não-linear e apoiado em uma estrutura de múltiplas conexões, sem perder o foco do tema central.

O mapa mental foi elaborado com base nos dados teóricos, dados de pesquisas de mercado e nos conhecimentos gerados nos seminários da pesquisa-ação, com a finalidade de que a Plataforma Habilitante esteja embasada e coerente com a realidade. Esse mapa mental foi desenvolvido a partir da seguinte questão central: Abordagem sistêmica da Gestão de Design em negócios de impacto social. A partir dessa questão foram elaboradas as bases conceituais, em uma disposição

radial do centro para a área periférica, e estabelecidas as relações e conexões entre os conceitos e características, conforme apresenta a Figura 37. Desta forma, foi possível identificar os requisitos necessários, lacunas e oportunidades.

Figura 37 - Mapa mental relacionando Abordagem sistêmica da Gestão de Design e negócios de impacto social



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A proposta dessa pesquisa de uma Plataforma Habilitante para Negócios de Impacto Social tem como requisitos contemplar uma **estrutura digital**, visando a criação e o compartilhamento de conhecimento, recursos e soluções; de forma **aberta, acessível e escalonável**; visto os requisitos de inovação social e a necessidade de suporte ou mentoria por parte dos empreendedores sociais. A Plataforma deve ser **flexível e colaborativa**, permitindo que diferentes atores trabalhem juntos para gerar soluções, dado que a inovação e o Design podem ser coletivos e colaborativos, e não de responsabilidade exclusiva de projetistas ou especialistas em uma única disciplina.

Conforme o processo de inovação social, a mudança sistêmica salienta pontos importantes sobre a necessidade de avaliar os desdobramentos e evitar a sistematização de resultados indesejados. Dessa forma, a Plataforma está sendo projetada com foco **no potencial dos possíveis impactos**. A Plataforma Habilitante proposta busca identificar e desenvolver ações com potencial de impacto social significativo e evitar a sistematização de impactos negativos, mesmo em fase inicial, reconhecendo que a mensuração de impacto é desafiadora. Posto isso, a Plataforma aspira ser **protoimpacto social**, vislumbrando previamente uma situação, evento ou ação que tem o potencial de causar impacto significativo na sociedade, mas ainda está em sua fase inicial; haja visto as dificuldades dos empreendedores sociais na mensuração dos impactos sociais e ambientais. Para tanto, essa Plataforma Habilitante foi desenvolvida a partir das bases conceituais provenientes da Abordagem sistêmica e da Gestão de Design, conforme explicitado a seguir.

Durante a pesquisa-ação foi possível identificar que para grande parte dos empreendedores sociais a motivação inicial para se tornar um empreendedor social vem de uma paixão e engajamento em uma causa. Dessa forma, os empreendedores sociais, geralmente, possuem conhecimento sobre o público-alvo, mas não possuem conhecimentos e ferramentas sobre o contexto mais amplo, os atores envolvidos, o mercado e as oportunidades. Nesse caso, um mapeamento da situação por meio de uma Abordagem sistêmica podem colaborar em um diagnóstico inicial para o desenvolvimento de um negócio de impacto social de forma mais acertiva.

A **Abordagem sistêmica** é contextual, considera não apenas os elementos individuais envolvidos em um projeto, mas também todas as suas **inter-relações e interdependências**, como o sistema muda ao longo do tempo, e como relaciona-se com seu ambiente mais amplo. Isto posto, uma Abordagem sistêmica é capaz de

compreender as relações internas e a relação do sistema com o que está fora dele, ou seja, com o ambiente externo. Entre os princípios sistêmicos, encontram-se um olhar das partes para o todo; dos objetos para os relacionamentos, por meio de redes de relacionamento incorporadas em redes maiores; das hierarquias para as redes; da causalidade linear para a circularidade com fluxos circulares de retroalimentação; da estrutura para o processo; da metáfora mecânica para a metáfora do organismo vivo; do conhecimento objetivo para o conhecimento contextual e epistêmico; da verdade para as descrições aproximadas úteis dentro de um contexto; da quantidade para a qualidade; e do controle para a cooperação, influência e ação não-violenta. Os métodos, técnicas e ferramentas advindos da Abordagem sistêmica para **obter dados, organizar informações, realizar análises e integrar conhecimento** são úteis no fornecimento de uma estrutura para lidar com problemas difíceis e situações complexas, visto que permitem examinar as situações de pontos de vistas distintos; trabalhar em diferentes níveis; descobrir as raízes dos problemas envolvendo todos os atores; mapear os sistemas complexos que geram os problemas; identificar as relações e interdependências; descobrir conexões entre diferentes aspectos; e vislumbrar os possíveis impactos positivos e negativos.

As principais dificuldades e necessidades identificadas junto aos empreendedores sociais estão relacionadas ao estágio inicial de desenvolvimento de um negócio de impacto. Além do capital inicial para o negócio, tido como o principal impedimento, a fase de ideação do produto e/ou serviço; a definição de portfólio; e a falta de conhecimento sobre negócios em um nível estratégico, estão entre suas grandes dores.

O **Design** é uma atividade articuladora e transdisciplinar de resolução de problemas que segue um processo sistemático envolvendo métodos, técnicas e ferramentas que visam desenvolver, organizar e avaliar informações em face da incerteza; de considerar as complexas interações entre todos os componentes; de fazer previsões em termos de critérios de Design; e de trabalhar dentro dos limites de uma estrutura econômica. Nessa visão, um projeto de Design compreende um conjunto de princípios consistentes e seus derivados lógicos, uma disciplina operacional que leva à ação e, finalmente, um aparato de feedback crítico que mede as vantagens, detecta as deficiências e indica direções de melhoria. Para tanto, a Gestão de Design atua nos níveis: nível estratégico, culminando com uma participação ativa do Design na construção, difusão e implementação de estratégias

corporativas; nível tático ou funcional, na gestão do processo de Design e construção de um ambiente adequado aos processos de inovação; e nível operacional, a partir de sua participação no desenvolvimento de processos, produto e serviços. O Design tem potencial para criar soluções desejáveis, em processos abertos de coDesign, nos quais todos os atores envolvidos participam de diferentes maneiras. Entre as habilidades do Design que contribuem no processo de **resolução de problemas e de tomada de decisão** nas culturas organizacionais encontram-se: uma abordagem **centrada no ser humano** por meio de uma **atitude empática**, de escuta e diálogo; o **pensamento criativo**, divergente, aberto, visual, iterativo, colaborativo, contribuindo para a inovação; o **pensamento crítico**, convergente, analítico, profundo, preciso, contribuindo assim para a definição das estratégias; uma **visão periférica** e **capacidade de observação** de pessoas, lugares, organizações, projetos e ideias que contribuem para os mapeamentos, oportunizando novas alianças e novas conexões.

A Abordagem sistêmica revela a complexidade, os inter-relacionamentos e as interdependências existentes, alavancando um pensamento estratégico e protoimpacto. Enquanto que o processo de Design, centrado no ser humano, exploratório e criativo, leva a uma ação. Em um processo de Abordagem sistêmica da Gestão de Design, uma vez que o pensamento sistêmico e a análise tenham mapeado o território de uma situação, a prática do Design estará mais apta a identificar os problemas, explorar possíveis soluções, desenvolver protótipos, testar e avaliar as consequências, contribuindo assim na melhoria das capacidades de projetar negócios de impacto social e no desenvolvimento de soluções sociais mais eficazes e sustentáveis.

Essa Plataforma é destinada a empreendedores sociais que desejam desenvolver, inovar ou melhorar negócios de impacto social. Para tanto, almeja oferecer métodos, técnicas e ferramentas desenvolvidos com bases nos conceitos da Abordagem sistêmica e da Gestão de Design. Haja visto a pertinência destas abordagens no que tange aos processos de escutar e **entender profundamente** os atores envolvidos, de organizar e **analisar um grande volume de informações**, de **identificar as reais necessidades** das pessoas, de **ampliar as visões** sobre o problema considerando as complexas interações entre todos os componentes; de desenvolver **redes de parcerias**, e de projetar **soluções e inovações** dentro dos limites de uma estrutura econômica e **prevendo os possíveis impactos**.

4.2 ETAPA 2: ESTRUTURAÇÃO DA PLATAFORMA HABILITANTE

A definição dos requisitos necessários teve como principal objetivo guiar o desenvolvimento da Plataforma Habilitante, sua funcionalidade e uso e a definição das ferramentas a serem utilizadas.

4.2.1 Fases da Plataforma Habilitante

Na medida em que os requisitos necessários foram definidos, foi possível estabelecer as fases do processo de projetar negócios de impacto social com base nos princípios da Abordagem sistêmica e da Gestão de Design (Figura 38).

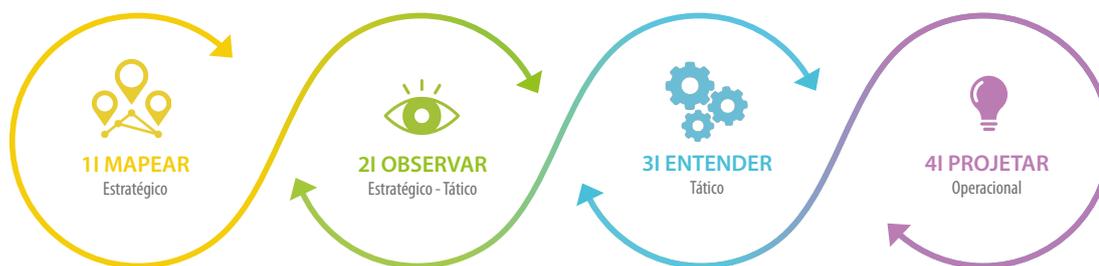
Figura 38 - Princípios orientadores para a criação das Fases da Plataforma Habilitante



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Essa Plataforma Habilitante está dividida em **quatro fases**, conforme a Figura 39, visando guiar o processo de projetar uma nova solução antes de colocá-la no mercado. Esse é um processo de aprendizagem com uma abordagem **iterativa, flexível e dinâmica**, possibilitando que a equipe explore, teste, refine e se necessário volte as fases anteriores para repensar. Cada fase é composta por um conjunto de métodos, técnicas, ferramentas e dicas que podem ser utilizados, de forma **colaborativa e cocriativa**, de acordo com o contexto e necessidades.

Figura 39 - Fases da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A **Fase 1 - Mapear**, pode ser considerada em nível estratégico, na qual ocorre um mapeamento do sistema, visando um entendimento macro e inicial da situação e os mecanismos causais do problema e das oportunidades, por meio do método da Abordagem sistêmica. Essa fase tem como principais objetivos:

- Alinhar o conhecimento;
- Coletar dados e informações preliminares;
- Compreender o contexto;
- Identificar os atores envolvidos;
- Observar o público-alvo;
- Identificar as relações entre os atores envolvidos;
- Visualizar as conexões e interdependências;
- Identificar as causas;
- Trabalhar em diferentes níveis;
- Incorporar a complexidade.

A **Fase 2 - Observar**, em nível estratégico e tático, visa aprofundar o conhecimento, de forma empática, sobre os atores envolvidos, seu cotidiano, sua linguagem, seus comportamentos, seu ambiente e suas necessidades, por meio de um processo de Design centrado no ser humano. Para tanto, o método utilizado foi baseado no Design etnográfico, tendo como foco:

- Realizar uma imersão no contexto dos atores envolvidos;
- Buscar informações e entendimento por meio de observações da realidade em uma amostra de tempo;
- Compreender por meio da empatia;

- Buscar diferentes perspectivas, escutando todas as vozes;
- Coletar histórias e experiências;
- Identificar comportamentos, necessidades, barreiras, desejos, motivações e expectativas;
- Decifrar padrões e temas emergentes.

A **Fase 3 - Entender**, encontra-se em um nível tático, contribuindo com a equipe no que tange a analisar as informações coletadas, produzir novos conhecimentos, convergir o pensamento e identificar problemas e oportunidades de inovação. Para esse propósito, o método utilizado foi o Design com vistas à:

- Analisar os fenômenos de forma construtiva, experimental e *bottom up*;
- Avaliar necessidades e expectativas dos atores envolvidos;
- Entendimento do público-alvo;
- Convergir pensamentos;
- Criar hipóteses;
- Identificar o desafio e sua relação com o sistema;
- Analisar o mercado e a concorrência;
- Definir quem são os nossos usuários;
- Mapear como os usuários têm as suas necessidades atendidas.

A **Fase 4 - Projetar**, ocorre em nível operacional, e tem como principal objetivo apoiar a equipe no desenvolvimento de soluções inovadoras, viáveis, protoimpacto e que atendam as necessidades sociais latentes. Para essa finalidade, os métodos utilizados compreendem o Design e o Design de serviço, possibilitando:

- Realizar workshops criativos com os atores envolvidos;
- Identificar padrões;
- Transformar pesquisas em direções estratégicas e soluções;
- Explorar oportunidades desejáveis, rentáveis e viáveis;
- Gerar muitas ideias;
- Criar soluções tangíveis e inovadoras;
- Testar, iterar e refinar as soluções.

4.2.2 Ferramentas selecionadas para a Plataforma Habilitante

Este tópico se inicia abordando uma breve conceituação sobre os termos método, técnica e ferramenta. Alguns filósofos importantes contribuíram na definição do conceito de método em suas respectivas áreas de estudo, como por exemplo Aristóteles, Descartes e Francis Bacon. De forma geral, método refere-se a um processo sistemático, composto por um conjunto organizado de passos ou procedimentos, utilizadas para alcançar um objetivo específico ou resolver um problema em uma determinada área de estudo ou prática. A origem da palavra técnica vem do grego *téchne*, que significa “arte” ou “ciência”.

Uma técnica é um procedimento que tem como objetivo a obtenção de um resultado específico, seja na ciência, na tecnologia, na arte ou em qualquer outra área. A técnica parte do pressuposto que, em situações semelhantes, uma mesma conduta ou um mesmo procedimento produzirão o mesmo efeito. Dessa forma, pode-se concluir que se trata de um ordenamento de uma forma de atuar ou de um conjunto de ações.

O termo ferramenta é derivado do latim e faz referência a qualquer tipo de utensílio, dispositivo, ou mecanismo físico ou intelectual utilizado por trabalhadores das mais diversas áreas para realizar alguma tarefa. Importante ressaltar, que ferramenta não designa apenas elementos e recursos físicos. Ferramenta pode descrever um recurso não físico, que seja utilizado para melhorar inteligência, modo de trabalho, percepção, entre outros.

A seleção das ferramentas utilizadas no desenvolvimento da Plataforma Habilitante fundamenta-se em um processo criterioso de pesquisa e análise. Inicialmente, foram conduzidas pesquisas bibliográficas e revisões sistemáticas da literatura, com o intuito de identificar e consolidar uma base de métodos, técnicas e ferramentas amplamente reconhecidas e empregadas para projetar produtos, serviços e modelos de negócio. Este procedimento metodológico possibilitou a identificação de soluções já validadas no campo da inovação e do design, assegurando que as ferramentas selecionadas fossem respaldadas por evidências teóricas e práticas consolidadas.

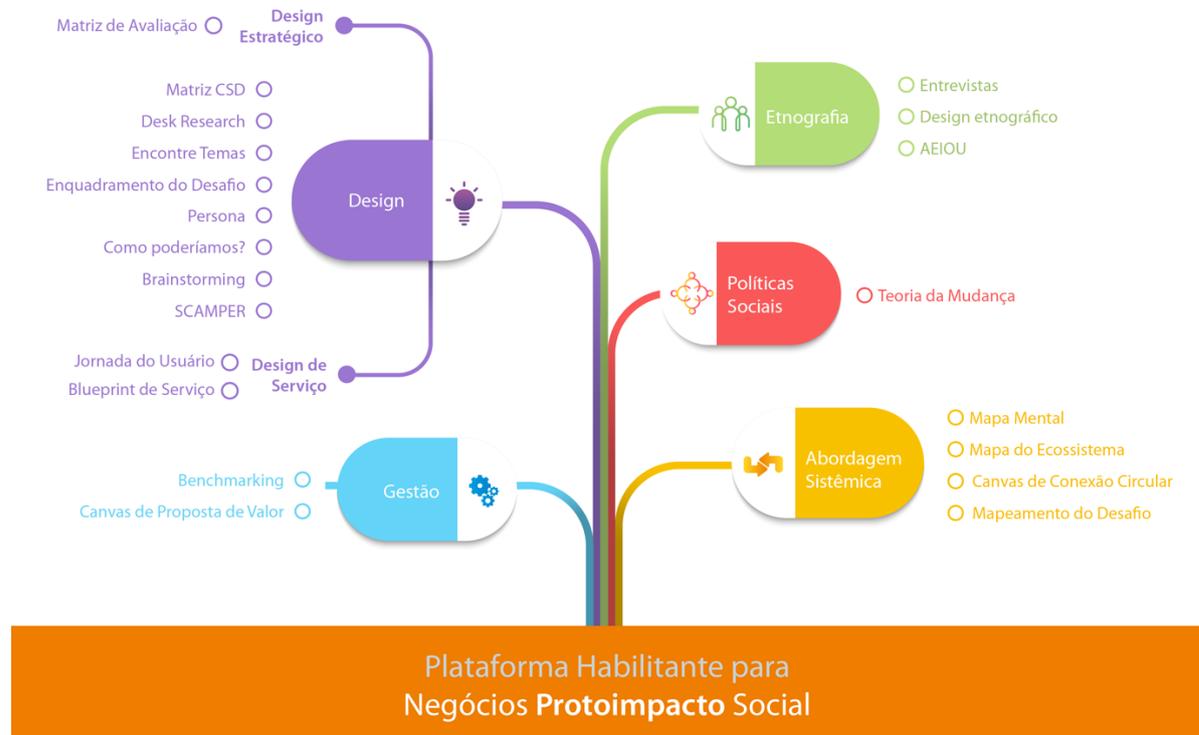
A sistemática adotada para a seleção das ferramentas fundamentou-se na elaboração de uma planilha contendo aproximadamente 90 ferramentas, identificadas a partir de práticas de mercado e dos achados provenientes das revisões sistemáticas

da literatura. Para cada ferramenta listada, foram analisados de forma criteriosa aspectos como suas descrições, objetivos, procedimentos, bem como a correspondência de cada uma aos diferentes níveis de gestão. Essa abordagem analítica possibilitou uma avaliação detalhada e fundamentada, permitindo a escolha das ferramentas mais adequadas às necessidades específicas da Plataforma Habilitante.

Adicionalmente, a seleção das ferramentas ocorreu de forma deliberada, com base nas necessidades, objetivos e requisitos específicos de cada fase do projeto. Em cada etapa da Plataforma Habilitante, foram analisadas as demandas singulares, que orientaram a escolha das ferramentas mais adequadas para atender aos desafios inerentes a essas fases. Tal abordagem assegura que as ferramentas selecionadas contribuam de maneira eficaz para o alcance dos resultados almejados, otimizando os processos e garantindo uma estratégia estruturada e coerente.

As ferramentas selecionadas para o desenvolvimento da Plataforma Habilitante possuem uma origem multidisciplinar, abrangendo diversos domínios do conhecimento, como Abordagem Sistêmica, Gestão, Design, Políticas Sociais e Antropologia, conforme ilustra a Figura 40.

Figura 40 - Ferramentas da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A **Abordagem Sistêmica** oferece uma perspectiva holística, permitindo a compreensão integrada dos diversos componentes de um sistema e suas inter-relações, essencial para a identificação de sinergias e pontos de melhoria. No campo da **Gestão**, as ferramentas são utilizadas para otimizar a tomada de decisões, implementar controles eficazes e garantir a sustentabilidade das iniciativas, com foco na eficiência organizacional.

Design oferece uma perspectiva centrada no usuário, com ênfase na inovação e na experiência, bem como na eficiência no desenvolvimento de soluções. As ferramentas oriundas de **Políticas Sociais** possibilitam uma análise crítica dos impactos sociais das iniciativas, garantindo que os projetos estejam alinhados com os princípios da sustentabilidade, ao passo que a **Antropologia** fornece uma compreensão mais profunda dos aspectos culturais e comportamentais dos indivíduos e grupos envolvidos, favorecendo a criação de soluções mais contextualizadas e sensíveis às necessidades humanas.

Essa combinação de ferramentas provenientes de diferentes áreas do conhecimento assegura uma abordagem abrangente e interconectada, permitindo

que a Plataforma Habilitante se desenvolva com base em princípios teóricos sólidos e práticas aplicáveis, considerando não apenas a eficiência técnica e econômica, mas também os impactos sociais e culturais envolvidos.

Dessa forma, a seleção das ferramentas foi realizada com o propósito de maximizar a eficácia da Plataforma Habilitante, garantindo que ela seja robusta, flexível e capaz de se adaptar às diversas exigências do projeto. O número de ferramentas varia de acordo com cada fase e a equipe poderá definir quais ferramentas utilizar, podendo utilizar todas as ferramentas de cada fase ou selecionar as ferramentas de acordo com o seu contexto e necessidades.

A Plataforma Habilitante Protoimpacto Social tem a função de contribuir como um guia para o facilitador e para a equipe estruturarem seu processo criativo. É importante destacar que a atuação do facilitador; a habilidade técnica da equipe; a capacidade de adaptação e colaboração; e o uso correto das ferramentas são fatores cruciais para garantir que o projeto atinja seus objetivos. O facilitador, além do conhecimento da Plataforma, precisa ter habilidades de comunicação, liderança, gestão de conflitos, criatividade e capacidade de conduzir o processo de forma colaborativa e eficaz. O processo deve ser adaptado às necessidades e particularidades de cada projeto, com a seleção de ferramentas específicas que atendam as necessidades do projeto e a garantia de que a equipe tenha autonomia para utilizar suas habilidades.

4.2.2.1 Ferramentas Fase 1 – Mapear

A **Fase 1 – Mapear** visa realizar um mapeamento e entendimento da situação, do contexto, dos atores envolvidos bem como identificar as inter-relações e interdependências. Para tanto, foram selecionadas quatro (4) ferramentas principais: Matriz CSD; Desk Research; Mapa de Ecossistema; e Canvas de Conexão Circular.

- **Matriz CSD:** É uma ferramenta de gestão de projetos utilizada na etapa de descoberta e exploração de hipóteses. Seu objetivo é esclarecer as dúvidas, transformar as suposições em certezas e confirmar as certezas. Auxilia e alinha o conhecimento da equipe no projeto, visando o que deverá ser identificado nas pesquisas e entrevistas. Sua utilização ocorre a partir da definição de Certezas (o que já sabemos), Suposições (o que supomos, mas não temos certeza e precisamos

confirmar) e Dúvidas (o que precisamos descobrir, quais perguntas precisamos fazer), que os membros da equipe têm sobre o projeto (LIVEWORK, 2022).

- **Desk Research:** É uma técnica de pesquisa que explora informações em diferentes fontes de dados, a partir de documentos já existentes - dados secundários - para adquirir conhecimento sobre um determinado tema. As análises podem revelar pesquisas já existentes, notícias sobre o contexto, estatísticas, soluções bem sucedidas, falhas, e modelos de negócios análogos que podem se relacionar com o projeto (IDEO, 2015).
- **Mapa de Ecosistema:** É uma ferramenta com uma Abordagem sistêmica que possibilita uma representação sintética do contexto, com o objetivo de esclarecer todos os papéis-chave que influenciam o usuário, a organização e o ambiente. Dessa forma, é possível compreender a relação entre os atores envolvidos e identificar lacunas e oportunidades de novas relações e parcerias. O mapa do ecossistema é construído primeiramente **identificando todos os atores e entidades envolvidos** de alguma forma na prestação de serviços, inclusive aqueles que não estão diretamente envolvidos com o serviço, mas que, no entanto, têm impacto sobre ele. Inicialmente, deve-se listar todos os indivíduos, organizações, empresas ou governos envolvidos. Posteriormente, posicione os envolvidos em círculo. No centro do círculo posicione os atores para quem o serviço é prestado (CORE), no círculo do meio posicione os atores envolvidos diretamente na prestação do serviço (**DIRETO**) e no círculo mais externo posicione os atores que não se envolvem diretamente, mas que influenciam o serviço (**INDIRETO**). A partir deste diagrama, será possível ter uma visão mais ampla do ecossistema e assim **estabelecer as conexões** entre os atores, usando diferentes tipos de linha (aparência, cor, traço) para representar diferentes tipos de relacionamento, como troca de informações, de dinheiro, de poder, etc. (SERVICE DESIGN TOOLS, 2020; STICKDORN e SCHNEIDER, 2014).
- **Canvas de Conexão Circular:** É uma ferramenta de Abordagem sistêmica que visa um mapeamento de sistemas e é utilizada para identificar os principais fatores e atores que afetam uma situação bem como as diferentes relações no sistema. Dessa forma, é possível reconhecer a dinâmica do sistema e como as coisas estão inter-relacionadas. É uma ferramenta complementar ao Mapa do Ecosistema. Deve-se

escolher quais dimensões são relevantes para o sistema no qual se está projetando. Cada membro do time deve postar o que entende como fatores e atores relevantes que afetam o sistema em análise, e então, os participantes traçam linhas de conexão entre os diferentes fatores que representam as diferentes relações no sistema. Dessa forma, é possível realizar uma análise do contexto maior identificando possíveis insights e a dinâmica do sistema (SYSTEMS INNOVATION NETWORK, 2022).

4.2.2.2 Ferramentas Fase 2 – Observar

Na **Fase 2 – Observar**, foram selecionadas três (3) ferramentas advindas do Design etnográfico, visando compreender o usuário e suas necessidades por meio da empatia e do Design centrado no usuário, entre elas, encontram-se: Entrevistas; Entrevistas com especialistas; e Design etnográfico.

- **Entrevistas:** É um tipo de coleta de dados que possibilita a interação direta com os atores envolvidos. O Design centrado no ser humano é sobre chegar até as pessoas para quem você está projetando e ouvi-las em suas próprias palavras. Entrevistas são um método fundamental de pesquisa para contato direto com os usuários, para coletar relatos em primeira mão de experiências, opiniões, atitudes e percepções aumentando assim as possibilidades de desenvolver uma solução que seja desejável para essas pessoas. As entrevistas podem ser estruturadas - com um roteiro preciso de perguntas; ou semiestruturadas - com perguntas definidas e perguntas espontâneas (IDEO, 2015; HANINGTON, e MARTIN, 2012).
- **Entrevistas com especialistas:** É um tipo de coleta de dados que explora informações com pessoas chave, que possuem conhecimento técnico e especializado. Além de aconselhamentos técnicos específicos, os especialistas podem dar informações relevantes sobre a história, contexto, novas tecnologias, leis que possam afetar o projeto e a implementação de soluções, e muitas vezes pode dar uma visão de nível de sistema de sua área de projeto e perspectivas de organizações como bancos, governos ou ONGs. As entrevistas podem ser estruturadas - com um roteiro preciso de perguntas; ou semiestruturadas - com

perguntas definidas e perguntas espontâneas (IDEO, 2015; HANINGTON, e MARTIN, 2012).

- **Design Etnográfico:** É uma ferramenta de investigação da vida social que prioriza a observação e análise do que as pessoas fazem, e não do que elas dizem, visando compreender profundamente as pessoas, suas vidas, sua linguagem, seus comportamentos e seu contexto. Por meio da observação do contexto situacional a partir da imersão dos pesquisadores no ambiente em uma amostra de tempo pré-definida visando interpretar os comportamentos e as experiências das pessoas, essa investigação poderá revelar oportunidades de inovação. Inicialmente deve-se definir a imersão: Quem você vai observar? Em qual contexto e por quanto tempo? Por que é importante observá-lo? Quais comportamentos você está buscando identificar? Para então realizar a(s) visita(s) a campo para observar as pessoas para quem está se projetando e documentar por meio de notas de campo, entrevistas, gravações de áudio, vídeos e/ou fotografias. Sugere-se o uso do **Framework AEIOU** para análise das informações. O **Framework AEIOU** consiste em um sistema de observação que ajuda a categorizar e interpretar as observações realizadas na prática etnográfica. É importante não apenas entender e descrever cada elemento, mas também entender as interações entre os elementos (IDEO, 2015; HANINGTON, e MARTIN, 2012). O sistema funciona a partir da captura de 5 quesitos durante as observações:
 - A = Atividades** As atividades são conjuntos de ações direcionadas a objetivos - caminhos para coisas que as pessoas desejam realizar. Quais são as ações e comportamentos das pessoas? Quais são seus objetivos?
 - E = Espaço** Incluem toda a arena onde as atividades acontecem. Em que espaço as ações e atividades acontecem? As atividades estão fora de contexto, ou são adequadas para aquele espaço?
 - I = Interações** As interações são entre uma pessoa e alguém ou outra coisa. Quais são as interações básicas ocorrendo entre as pessoas para que realizem seus objetivos? Quais os efeitos sobre as pessoas destas atividades e deste espaço?
 - O = Objetos** O que constitui o espaço? Quais os objetos são usados e amparam as pessoas, as atividades e as interações?

U = Usuários Quem são as pessoas sendo observadas? Quais são seus papéis e relacionamentos? Quais são seus valores e preconceitos? Como lidam com as pessoas ao seu redor?

4.2.2.3 Ferramentas Fase 3 – Entender

Para realizar análises, avaliar necessidades e identificar problemas e oportunidades foram selecionadas seis (6) ferramentas do Design que compõem a **Fase 3 – Entender**, entre elas: Encontre Temas; Enquadramento do desafio; Mapeamento do desafio; Benchmarking; Personas; e Jornada do usuário.

- **Encontre Temas:** É uma ferramenta de análise que visa encontrar padrões, insights e oportunidades. Inicialmente, deve-se classificar em categorias as citações, histórias ou ideias mais atraentes, comuns e inspiradoras e então, identificar temas-chave, tanto no nível humano (sobre a mentalidade e comportamento humanos) quanto no nível dos sistemas (sobre estruturas e forças em jogo), permitindo assim uma compreensão mais completa do desafio. Os temas-chave têm potencial de demonstrar oportunidades de criar mudanças na vida das pessoas, e assim criar soluções mais significativas (IDEO, 2015).
- **Enquadramento do Desafio:** É uma ferramenta estratégica de definição do problema a ser resolvido visando convergir as análises em um escopo que não seja muito específico, de forma a possibilitar a exploração de novas e criativas soluções; nem muito amplo, dificultando o foco no problema. Para tanto, essa ferramenta visa a definição do problema a ser resolvido, de forma curta e fácil de lembrar, considerando os atores envolvidos, o contexto, as restrições e os possíveis impactos positivos e negativos (IDEO, 2015).
- **Mapeamento do Desafio:** É uma ferramenta que visa mapear os desafios dentro de uma determinada área, por meio de uma Abordagem sistêmica. O objetivo é obter uma visão mais holística do cenário de desafios, apresentando o conjunto de desafios de curto e longo prazo; organizando em desafios gerais e específicos; e

classificando em classes de sistemas: social, ambiental, econômico e industrial. Para então, verificar as conexões entre eles possibilitando uma visão de rede de interligação desses desafios (SYSTEMS INNOVATION NETWORK, 2022)

- **Benchmarking:** É uma ferramenta de Gestão que possibilita um processo de pesquisa sistemática de monitoramento de mercado, no qual são analisadas as práticas das organizações concorrentes, como produtos, serviços e processos. Inicialmente, deve-se selecionar os concorrentes a serem monitorados e definir os indicadores de análise, que podem ser qualitativos e quantitativos. Posteriormente, deve-se realizar a coleta de dados para a análise, pesquisando informações sobre as organizações em dados primários e em dados secundários. Finalmente, se realiza uma análise profunda sobre os dados coletados, fazendo uma comparação e verificando pontos importantes para o projeto, oportunidades encontradas, tendências de mercado e possíveis ameaças. As informações obtidas contribuem nos processos estratégicos, nas tomadas de decisão, na melhoria de desempenho das organizações, no aprimoramento de processos e práticas, na identificação de tendências e nos processos criativos (IDEO, 2015).
- **Personas:** É uma ferramenta advindo do Design de Serviço. Persona é a consolidação de descrições arquetípicas de padrões de comportamento do usuário em perfis representativos. Cada persona é um modelo de referência de um tipo específico de usuário. Diferente das soluções tradicionais de mercado, que apenas descrevem populações demográficas, as personas são representações de comportamentos comuns em perfis significativos e relacionáveis. A persona é elaborada a partir de informações coletadas de usuários reais por meio de pesquisa de campo com base em agrupamentos de comportamentos e necessidades. Após a coleta de informações, deve-se identificar padrões de comportamento e temas que constituam pontos em comum e realizar um agrupamento das semelhanças entre os usuários, para então formar arquétipos sintetizados e agregados. Posteriormente, deve-se desenvolver uma narrativa realista de cada persona descrevendo os principais aspectos de sua situação de vida, como informações demográficas, personalidade, atitudes, interesses, habilidades, necessidades, expectativas; motivações, objetivos, frustrações e comportamentos relevantes para o projeto em questão. Ao capturar

comportamentos comuns, as personas podem fornecer uma solução ideal. Esta ferramenta é útil no desenvolvimento, discussão e apresentação de uma solução nas fases de ideação e definição. Uma descrição humanizada facilita a empatia e a comunicação (HANINGTON, e MARTIN, 2012; STICKDORN e SCHNEIDER, 2014).

- **Jornada do Usuário:** O mapa de jornada é uma representação sintética que descreve passo a passo a experiência do usuário ao interagir com um serviço, desde a decisão de compra até sua fidelidade como cliente. O processo é mapeado na perspectiva do usuário, descrevendo quais são as ações do usuário em cada etapa da interação; quais pontos de contato estão envolvidos; o que o usuário está sentindo e pensando; quais obstáculos e barreiras podem encontrar até ter a sua necessidade atendida; e quais são as oportunidades de melhoria. Mapas de jornada ajudam a detectar lacunas na experiência do cliente e a explorar potenciais soluções, auxiliando na melhoria da prestação de serviços e na criação de soluções inovadoras em diferentes pontos de contato (KALBACH, 2019; STICKDORN e SCHNEIDER, 2014).

4.2.2.4 Ferramentas Fase 4 – Projetar

Na **Fase 4 – Projetar**, com o intuito de desenvolver soluções centradas no usuário, inovadoras, desejáveis, viáveis do ponto de vista de negócios, possíveis no que tange à tecnologia e sustentáveis, foram selecionadas sete (7) ferramentas das áreas de Design e Gestão. Entre elas: Como poderíamos?; Brainstorming; SCAMPER; Matriz de avaliação; Canvas de Proposta de Valor; Teoria da Mudança; e Blueprint de serviço Protoimpacto.

- **Como poderíamos?** É uma ferramenta que estimula a criatividade e fornece uma estrutura para inovar, transformando desafios em oportunidades. A partir da análise dos desafios encontrados, deve-se reformular os desafios com perguntas iniciando com: “Como poderíamos...”. As várias respostas geradas se tornarão uma plataforma de lançamento para o Brainstorm (IDEO, 2015).

- **Brainstorming:** É também uma ferramenta para estimular a criatividade, é bastante utilizada para gerar o maior número possível de ideias inovadoras de forma abrangente e sem restrição organizacional, operacional ou tecnológica. O brainstorming é organizado permitindo primeiramente que cada participante colete seus próprios pensamentos individualmente, depois comece a compartilhar e construir uma ideia em cima da outra, a fim de chegar a um amplo conjunto de possibilidades (momento divergente). Na parte final do brainstorming, o objetivo é agrupar, analisar e priorizar os diferentes itens para identificar as soluções ou direções mais promissoras e definir os próximos passos (momento convergente) (IDEO, 2015; SERVICE DESIGN TOOLS, 2020).
- **SCAMPER:** SCAMPER é um acrônimo que sistematiza o processo de ideação, é uma ferramenta para a criatividade que serve como um guia inspiracional para a criação de novas ideias. Cada letra corresponde a um estímulo para a ideação, ajudando a alcançar novas ideias e expandir as limitações do grupo.
 - S = SUBSTITUIR:** Repensar os materiais, recursos, processos, regras e normas que podem ser alterados e resultem em melhorias de otimização e/ou sustentabilidade.
 - C = COMBINAR:** Exercitar a capacidade analítica e verificar as possibilidades de agregar um produto/serviço a outro.
 - A = ADAPTAR:** Separar o processo em partes menores e identificar em cada um os problemas que possam vir a acontecer.
 - M = MODIFICAR:** Todos os processos, produtos e serviços podem ser melhorados.
 - P = PROPOR:** Avaliar e propor novos usos e funcionalidades, usar a criatividade.
 - E = ELIMINAR:** Depois de pensar em tudo que pode ser acrescentado, modificado ou adaptado; avaliar e eliminar o que não trará resultados satisfatórios.
 - R = REORGANIZAR:** Avaliar a estruturação do processo produtivo de uma organização.

Mesmo que algumas das ideias pareçam impraticáveis, a ferramenta ajuda a reunir ideias de diferentes campos, manipulá-las e juntá-las no contexto do desafio (EBERLE, 1996).

- **Matriz de Avaliação:** É uma ferramenta que permite ponderar diferentes ideias e identificar e priorizar as ideias mais promissoras, a partir de uma classificação das ideias com base nos critérios de sucesso mais relevantes para o projeto. Um conjunto comum de critérios inclui o nível de complexidade relacionado à implementação da ideia e o nível de valor que eles trarão para o usuário e para a organização. Ao posicionar a ideia no quadrante correspondente será possível ter uma visão abrangente de todas as possibilidades e assim identificar as ideias com maior valor e impacto e menor complexidade de execução (SERVICE DESIGN TOOLS, 2020).
- **Canvas de Proposta de Valor:** É uma ferramenta visual que tem como principais objetivos definir com precisão os perfis dos seus clientes; visualizar o valor criado para o cliente; e validar e ajustar uma solução antes de prosseguir com o desenvolvimento. Por meio de uma visão detalhada da relação entre os segmentos de clientes e as proposições de valor, analisando o **Perfil do Cliente (Tarefas do cliente; Dores e Ganhos)** e a **Proposta de Valor (Produtos e serviços, Analgésicos e Criadores de ganhos)** (SERVICE DESIGN TOOLS, 2020).
- **Teoria da Mudança:** É uma ferramenta de Abordagem sistêmica utilizada para apoiar processos de planejamento, sistematização e avaliação de qualquer tipo de iniciativa social. Ajuda a definir e explicitar os objetivos de longo prazo de determinada iniciativa ao mesmo tempo em que permite identificar as pequenas metas a serem atingidas durante o caminho para que esse objetivo se concretize. Essa ferramenta permite que o planejamento das ações esteja alinhado com sua missão e seus objetivos. Esse processo ajuda a alinhar as metas organizacionais com os processos; alinhar a gestão com a equipe; e evidenciar as relações causais entre ações, resultados de curto e longo prazo. Dessa forma, é possível voltar aos objetivos iniciais, analisar se o impacto socioambiental esperado está sendo alcançado e corrigir rotas, quando necessário. A Teoria da Mudança se baseia em uma profunda clareza sobre **o que fazemos ou queremos fazer, para quem e o que queremos gerar** em termos de efeito em nossas iniciativas, buscando compreender as relações entre cada elemento de sua lógica. Para tanto, deve-se descrever qual é a visão de longo prazo sobre a mudança a ser realizada; qual é o principal problema que deve ser resolvido; qual é o público-alvo; qual é o ponto de entrada para atingir esse público; quais são

os benefícios a alcançar (resultados); quando os alcançará (período de tempo); como isso irá acontecer (atividades, estratégias, recursos, etc.); onde e em que circunstâncias ocorrerá o trabalho (contexto); e por que essa teoria irá se confirmar (suposições)? (NESTA UK, 2020; CENTER FOR THEORY OF CHANGE, 2022).

- **Blueprint de Serviço Protoimpacto:** É uma ferramenta visual que combina a representação passo a passo da experiência do usuário ao utilizar um serviço a partir da descrição e definição de todos os elementos do serviço (evidências físicas; ações do cliente; ações da linha de frente; ações dos bastidores; e processos de suporte), incorporando as perspectivas dos usuários, detalhando pontos de contato e processos (SERVICE DESIGN TOOLS, 2020; STICKDORN e SCHNEIDER, 2014). Visando contemplar os possíveis impactos de um serviço ainda em sua fase de projeto, nesta Plataforma Habilitante foram incorporados dois elementos: impactos positivos e impactos negativos, possibilitando a exploração de eventos ou ações que tem o potencial de causar impacto positivo e/ou negativo em diferentes aspectos - meio ambiente, sociedade, economia. Dessa forma, essa ferramenta contribui na identificação das áreas críticas, na coordenação de pessoas e recursos, na melhoria de processos e na reflexão dos possíveis impactos de cada ação.

4.2.3 Materialização da Plataforma Habilitante

A materialização da Plataforma Habilitante iniciou com o desenho de esboços manuais visando organizar as fases da Plataforma e as respectivas ferramentas e informações necessárias. Posteriormente, foram definidos os recursos a serem utilizados.

Esta pesquisa ocorreu simultaneamente a pandemia da COVID 19, a qual acelerou o processo de transformação digital nas relações de trabalho. A necessidade de criar novas formas de interação, de trabalho e de ensino remoto, impulsionou a experimentação de ferramentas e metodologias inovadoras, estimulando o aprendizado de ferramentas digitais e facilitando a comunicação e colaboração.

De acordo com a Pesquisa Anual sobre o Mercado Brasileiro de TI e Uso nas Empresas, realizada pela Fundação Getúlio Vargas (MEIRELLES, 2023), o processo de transformação digital no ano de 2021 foi o equivalente ao esperado para o período de um a quatro anos. O avanço dos dispositivos digitais em uso no país já supera 447

milhões de unidades, o que significa mais de duas unidades por habitante. A pesquisa fez uma previsão de um computador por habitante no início de 2023, visto que as vendas desse dispositivo tiveram um crescimento de 27% em 2021, totalizando 14 milhões de unidades.

Com um contexto favorável ao uso de ferramentas digitais e visando a criação e o compartilhamento de conhecimento, recursos e soluções; de forma acessível, colaborativa e escalonável, essa pesquisa se propôs a desenvolver uma estrutura digital para Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social, fazendo uso de recursos digitais já existentes no mercado. Após uma análise das ferramentas tecnológicas mais utilizadas para realizar atividades remotas, foi selecionada a ferramenta Miro (www.miro.com), visto a sua importância no contexto de trabalho remoto, acesso gratuito e facilidade na experiência de uso. O Miro é uma plataforma de comunicação visual colaborativa que funciona como uma lousa interativa digital, na qual os integrantes de uma equipe podem criar, colaborar e centralizar a comunicação em um único espaço. O Miro possibilita realizar diversas atividades necessárias no desenvolvimento de projetos facilitando a colaboração, o planejamento estratégico, workshops, aulas interativas e outras atividades relacionadas a projetos profissionais ou pessoais. Essa ferramenta é particularmente útil para equipes de Design, desenvolvimento de software, análise de dados e gerenciamento de projetos. A área de trabalho do Miro pode ser salva, compartilhada com outras pessoas, impressa e também exportada em arquivos de imagem, PDF ou CSV, facilitando o trabalho da equipe, o compartilhamento e a divulgação do projeto.

Ao iniciar a produção do conteúdo da Plataforma Habilitante, considerou-se a importância da linguagem a ser utilizada. A proposta desta Plataforma visa um conhecimento de acesso aberto e inclusivo, para tanto, a linguagem verbal e os recursos gráficos devem ser facilmente compreendidos em todas as áreas e por todos os públicos. A produção textual foi elaborada de forma objetiva e com termos de fácil compreensão.

O projeto gráfico abrangeu uma padronização de elementos e cores, e atenção à sequencialidade; visando facilitar o uso da Plataforma Habilitante e o entendimento e identificação das fases e ferramentas.

Da mesma forma, foi atribuído um nome para a Plataforma Habilitante, o qual deveria explicitar de forma clara e objetiva o seu principal propósito: contribuir no desenvolvimento de negócios de impacto social com atenção aos possíveis impactos

futuros. O nome selecionado foi Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social conforme ilustra a Figura 41:

Figura 41 - Logotipo da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social

Plataforma Habilitante Negócios Protoimpacto Social

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

4.3 ETAPA 3: APRESENTAÇÃO DA PLATAFORMA HABILITANTE PARA NEGÓCIOS PROTOIMPACTO SOCIAL.

A Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social é composta por um conjunto de ferramentas que visam contribuir na melhoria das capacidades de projetar negócios de impacto social guiando empreendedores sociais nas fases de coleta, organização e análise de dados; na identificação de necessidades e no desenvolvimento de soluções para Negócios Protoimpacto Social. A plataforma segue uma Abordagem sistêmica da Gestão de Design e suas ferramentas visam um entendimento empático e profundo do usuário; ampliação das visões sobre o problema considerando as complexas interações; o desenvolvimento de redes de parcerias e a criação de soluções inovadoras, viáveis e protoimpacto que atendam as necessidades sociais latentes.

Primeiramente, a plataforma apresenta de forma descritiva e objetiva o contexto no qual ela foi desenvolvida e o conceito de Negócios de Impacto Social e de Plataforma Habilitante. Na sequência, estão disponibilizadas as informações sobre o tipo de abordagem utilizado e sobre Gestão de Design, conforme ilustra a Figura 42. Posteriormente, apresenta-se a plataforma e as informações pertinentes a seu uso.

Figura 42 - Conceitos teóricos da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social

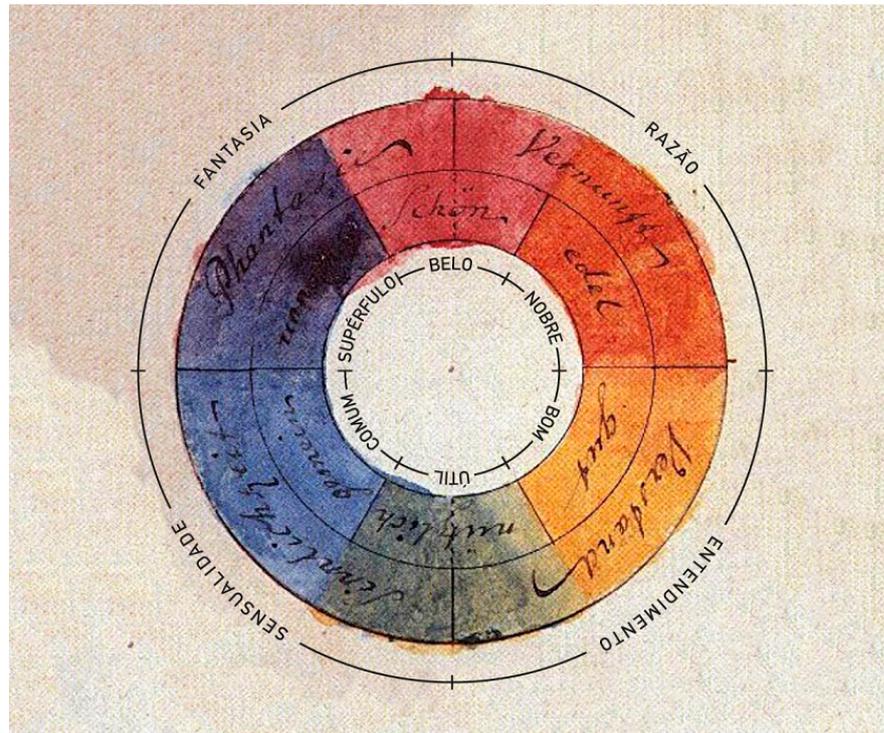


Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Os frames que compõem cada uma das quatro fases da Plataforma Habilitante estão ordenados verticalmente. Cada fase é identificada por uma cor correspondente, as quais foram selecionadas a partir da Teoria das Cores de Goethe (1970), conforme ilustra a Figura 43.

Segundo Goethe, a cor não era apenas uma medição científica, e sim uma experiência subjetiva percebida de forma distinta por cada espectador, pelos mecanismos da visão e pela maneira como nosso cérebro processa tais informações. Seus estudos abrangem a fenomenologia da cor, buscando compreender os impactos causados pelo uso das cores e determinar quais os sentimentos poderiam estar associados a cada uma das cores. Na Teoria das Cores, o autor defende que cada cor atua sobre o psiquismo humano causando estados anímicos específicos provocando sensações, reações e comportamento similares em diferentes indivíduos. A Teoria de Goethe foi incorporada ao aprendizado da cor na Bauhaus, influenciando no entendimento das propriedades cromáticas e na sua aplicação nas artes visuais, no Design, na arquitetura e em publicidade e propaganda, visando direcionar comportamentos e atingir seus objetivos.

Figura 43 - Círculo cromático de Goethe



Fonte: Goethe (1970).

Para a **Fase 1 – Mapear**, que visa um entendimento inicial da situação, foi selecionada a **cor amarela**. No Círculo Cromático de Goethe, o amarelo é a cor do entendimento, da assimilação do conhecimento e da clareza mental. Essa cor estimula as atividades mentais e o raciocínio e proporciona concentração e atenção.

Com relação à **Fase 2 – Observar**, que tem como objetivo compreender o usuário e suas necessidades, por meio da empatia, foi definida a **cor verde**. O verde, entre outras características, está relacionado com a direção e com o propósito. É a cor da determinação, da verdade, da integridade, do crescimento e da habilidade para tomar decisões e do discernimento.

A **Fase 3 – Entender**, que é composta por um processo de análise e identificação, foi associada à **cor azul**, que é utilizada para transmitir confiança e segurança. Entre os significados da cor azul encontram-se: tranquilidade, serenidade, comunicação clara, intelectualidade e inteligência.

Na **Fase 4 – Projetar**, que tem como propósito projetar soluções inovadoras, foi selecionada a **cor roxa** que é a cor da transformação e da criatividade. No Círculo Cromático de Goethe faz parte das cores relacionadas a fantasia e imaginação.

Figura 44 - Cores das Fases da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social

1 | MAPEAR

Problemas sociais envolvem diferentes disciplinas e estão inseridos em uma rede de atores, contexto e relações que possuem causas complexas e inter-relacionadas, incluindo crenças, comportamentos, tendências, eventos, normas sociais e culturais, fenômenos ambientais e sociais, economia, instituições, leis, políticas...

Desta forma, é difícil compreender os problemas sociais a partir de uma perspectiva única, fazendo-se necessário uma perspectiva sistêmica. Um mapeamento do sistema ajudará a visualizar o contexto da situação, as variáveis que influenciam e a interconectividade dos atores e das relações. Contribuindo no entendimento dos fatores que causam o problema, e não apenas os sintomas; dos impactos do problema e/ou da possível solução para além do público alvo; das mudanças necessárias para solucionar ou minimizar o problema; e dos recursos que podem ser utilizados. Aqui vamos explorar o contexto, o ambiente, os atores envolvidos e as inter-relações.

PROPÓSITO / Entendimento inicial

Realizar um mapeamento do sistema visando um entendimento inicial da situação e os mecanismos causais do problema, por meio de uma abordagem sistêmica da gestão de design.

MÉTODO/ Abordagem Sistêmica

- Alinhar o conhecimento;
- Coletar dados e informações preliminares;
- Compreender o contexto;
- Identificar os atores envolvidos;
- Identificar as relações entre os atores envolvidos;
- Visualizar as conexões e interdependências;
- Identificar as causas;
- Trabalhar em diferentes níveis;
- Incorporar a complexidade.

2 | OBSERVAR

Inovações sociais são orientadas a partir dos desafios encontrados na sociedade visando a satisfação das necessidades humanas ainda não satisfeitas; geralmente em um processo bottom-up (de baixo para cima).

Uma abordagem centrada no ser humano e por meio de uma atitude empática, de observação, escuta e diálogo, ajudará no entendimento profundo das reais necessidades sociais e na promoção de uma participação social ativa e colaborativa.

Aqui vamos identificar comportamentos, expectativas, necessidades e barreiras.

PROPÓSITO / Observação empática

Entendimento profundo, de forma empática, sobre os atores envolvidos, seu cotidiano, sua linguagem, seus comportamentos e seu ambiente a fim de identificar oportunidades de inovação.

MÉTODO/ Design Etnográfico

- Realizar uma imersão no contexto dos atores envolvidos;
- Buscar informações e entendimento por meio de observações da realidade em uma amostra de tempo;
- Compreender por meio da empatia;
- Buscar diferentes perspectivas - escutar todas as vozes;
- Coletar histórias - experiências;
- Identificar comportamentos, necessidades, barreiras, desejos, motivações e expectativas;
- Decifrar padrões e temas emergentes.

3 | ENTENDER

Problemas sociais são problemas complexos que necessitam de um entendimento profundo. Neste momento vamos sintetizar as informações e conhecimentos gerados nas fases anteriores, convergir o pensamento e traduzir em insights.

Aqui vamos analisar os dados e informações coletados, aprender com outras experiências, explorar novas opções, avaliar oportunidades, riscos e viabilidade.

PROPÓSITO / Entendimento profundo

Desenvolver um entendimento profundo do problema e suas causas.

MÉTODO/ Design

- Analisar os fenômenos de forma construtiva, experimental e bottom up;
- Avaliar necessidades e expectativas dos atores envolvidos;
- Convergir pensamentos;
- Criar hipóteses;
- Identificar o desafio e sua relação com o sistema;
- Avaliar o mercado e a concorrência;
- Definir quem são os nossos usuários;
- Mapear como os usuários têm as suas necessidades atendidas.

4 | PROJETAR

A partir da identificação do problema real e seus possíveis impactos é hora de desenvolver novas soluções que sejam desejáveis, viáveis do ponto de vista de negócios e possíveis no que tange à tecnologia.

Aqui vamos gerar ideias, muitas ideias! Depois começamos a nos concentrar no que é tecnicamente viável para implementar e como tornar a solução financeiramente viável. É um ato de equilíbrio crucial para projetar soluções bem-sucedidas e sustentáveis. Ideias que atendam as necessidades identificadas, centradas no usuário, adequadas ao contexto, sustentáveis e inovadoras.

PROPÓSITO / Desenhando soluções

Desenvolver soluções inovadoras que atendam as necessidades sociais latentes.

MÉTODO/ Design

- Realizar workshops criativos com os atores envolvidos;
- Identificar padrões;
- Transformar pesquisas em direções estratégicas e soluções;
- Explorar oportunidades desejáveis, rentáveis e viáveis;
- Gerar muitas ideias;
- Criar soluções tangíveis e inovadoras;
- Testar, iterar e refinar as soluções.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Para cada fase é apresentada uma explicação sobre a fase, seu propósito e o método utilizado, conforme Figura ilustrativa a seguir:

Figura 45 - Conteúdos das Fases da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Após a explicação inicial de cada fase, as ferramentas que compõem essa fase estão dispostas horizontalmente na cor correspondente a sua fase. Cada ferramenta é apresentada por seu nome, descrição da técnica utilizada, da área de origem, do que é, por que e como deve ser utilizada, conforme ilustra a Figura 46. As fontes de referência de cada ferramenta constam na parte inferior de que cada frame.

Figura 46 - Conteúdos das ferramentas da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social

Nome da ferramenta → **Design etnográfico**

Técnica ← Técnica Coleta de dados
Ferramenta Etnografia

Área de estudos ←

O que é? ← É uma ferramenta de investigação da vida social que prioriza a observação e análise do que as pessoas fazem, e não do que elas dizem.

Por que é utilizada? ← Para compreender profundamente as pessoas, suas vidas, sua linguagem, seus comportamentos e seu contexto. Essa investigação poderá revelar oportunidades de inovação.

Como deve ser utilizada ← Como?
Por meio da observação do contexto situacional a partir da imersão dos pesquisadores no ambiente em uma amostra de tempo pré definida visando interpretar os comportamentos e as experiências das pessoas.

Referência bibliográfica ← Fonte: IDEO/ The Field Guide to Human-Centered Design Martin, B., & Hanington, B. M. Universal methods of design: 100 ways to research complex problems, develop innovative ideas, and design effective solutions, 2012.

Explicações para utilização

01 Definir a imersão

- Quem você vai observar?
- Em qual contexto e por quanto tempo?
- Por que é importante observá-lo?
- Quais comportamentos você está buscando identificar?

02 Realizar visita(s) a campo para observar as pessoas para quem está se projetando.
Observar o máximo que puder, registrar exatamente o que você vê e ouve e fazer anotações de suas impressões. Observar sem inferir, e analisar fatos e comportamentos que podem fornecer insights.

03 Documentar por meio de notas de campo, entrevistas, gravações de áudio, vídeos e/ou fotografias.

Fica a dica!

- Durante a observação de campo, use a técnica AEIOU como uma base para observar o ambiente.
- Registre as observações sob os títulos apropriados.
- Revise e agrupe as observações para desenvolver temas e questões de nível.

Dicas para utilização

Framework AEIOU

A Atividades As atividades são conjuntos de ações direcionadas a objetivos - caminhos para coisas que as pessoas desejam realizar. Quais são as ações e comportamentos das pessoas? Quais são seus objetivos?

E Espaço Incluem toda a arena onde as atividades acontecem. Em que espaço as ações e atividades acontecem? As atividades estão fora de contexto, ou são adequadas àquele espaço?

I Interações As interações são entre uma pessoa e alguém ou outra coisa. Quais são as interações básicas ocorrendo entre as pessoas para que realizem seus objetivos? Quais os efeitos sobre as pessoas destas atividades e deste espaço?

O Objetos O que constitui o espaço? Quais os objetos são usados e amparam as pessoas, as atividades e as interações?

U Usuários Quem são as pessoas sendo observadas? Quais são seus papéis e relacionamentos? Quais são seus valores e preocupações? Como lidam com as pessoas ao seu redor?

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A Plataforma Habilitante disponibiliza os modelos das ferramentas sugeridas, os quais podem ser copiados para outra conta do Miro; exportados nos formatos JPG, PDF e CSV; salvos no Google Drive; compartilhados como apresentação e impressos.

Figura 47 - Exemplos de modelos de ferramentas

Modelo de Persona:

- INDIRETOS** (camada externa)
- DIRETOS** (camada média)
- CORE** (camada central)

Formulário de Persona:

Persona

Nome: _____ Cidade/Estado: _____

Gênero: _____ Profissão: _____

Idade: _____ Educação: _____

Estado Civil: _____

“Insira uma frase que resuma a atitude da persona.”

Personalidade

Objetivos e Expectativas

Necessidades

Desafios, medos e problemas

Valores

Jornada do Usuário:

Diagrama de grade com 5 colunas e 6 linhas, representando diferentes estágios e momentos da jornada do usuário.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Finalizado o desenvolvimento da Plataforma Habilitante, foi realizada a Fase 3 da pesquisa, que compreende a Aplicação e Análise de uso da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social. Os resultados da Fase 3 são apresentados no capítulo a seguir.

5. APLICAÇÃO E ANÁLISE DE USO DA PLATAFORMA HABILITANTE

Este capítulo corresponde à Fase 3 dos Procedimentos Metodológicos. Inicialmente, apresenta a Plataforma Habilitante, composta por fases, métodos, técnicas e ferramentas; e a Aplicação Prática da Plataforma Habilitante, a qual ocorreu por meio de um Projeto de Extensão. Posteriormente, apresenta uma Análise de uso da Plataforma Habilitante que foi realizada por meio de observação sistemática, questionário eletrônico, grupo focal e jornada do usuário.

5.1 ETAPA 1: APLICAÇÃO DA PLATAFORMA HABILITANTE

As aplicações práticas realizadas ocorreram no segundo semestre de 2023. Com relação ao cronograma de execução, durante os meses de setembro e outubro de 2023, foi realizada a etapa inicial de planejamento, incluindo a produção de todo o material necessário para a etapa de execução. No mês de outubro de 2023, iniciou-se a etapa de execução, quando foi realizado um convite de participação para a comunidade acadêmica com habilidade e competência em pensamento do Design. Os canais de comunicação utilizados foram: o aplicativo whatsapp, por meio de grupos de estudantes de pós-graduação da UFSC e de grupos de parceiros acadêmicos do NASDesign; e a plataforma Moodle UFSC, por meio de um convite virtual para os estudantes de pós-graduação matriculados na disciplina Abordagem sistêmica do Design com foco na inovação (EGR 410022).

Figura 48 - Convite de participação da pesquisa aplicada



Você está sendo convidado a participar da pesquisa aplicada

Plataforma Habilitante para Negócios **ProtoImpacto Social**

que visa habilitar e analisar a percepção de uso de uma plataforma que tem como objetivo contribuir na melhoria das capacidades de projetar negócios de impacto social. Nossos encontros acontecerão:

13.nov 10h -12h NAS Design	14.nov 10h -11h Remoto	20.nov 10h -11h Remoto	21.nov 10h -12h NAS Design
----------------------------------	------------------------------	------------------------------	----------------------------------

Você se interessou? Venha fazer a sua inscrição aqui:
<https://forms.gle/kh4SD7ArcUPCz6o87>

Obrigada! 😊





Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A realização da inscrição aos interessados ocorreu por meio de um formulário de inscrição online do Google Formulários, no qual foi disponibilizado as datas, horários e local dos seminários. Os interessados deveriam preencher seus dados pessoais, tais como: nome completo, email, CPF, telefone celular e formação acadêmica. Os dados requisitados visavam contemplar a comunicação posterior do grupo, cadastro e emissão de certificado de participação e verificar o pré-requisito de participação no que tange à formação acadêmica – nível de pós graduação.

Figura 49 - Formulário de inscrição



Plataforma Habilitante para Negócios **Protoimpacto Social**

Datas:

Seminário 1: 13/nov segunda-feira, 10h – 12h, no NASDesign

Seminário 2: 14/nov terça-feira, 10h – 11h, remoto

Seminário 3: 20/nov segunda-feira, 10h – 11h, remoto

Seminário 4: 21/nov terça-feira, 10h – 12h, no NASDesign

Caso você não tenha vínculo com a Universidade e queira o certificado da UFSC, por favor, entre neste link e preencha as informações necessárias:

<https://pessoa.sistemas.ufsc.br/autocadastro/?service=https%3A/grupos.moodle.ufsc.br/login/index.php&serviceLabel=Moodle+Grupos>

Dúvidas? Entre em contato com Larissa pelo e-mail lari.berlato@gmail.com

lari.berlato@gmail.com [Mudar de conta](#)

🔒 Não compartilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

Nome completo *

Sua resposta _____

Email *

Sua resposta _____

CPF *

Sua resposta _____

Telefone celular *

Sua resposta _____

Formação acadêmica *

Sua resposta _____

Enviar [Limpar formulário](#)

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) · [Termos de Serviço](#) · [Política de Privacidade](#)

Google Formulários

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

No total, sete (7) acadêmicos se inscreveram nesta pesquisa aplicada. Antes de iniciarem os seminários, foi criado um grupo no Whatsapp, visando facilitar a comunicação entre os participantes, esclarecer dúvidas e enviar os links para os encontros virtuais. O grupo foi composto pelos organizadores e os inscritos.

5.1.1 Seminários

Os seminários ocorreram de forma síncrona, com apresentações e atividades, e de forma assíncrona, visando a continuidade dos trabalhos iniciados. A pandemia da COVID-19 acelerou a adoção de ferramentas digitais para comunicação, colaboração e ensino, abrindo novas oportunidades e ampliando o acesso a recursos anteriormente mais restritos. A escolha de um modo de trabalho híbrido, com o uso dos recursos remotos, se justifica pela busca por soluções mais flexíveis para os participantes e pela necessidade de adaptação à nova realidade.

A proposta inicial contemplava quatro (4) seminários, sendo dois (2) seminários presenciais e dois (2) de forma remota, totalizando seis (6) horas, a ocorrer no mês de novembro de 2023. No decorrer das atividades, fez-se necessário ajustes nas datas, em função da disponibilidade dos participantes e na quantidade de encontros previstos inicialmente, visto que a carga horária inicial se mostrou insuficiente. Dessa forma, ocorreram um total de seis (6) seminários sendo dois (2) seminários presenciais e quatro seminários (4) de forma remota, totalizando 9 horas e 30 minutos, ocorridos nos meses de novembro e dezembro de 2023.

Figura 50 - Programação dos Seminários



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O **primeiro seminário** de uso da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social (Figura 51) foi realizado de forma presencial, no dia 13 de novembro, segunda-feira, com duração de aproximadamente 2 horas, na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), no Centro de Comunicação e Expressão, Bloco A, 1º andar, sala 136, NASDesign. Primeiramente, os organizadores e cada participante realizaram uma apresentação pessoal contemplando um breve histórico profissional.

Figura 51 - Seminário 1



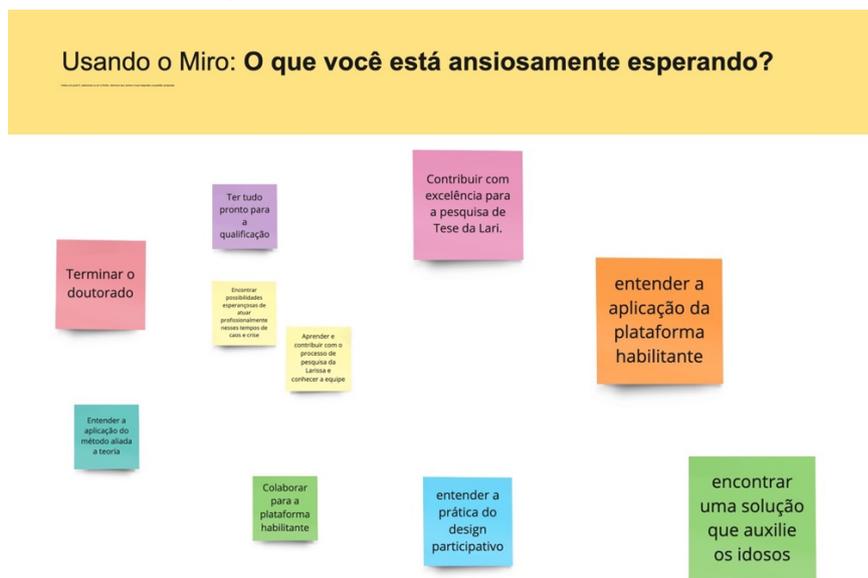
Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Em seguida, foi realizada uma apresentação sobre o desenvolvimento da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social, incluindo os conceitos teóricos que embasaram a sua elaboração, entre eles: inovação social, negócios de impacto social, Abordagem sistêmica, Gestão de Design, plataforma habilitante e protoimpacto.

Visando um entendimento do uso do meio escolhido, foi realizada uma breve apresentação com explicações sobre a utilização do Miro e suas ferramentas básicas, tais como: ferramenta de seleção, caixa de texto, criação e edição de post-it, zoom e edição de ação. Nesse momento, foi realizada uma dinâmica chamada: Quebra Gelo. O Quebra Gelo funciona como uma atividade de aquecimento antes de uma atividade em grupo, por meio de uma troca de impressões e informações, de forma leve, descontraída e simples. Essa dinâmica tem como principal objetivo fazer com que os participantes se sintam confortáveis ao falar na frente de novas pessoas, favorecendo a interação entre os participantes. Para tanto, foi solicitado aos participantes que utilizassem a ferramenta de post-it na Plataforma Miro e respondessem de forma

rápida a seguinte questão: **O que você está ansiosamente esperando?** conforme ilustra a Figura 52. Em seguida, cada participante leu seu post-it e relatou a sua experiência de uso.

Figura 52 - Atividade Quebra Gelo



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Posteriormente, foi apresentada a Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social compreendendo explicações a respeito do seu propósito, público-alvo, fases e os métodos, técnicas e ferramentas sugeridos. No final, foi proposto um problema social a ser trabalhado. Neste encontro também foi realizado o ingresso dos participantes nos boards da Plataforma no Miro; enviado e solicitado aceito em um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) de forma digital, conforme apresenta o APÊNDICE F; e também um questionário, conforme APÊNDICE G, a ser respondido remotamente, sobre o perfil dos participantes.

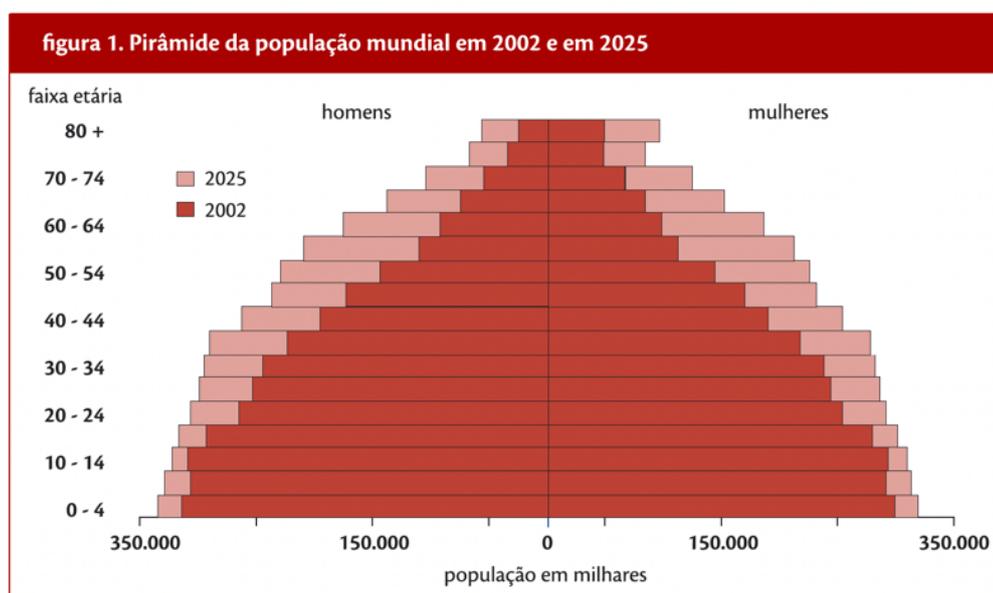
O problema social sugerido foi o “Envelhecimento da população”, visto sua importância global nos dias atuais. A proposta foi de um problema social macro afim de que, por meio de um olhar empático e centrado no usuário, o grupo tivesse a oportunidade de identificar uma necessidade real latente dentro deste tema.

A partir das primeiras décadas do século XX, com o avanço da medicina, de planejamento urbano, de saneamento básico, da melhor nutrição e da erradicação de algumas doenças, a população mundial passou a viver mais. O envelhecimento de uma população relaciona-se a uma redução no número de crianças e jovens e a um

aumento na proporção de pessoas com 60 anos ou mais. A Organização Mundial da Saúde (OMS) classifica como idosos as pessoas com mais de 65 anos de idade em países desenvolvidos e com mais de 60 anos nos países em desenvolvimento.

Em todo o mundo, a proporção de pessoas com 60 anos ou mais está crescendo mais rapidamente que a de qualquer outra faixa etária. Entre 1970 e 2025, espera-se um crescimento de 223 %, ou em torno de 694 milhões, no número de pessoas mais velhas. Em 2025, existirá um total de aproximadamente 1,2 bilhões de pessoas com mais de 60 anos. A previsão é de que em 2050 haverá 2 bilhões, sendo 80% nos países em desenvolvimento. À medida que as populações envelhecem, a pirâmide populacional triangular vai sendo substituída por uma estrutura mais cilíndrica.

Figura 53 - Pirâmide da faixa etária da população mundial

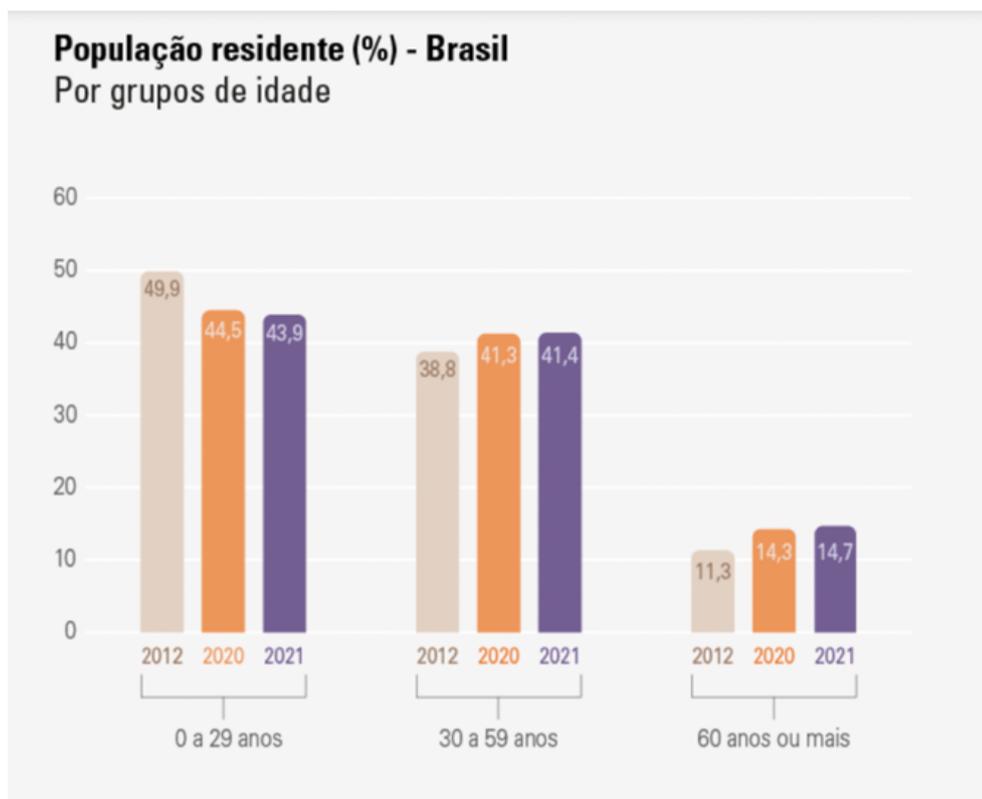


Fonte: World Health Organization, 2005.

Até 2025, segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS), o Brasil será o sexto país do mundo em número de idosos. Entre 1980 e 2000, a população com 60 anos ou mais cresceu 7,3 milhões, totalizando mais de 14,5 milhões em 2000 (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2005). Entre 2012 e 2021, o número de pessoas abaixo de 30 anos de idade no país caiu 5,4%, enquanto houve aumento em todos os grupos acima dessa faixa etária. Nesse período, a parcela de pessoas com 60 anos ou mais saltou de 11,3% para 14,7% da população. Em números absolutos, esse grupo etário passou de 22,3 milhões para 31,2 milhões, crescendo 39,8% no período.

Segundo estimativas do IBGE, em 2060, 25% da população brasileira terá 60 anos ou mais, percentual que será maior do que a população de crianças, pouco mais de 14% para o ano citado (PNAD, 2021).

Figura 54 - Grupos de idade da população residente no Brasil



Fonte: PNAD (2021)

O aumento da expectativa média de vida também aumentou acentuadamente no país. Esta é uma mudança na estrutura etária da população brasileira, que revela a carga econômica desses grupos sobre a população com maior potencial de exercer atividades laborais. Este indicador é importante para sinalizar a potencial necessidade de redirecionamento de políticas públicas, inclusive relativas à previdência social e à saúde.

Algumas das consequências do envelhecimento da população abrangem questões como: a rotina de cuidados diários necessários às pessoas dessa faixa etária; atenção específica com relação à saúde, qualidade de vida e independência dos idosos; o reconhecimento e valorização das pessoas mais velhas; a questão previdenciária, que gera gastos inevitáveis para o poder público com pagamentos de pensionistas e aposentados; o planejamento urbano; entre outros. Tais fatores fazem

com que o ato de envelhecer seja uma preocupação social no mundo contemporâneo, passando todos os setores de políticas públicas.

Isto posto, foi proposto aos participantes utilizar a Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social visando desenvolver um modelo de negócio social fictício para o problema social do envelhecimento da população urbana no Brasil. Sugeriu-se que o grupo buscasse identificar as necessidades desta população, a partir de uma Abordagem sistêmica do Design com um olhar centrado no usuário, para então desenvolver uma solução protoimpacto.

Figura 55 - Desafio proposto

Desafio

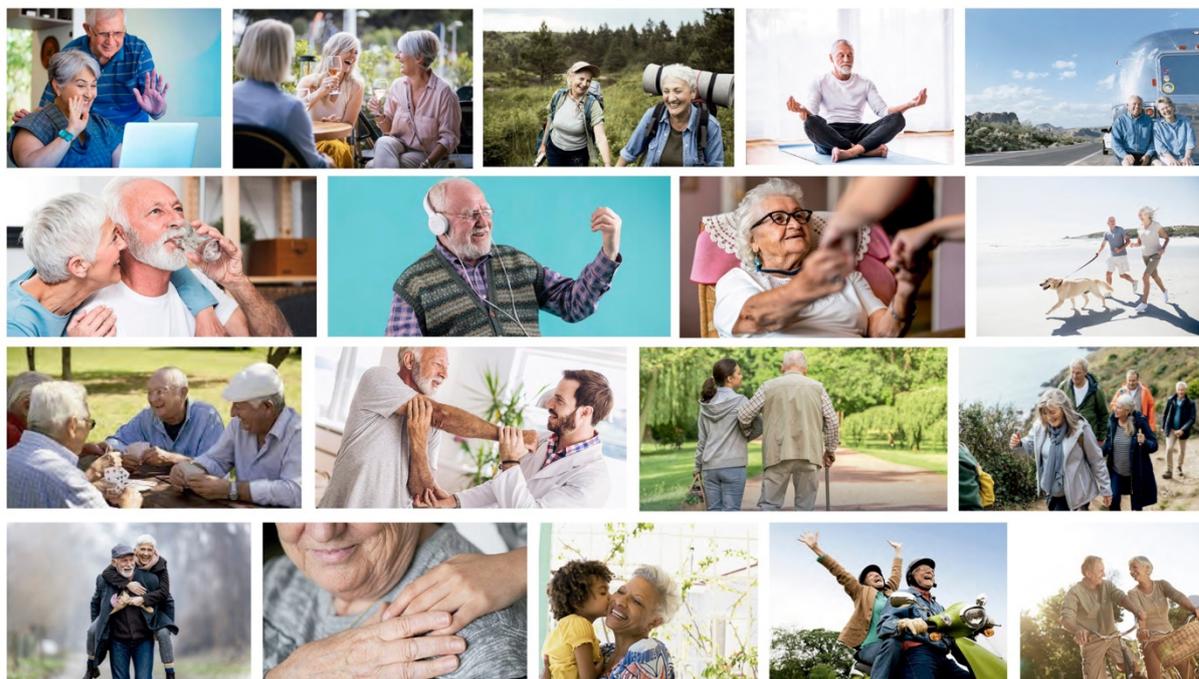
Como ajudar as pessoas a permanecerem independentes e ativas à medida que envelhecem? Como encorajar a promoção da saúde e as políticas de prevenção, especialmente aquelas direcionadas aos idosos? Como a qualidade de vida na Terceira Idade pode ser melhorada? O envelhecimento da população causará a falência dos sistemas de saúde e de previdência social? Como equilibrar o papel da família e o do Estado em termos de assistência àqueles que necessitam de cuidados à medida que envelhecem? Como reconhecer e apoiar o papel importante que as pessoas mais velhas desempenham no cuidado aos outros?

A partir de uma abordagem sistêmica do design identificar as necessidades reais da população idosa urbana no Brasil, a partir de um olhar centrado no usuário, criar soluções protoimpacto e desenvolver um modelo de negócio social, utilizando a Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Também foi disponibilizado um mood board do tema conforme apresenta a Figura 56. O mood board é uma ferramenta de representação visual desenvolvida por meio de colagens e composições que podem incluir imagens, materiais, ilustrações, objetos, texturas e cores a fim de fomentar a inspiração e a comunicação no processo criativo (GARDNER; McDONAGH-PHILIP, 2001).

Figura 56 - Moodboard população idosa



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Para tanto, foi disponibilizado aos participantes o link da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social desenvolvido na plataforma Miro.

Cada participante recebeu um material impresso sobre a Plataforma Habilitante, contendo uma síntese sobre a abordagem, o propósito, as fases, os métodos, as técnicas e as ferramentas sugeridos, conforme apresenta a Figura 57:

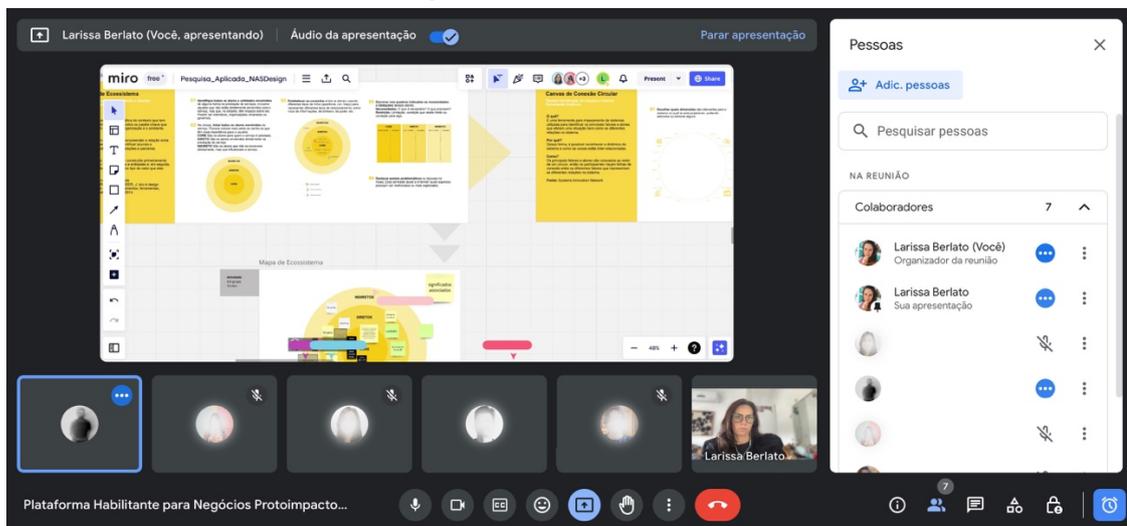
Figura 57 - Folder da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Em 16 de novembro de 2023, com duração aproximada de 1h, foi realizado o **segundo seminário** (Figura 58), de forma remota, visando a apresentação e desenvolvimento da Fase 1, de forma síncrona.

Figura 58 - Seminário 2



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Inicialmente, foi apresentado o contexto da **Fase 1 – Mapear**, seguido da apresentação do propósito, do método e dos principais objetivos dessa Fase conforme ilustra a Figura 59:

Figura 59 - Fase 1 – Mapear

1 | MAPEAR

Problemas sociais envolvem diferentes disciplinas e estão inseridos em uma rede de atores, contexto e relações que possuem causas complexas e inter relacionadas, incluindo crenças, comportamentos, tendências, eventos, normas sociais e culturais, fenômenos ambientais e sociais, economia, instituições, leis, políticas...
Desta forma, é difícil compreender os problemas sociais a partir de uma perspectiva única, fazendo-se necessário uma perspectiva sistêmica.
Um mapeamento do sistema ajudará a visualizar o contexto da situação, as variáveis que influenciam e a interconectividade dos atores e das relações. Contribuindo no entendimento dos fatores que causam o problema, e não apenas os sintomas; dos impactos do problema e/ou da possível solução para além do público alvo; das mudanças necessárias para solucionar ou minimizar o problema; e dos recursos que podem ser utilizados.
Aqui vamos explorar o contexto, o ambiente, os atores envolvidos e as inter relações.

PROPÓSITO / Entendimento inicial
 Realizar um mapeamento do sistema visando um entendimento inicial da situação e os mecanismos causais do problema, por meio de uma abordagem sistêmica da gestão de design.

MÉTODO/ Abordagem Sistêmica

- Alinhar o conhecimento;
- Coletar dados e informações preliminares;
- Compreender o contexto;
- Identificar os atores envolvidos;
- Identificar as relações entre os atores envolvidos;
- Visualizar as conexões e interdependências;
- Identificar as causas;
- Trabalhar em diferentes níveis;
- Incorporar a complexidade.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Posteriormente, foram apresentadas as ferramentas sugeridas para a **Fase 1 – Mapear**: Matriz CSD (Figura 60), Desk Research (Figura 61), Desk Mental (Figura 62), Mapa de Ecosistema (Figura 63) e Canvas de Conexão Circular (Figura 64), contemplando informações como: descrição da técnica utilizada, da área de origem, do que é, por que e como deve ser utilizada. Após a apresentação, foi disponibilizado um tempo para que o grupo e a facilitadora trocassem informações sobre a forma de utilização da Plataforma Habilitante e das ferramentas disponibilizadas.

Figura 60 - Matriz CSD

Matriz CSD

Técnica Gestão de projetos
Ferramenta Design

O quê?
É uma ferramenta de gestão de projetos utilizada na etapa de descoberta e exploração de hipóteses.

Por quê?
O objetivo é esclarecer as dúvidas, transformar as suposições em certezas e confirmar as certezas. Auxilia e alinha o conhecimento do time no projeto, visando o que deverá ser identificado nas pesquisas e entrevistas.

Como?
A partir da definição de Certezas (o que já sabemos), Suposições (o que supomos, mas não temos certeza e precisamos confirmar) e Dúvidas (o que precisamos descobrir, quais perguntas precisamos fazer) sobre um projeto.

Fonte: Livework

01 Definir o objetivo
Quais são suas Certezas, Suposições e Dúvidas sobre _____?

02 Escrever todas as certezas, as suposições e as dúvidas, neste momento é a hora de colocar tudo o que vier à cabeça referente ao projeto. Na coluna **Certezas**, escrever o que já está definido e consolidado no projeto. Na coluna **Suposições** escrever as hipóteses que precisam ser validadas e que podem ser baseadas na intuição de alguém do time e precisam ser confirmadas ou aspectos que geram divergência entre as pessoas da equipe. Na coluna **Dúvidas** escrever tudo que o time ainda não sabe em relação ao projeto e precisa descobrir.

03 Para cada certeza, suposição e dúvida que surgirem, colocar um **post-it no quadrante** correspondente: post-it verde para Certezas, post-it azul para Suposições e post-it laranja para Dúvidas.

Importante a contribuição de todos do time!

CERTEZAS

Post-it verde para Certezas

SUPOSIÇÕES

Post-it azul para Suposições

DÚVIDAS

Post-it laranja para Dúvidas

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Figura 61 - Desk Research

Desk Research

Técnica Pesquisa
Ferramenta Design

O quê?
É um tipo de pesquisa que explora informações em diferentes fontes de dados a partir de documentos já existentes - *dados secundários* - para adquirir conhecimento sobre um determinado.

Por quê?
As análises podem revelar pesquisas já existentes, notícias sobre o contexto, estatísticas, soluções bem sucedidas, falhas, e modelos de negócios análogos que podem se relacionar com o projeto.

Como?
A partir de pesquisas em fontes externas confiáveis.

Fonte: IDEO/ The Field Guide to Human-Centered Design

01 Definir o objetivo da sua pesquisa

02 Mapear as fontes a serem utilizadas: livros, sites de notícias, pesquisas já publicadas, filmes, revistas, jornais, podcasts, entrevistas, estatísticas, registros fotográficos, exposições, banco de dados acadêmicos, estudos de caso, etc.

03 Pesquisar

04 Organizar os dados: realizar um fichamento das informações

05 Analisar os dados

06 Sintetizar os dados principais de forma visual: desenvolver um mapa mental.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Figura 62 - Mapa Mental

Mapa Mental

Técnica Gestão de Informações
Ferramenta Sistêmica

O quê?
São representações gráficas que facilitam a gestão de informações, relacionando tópicos fragmentados de forma a explorar o entendimento sobre um determinado tema e gerar novas ideias.

Por quê?
É uma ferramenta que organiza dados e informações de forma visual; facilita a visualização e a memorização; analisa as informações por reconhecimento de padrões, organizando de forma que faça sentido; estabelece relações entre as informações; estimula o pensamento não convencional e não linear bem como a criatividade e o surgimento de novas ideias.

Como?
A partir de um processo de livre associação, organizando as informações de forma não linear e descobrindo as conexões.

Fonte: Tony Buzan

- 01** Elaborar um **tema central** e escrever no centro de uma superfície em branco.
- 02** Escrever **palavras-chave** ao redor **relacionados ao tema central** sempre mostrando a conexão com o ponto inicial, ou como eles estão ligados entre si. Ser claro e objetivo nas palavras chave e incluir **desenhos ou imagens**.
- 03** Quanto mais perto do centro, maior importância a palavra tem no seu mapa. Cada palavra revelará níveis mais profundos de informações secundárias.
- 04** Deixar a mente livre para **explorar, divergir e conectar** pontos, aumentando cada vez mais o mapa.
- 05** Continuar esse processo de livre associação até que todas as informações relevantes tenham sido representadas.
- 06** Descobrir **conexões** novas e interessantes. A ideia é fortalecer conceitos e suas interconexões visando criar novos conhecimentos e entendimentos.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Figura 63 - Mapa de Ecosistema

Mapa de Ecosistema

Técnica Identificação de atores e relações
Ferramenta Sistêmica

O quê?
É uma representação sintética do contexto que tem como objetivo esclarecer todos os papéis-chave que influenciam o usuário, a organização e o ambiente.

Por quê?
Dessa forma, é possível compreender a relação entre os atores envolvidos e identificar lacunas e oportunidades de novas relações e parcerias.

Como?
O mapa do ecossistema é construído primeiramente analisando todos os atores e entidades e, em seguida, conectando-os com base no tipo de valor que eles trocam.

Fonte: Service Design Tools
STICKDORN, M; SCHNEIDER, J. Isto é design thinking de serviços: fundamentos, ferramentas, casos. Bookman Editora, 2014.

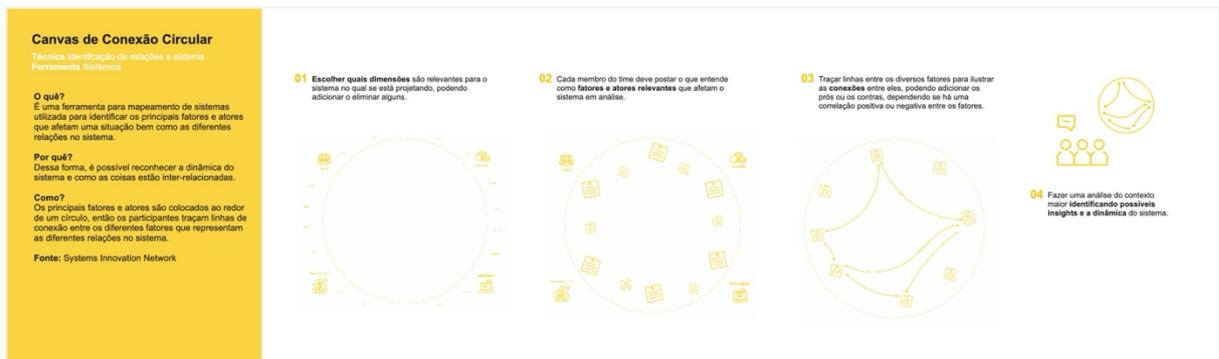
- 01** Identifique todos os atores e entidades envolvidos de alguma forma na prestação de serviços, inclusive aqueles que não estão diretamente envolvidos com o serviço, mas que, no entanto, têm impacto sobre ele. Podem ser indivíduos, organizações, empresas ou governos.
- 02** No círculo, **listar todos os atores envolvidos** no serviço. Procure colocar mais perto do centro os que têm mais importância para o usuário:
CORE São os atores para quem o serviço é prestado.
DIRETO São os atores envolvidos diretamente na prestação do serviço.
INDIRETO São os atores que não se envolvem diretamente, mas que influenciam o serviço.
- 03** Estabelecer as conexões entre os atores, usando diferentes tipos de linha (aparência, cor, traço) para representar diferentes tipos de relacionamento, como troca de informações, de dinheiro, de poder, etc.
- 04** Escrever nos quadros indicados as **necessidades e limitações** desses atores:
Necessidades: O que é necessário? O que precisam?
Restrição: Limitação, condição que impõe limite ou condição para algo.



CORE	DIRETO	DIRETO
NECESSIDADE LIMITAÇÃO	NECESSIDADE LIMITAÇÃO	NECESSIDADE LIMITAÇÃO

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Figura 64 - Canvas de Conexão Circular



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O desenvolvimento da **Fase 1 – Mapear** teve início com a realização da ferramenta Matriz CSD. Antes de iniciar o desenvolvimento da Matriz CSD, os participantes definiram alguns temas dentro do problema social proposto (Figura 65). A partir dessas reflexões, um tema despontou como mais significativo pelo senso comum: saúde e bem-estar da população idosa. Dessa forma, foi possível elaborar uma questão a ser trabalhada na Matriz CSD (Figura 66), atividade que foi realizada em grupo, de forma síncrona, durante o seminário remoto.

Figura 65 - Definição de Temas

Desafio

Como ajudar as pessoas a permanecerem independentes e ativas à medida que envelhecem? Como encorajar a promoção da saúde e as políticas de prevenção, especialmente aquelas direcionadas aos idosos? Como a qualidade de vida na Terceira Idade pode ser melhorada? O envelhecimento da população causará a falência dos sistemas de saúde e de previdência social? Como equilibrar o papel da família e o do Estado em termos de assistência àqueles que necessitam de cuidados à medida que envelhecem? Como reconhecer e apoiar o papel importante que as pessoas mais velhas desempenham no cuidado aos outros?



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Figura 66 - Matriz CSD



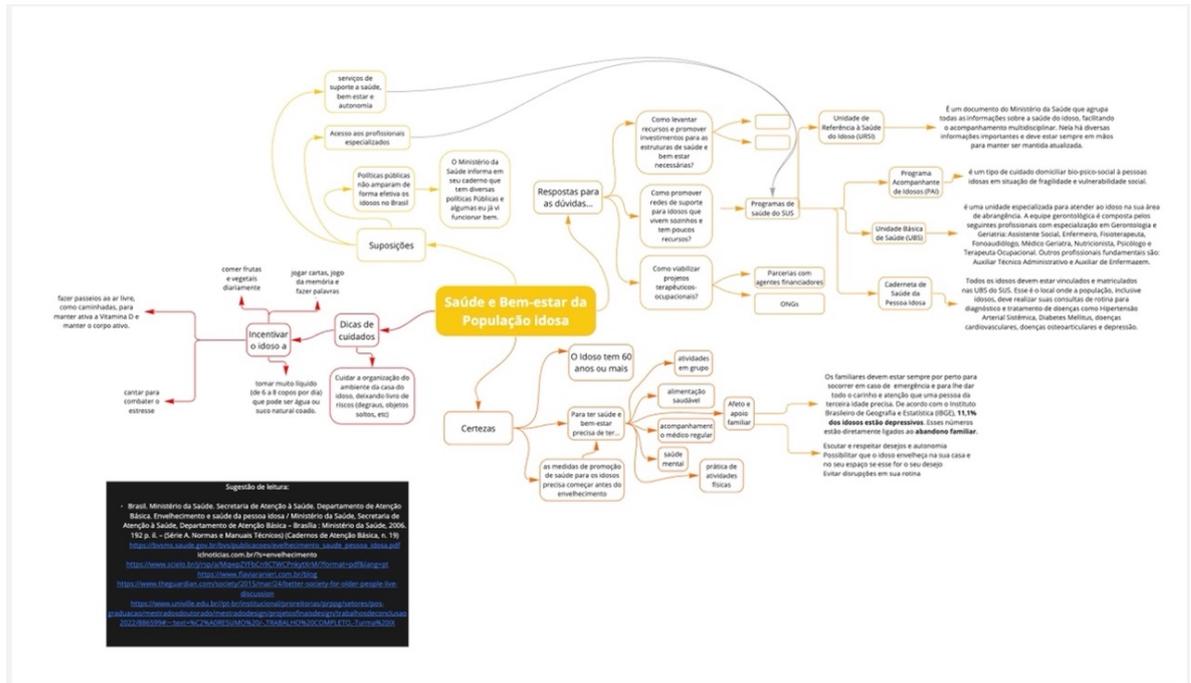
Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Ao final do seminário, foi solicitado aos participantes que definissem as ferramentas a serem utilizadas nessa fase e que realizassem a conclusão da Fase 1 de forma assíncrona, preferencialmente em grupo.

Em 20 de novembro de 2023, com duração aproximada de 1h e 30min, foi realizado o **terceiro seminário**, de forma remota, visando a discussão dos resultados da Fase 1 e a apresentação da Fase 2. Inicialmente, o grupo apresentou e refletiu sobre o desenvolvimento das ferramentas da Fase 1, os participantes optaram por realizar todas as ferramentas propostas para essa fase.

Por meio de uma Desk Research em dados secundários, foi elaborado um Mapa Mental sobre o tema definido incluindo sugestões de leituras e respostas as questões da Matriz CSD conforme apresenta a Figura 67:

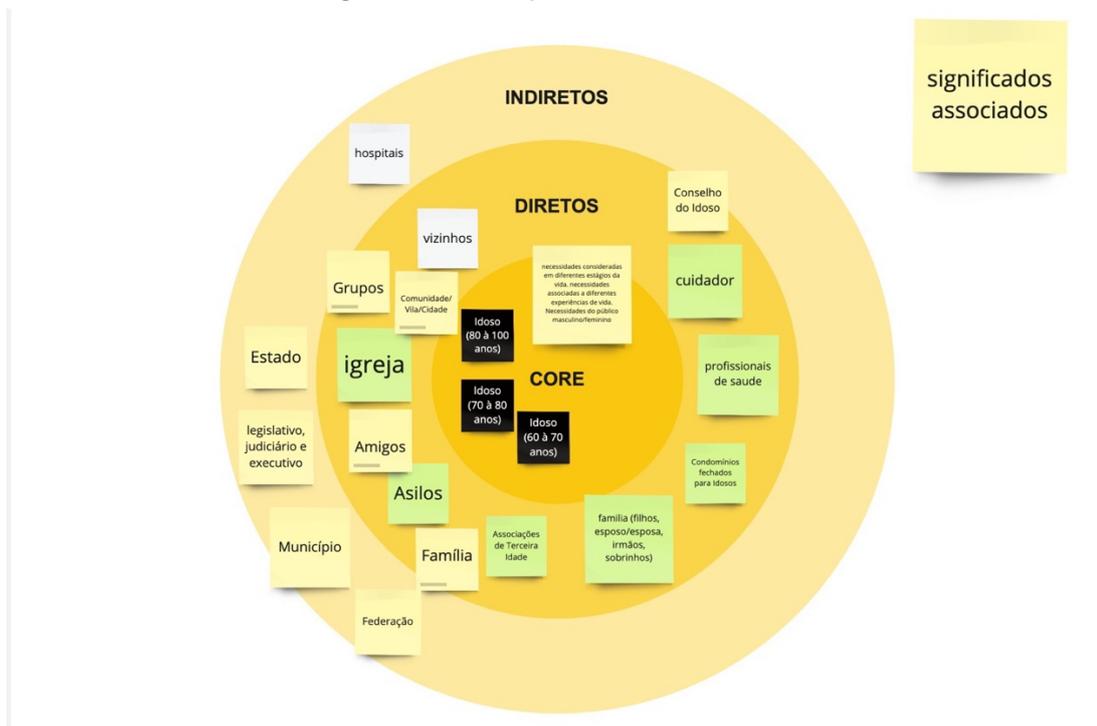
Figura 67 - Mapa Mental



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Foi elaborado um Mapa do Ecosistema, incluindo os atores principais no core, os atores diretos e os atores indiretos (Figura 68). Os participantes optaram por não descrever as necessidades e limitações de cada público em função do tempo.

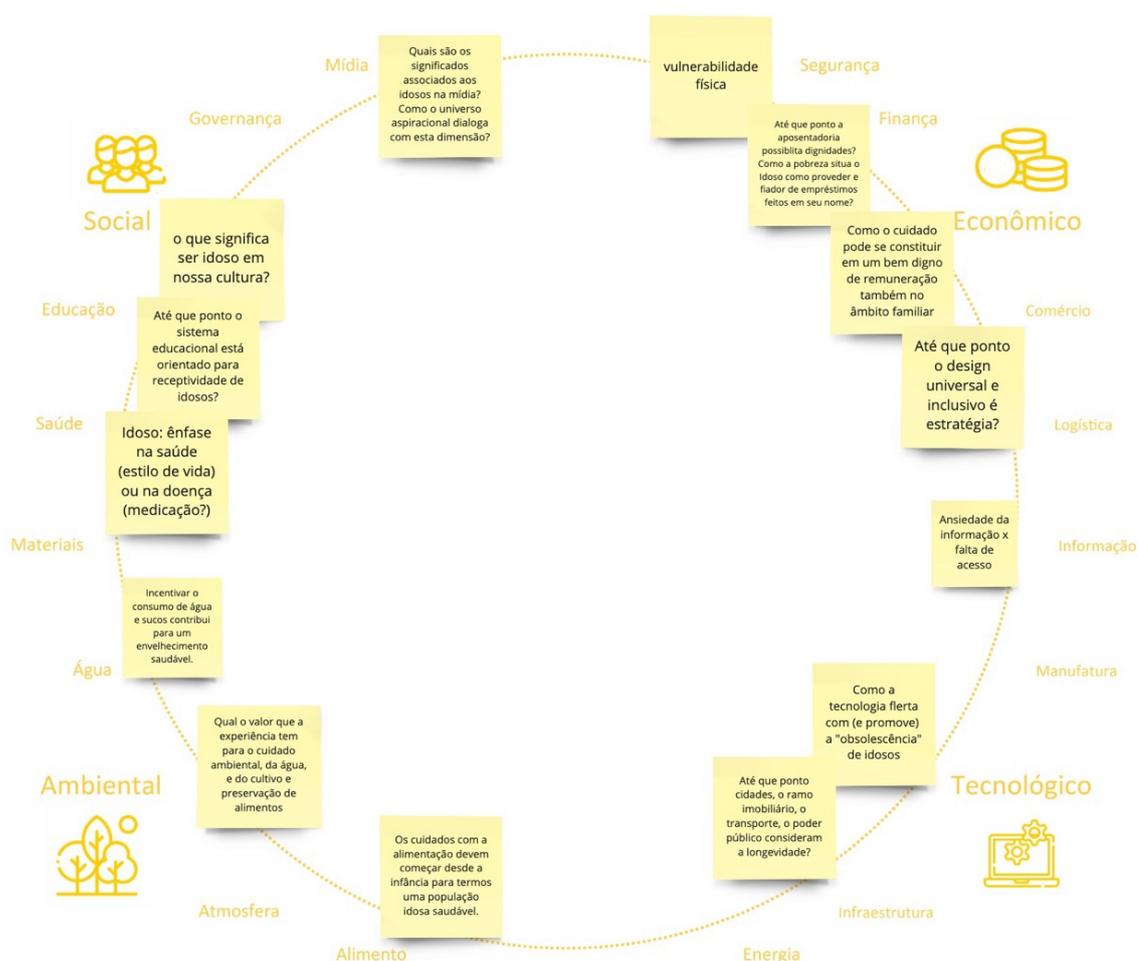
Figura 68 - Mapa do Ecosistema



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O grupo realizou um mapeamento de sistemas por meio da ferramenta Canvas de Conexão Circular. Importante ressaltar que se fez necessário a conclusão dessa ferramenta de forma síncrona com esclarecimentos relativos as dúvidas que haviam surgido (Figura 69).

Figura 69 - Canvas de Conexão Circular



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Na sequência foi apresentada a **Fase 2 – Observar**. Da mesma forma que no seminário anterior, foi apresentado o contexto da **Fase 2 – Observar**, seu propósito, método e os principais objetivos dessa Fase conforme ilustra a Figura 70:

Figura 70 - Fase 2 - Observar

2 | OBSERVAR

Inovações sociais são orientadas a partir dos desafios encontrados na sociedade visando a satisfação das necessidades humanas ainda não satisfeitas; geralmente em um processo bottom-up (de baixo para cima).

Uma abordagem centrada no ser humano e por meio de uma atitude empática, de observação, escuta e diálogo, ajudará no entendimento profundo das reais necessidades sociais e na promoção de uma participação social ativa e colaborativa.

Aqui vamos identificar comportamentos, expectativas, necessidades e barreiras.

PROPÓSITO / Observação empática

Entendimento profundo, de forma empática, sobre os atores envolvidos, seu cotidiano, sua linguagem, seus comportamentos e seu ambiente a fim de identificar oportunidades de inovação.

MÉTODO/ Design Etnográfico

- Realizar uma imersão no contexto dos atores envolvidos;
- Buscar informações e entendimento por meio de observações da realidade em uma amostra de tempo;
- Compreender por meio da empatia;
- Buscar diferentes perspectivas - escutar todas as vozes;
- Coletar histórias - experiências;
- Identificar comportamentos, necessidades, barreiras, desejos, motivações e expectativas;
- Decifrar padrões e temas emergentes.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Posteriormente, foram apresentadas as ferramentas sugeridas para a **Fase 2 – Observar**: Entrevistas (Figura 71), Entrevista com especialistas (Figura 72), Design Etnográfico e Framework AEIOU (Figura 73), contemplando informações como: descrição da técnica utilizada, da área de origem, do que é, por que e como deve ser utilizada.

Figura 71 - Entrevistas

Entrevistas

Técnica Coleta de dados
Ferramenta Etnografia

O quê?
É um tipo de pesquisa que possibilita a interação direta com os atores envolvidos.

Por quê?
O design centrado no ser humano é sobre chegar até as pessoas para quem você está projetando e ouvi-las em suas próprias palavras. Entrevistas são um método fundamental de pesquisa para contato direto com os usuários, para coletar relatos em primeira mão de experiências, opiniões, atitudes e percepções aumentando assim as possibilidades de desenvolver uma solução que seja desejável para essas pessoas.

Como?
As entrevistas podem ser estruturadas - com um roteiro preciso de perguntas; ou semiestruturadas - com perguntas definidas e perguntas espontâneas.

Fonte: IDEO - The Field Guide to Human-Centered Design.
Martin, B., & Hanington, B. M. Universal methods of design: 100 ways to research complex problems, develop innovative ideas, and design effective solutions, 2012.

01 Elaborar um roteiro de entrevista

Preferencialmente, iniciar com questões mais amplas e que sejam confortáveis para os participantes, para criar um clima de proximidade com o entrevistado. Questões como perguntas sobre a vida, valores e hábitos da pessoa:

- Qual o seu trabalho?
- Qual atividade preferida em seu tempo livre?

Para então, fazer perguntas mais específicas que se relacionam diretamente com o projeto. Essas questões devem ajudar no entendimento das necessidades, meios e expectativas do entrevistado.

02 Definir o perfil dos entrevistados, em uma divisão equilibrada entre sexos, etnias e classes sociais. Selecionar pessoas que representem os "extremos", pois ajudam a desvendar mais facilmente comportamentos, desejos e necessidades já que sentem e expressam os efeitos mais intensamente. Ao incluir ambos os extremos e também algumas pessoas entre os extremos, toda a escala de comportamentos, crenças e perspectivas serão ouvidas, mesmo quando a quantidade de participantes for pequena.



1/3 dos participantes deve ser composto pelo "perfil ideal": os bem sucedidos, os que adotam novas tecnologias rapidamente, e/ou demonstram comportamentos desejáveis.

1/3 dos participantes deve pertencer ao "extremo oposto": os muito pobres, os que resistem à adoção de novas tecnologias, e/ou exibem comportamentos problemáticos.

1/3 dos participantes deve estar entre esses dois grupos: os que representam o "perfil médio".

03 Se possível, agendar as entrevistas presencialmente e no ambiente do entrevistado. Dessa forma, se pode aprender muito sobre a mentalidade, comportamento e estilo de vida. Ao realizar o recrutamento, informar sobre o tempo da entrevista e os tipos de perguntas a serem realizadas.

04 Buscar empatia com o público-alvo.

05 Questionamentos que procuram "quem", "quando", "onde", "o que", "por que", "como" tendem a gerar maior reflexão.

06 Transcrever as respostas, de forma fiel ao que o entrevistado diz, não o que você acha que pode significar. Este processo tem como premissa ouvir exatamente o que as pessoas estão dizendo.

07 Observar atentamente a linguagem corporal e o ambiente, identificando o que é possível aprender com o contexto.

Fica a dica!

Realizar a entrevista por um membro da equipe. Cada participante deve ter um papel claro (entrevistador, anotação, fotógrafo).

Cada membro da equipe deve ter um papel claro (entrevistador, anotação, fotógrafo).

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Figura 72 - Entrevistas com especialistas

Entrevistas com especialistas

Técnica Coleta de dados
Ferramenta Etnografia

O quê?
É um tipo de pesquisa que explora informações com pessoas chave, que possuem conhecimento técnico e especializado.

Por quê?
Além de aconselhamento técnicos específicos, os especialistas podem dar informações relevantes sobre a história, contexto, novas tecnologias, leis que possam afetar o projeto e a implementação de soluções, e muitas vezes pode dar uma visão de nível de sistema de sua área de projeto e perspectivas de organizações como bancos, governos ou ONGs.

Como?
As entrevistas podem ser estruturadas - com um roteiro preciso de perguntas; ou semiestruturadas - com perguntas definidas e perguntas espontâneas.

Fonte: IDEO/ The Field Guide to Human-Centered Design
Martin, B., & Hanington, B. M. Universal methods of design: 100 ways to research complex problems, develop innovative ideas, and design effective solutions, 2012.

01 Selecionar os tipos de especialista necessários, preferencialmente com pontos de vistas variados.

02 Elaborar um roteiro de entrevista que seja flexível o suficiente para permitir linhas de investigação inesperadas. Preferencialmente, iniciar com questões mais amplas e que sejam confortáveis para os participantes, como perguntas sobre a vida, valores e hábitos da pessoa:

- Me conte um pouco sobre o seu trabalho.
- Qual são as suas responsabilidades?
-

Para então, fazer perguntas mais específicas que se relacionam diretamente com o projeto. Essas questões devem ajudar no entendimento sobre a área pesquisada, como informações técnicas, evolução, contexto atual, concorrência, tendências, novas tecnologias, lacunas, leis e regulamentações.

03 Transcrever as respostas fielmente.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Figura 73 - Design Etnográfico e Framework AEIOU

Design etnográfico

Técnica Coleta de dados
Ferramenta Etnografia

O quê?
É uma ferramenta de investigação da vida social que prioriza a observação e análise do que as pessoas fazem, e não do que elas dizem.

Por quê?
Para compreender profundamente as pessoas, suas vidas, sua linguagem, seus comportamentos e seu contexto. Essa investigação poderá revelar oportunidades de inovação.

Como?
Por meio da observação do contexto situacional a partir da imersão dos pesquisadores no ambiente em uma amostra de tempo pré definida visando interpretar os comportamentos e as experiências das pessoas.

Fonte: IDEO/ The Field Guide to Human-Centered Design
Martin, B., & Hanington, B. M. Universal methods of design: 100 ways to research complex problems, develop innovative ideas, and design effective solutions, 2012.

01 Definir a imersão

- Quem você vai observar?
- Em qual contexto e por quanto tempo?
- Por que é importante observá-lo?
- Quais comportamentos você está buscando identificar?

02 Realizar visita(s) a campo para observar as pessoas para quem está se projetando.
Observar o máximo que puder, registrar exatamente o que você vê e ouve e fazer anotações de suas impressões. Observar sem inferir, e analisar fatos e comportamentos que podem fornecer insights.

03 Documentar por meio de notas de campo, entrevistas, gravações de áudio, vídeos e/ou fotografias.

Fica a dica!

Durante a observação de campo, use a estrutura AEIOU como uma lente para observar o ambiente.

Registre as observações sob os títulos apropriados.

Revise e agrupe as observações para discernir temas e padrões de nível.

Framework AEIOU

A

E

I

O

U

Consiste em um sistema de observação que ajuda a categorizar e interpretar as observações realizadas na prática etnográfica. É importante não apenas entender e descrever cada elemento, mas também entender as interações entre os elementos. O sistema funciona a partir da captura de 5 quesitos durante as observações:

A Atividades As atividades são conjuntos de ações direcionadas a objetivos - caminhos para coisas que as pessoas desejam realizar. Quais são as ações e comportamentos das pessoas? Quais são seus objetivos?

E Espaço Incluem toda a arena onde as atividades acontecem. Em que espaço as ações e atividades acontecem? As atividades estão fora de contexto, ou são adequadas àquele espaço?

I Interações As interações são entre uma pessoa e alguém ou outra coisa. Quais são as interações básicas ocorrendo entre as pessoas para que realizem seus objetivos? Quais os efeitos sobre as pessoas destas atividades e deste espaço?

O Objetos O que constitui o espaço? Quais os objetos são usados e amparam as pessoas, as atividades e as interações?

U Usuários Quem são as pessoas sendo observadas? Quais são seus papéis e relacionamentos? Quais são seus valores e preconceitos? Como lidam com as pessoas ao seu redor?

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Ao final do seminário, foi solicitado aos participantes que realizassem o desenvolvimento da **Fase 2 – Observar** no decorrer das semanas subsequentes, de forma assíncrona, contemplando atividades em grupo (definição de perfis de entrevistados e elaboração de roteiros) e atividades individuais (entrevistas e análises). Os participantes estavam livres para utilizarem as ferramentas mais pertinentes ao projeto, visto que a proposta dessa Plataforma Habilitante é flexível, no

qual a equipe poderá definir quais ferramentas utilizar, podendo fazer uso de todas as ferramentas de cada fase ou selecionar as ferramentas de acordo com o seu contexto e necessidades. Entretanto, na **Fase 2 – Observar** foi realizada uma indicação de uso da ferramenta Entrevistas, visto que essa Plataforma foi desenvolvida com base no Design centrado no usuário e a fase em questão tem como objetivo principal uma escuta de forma empática, visando aprofundar o conhecimento sobre os atores envolvidos.

Durante esse período, os pesquisadores estavam à disposição para esclarecimento de possíveis dúvidas, por meio do grupo de Whatsapp da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social.

Em 01 de dezembro de 2023, com duração aproximada de 1h e 30min, foi realizado o **quarto seminário** (Figura 74), de forma remota, visando a apresentação dos resultados da Fase 2 e a realização da Fase 3 de forma síncrona.

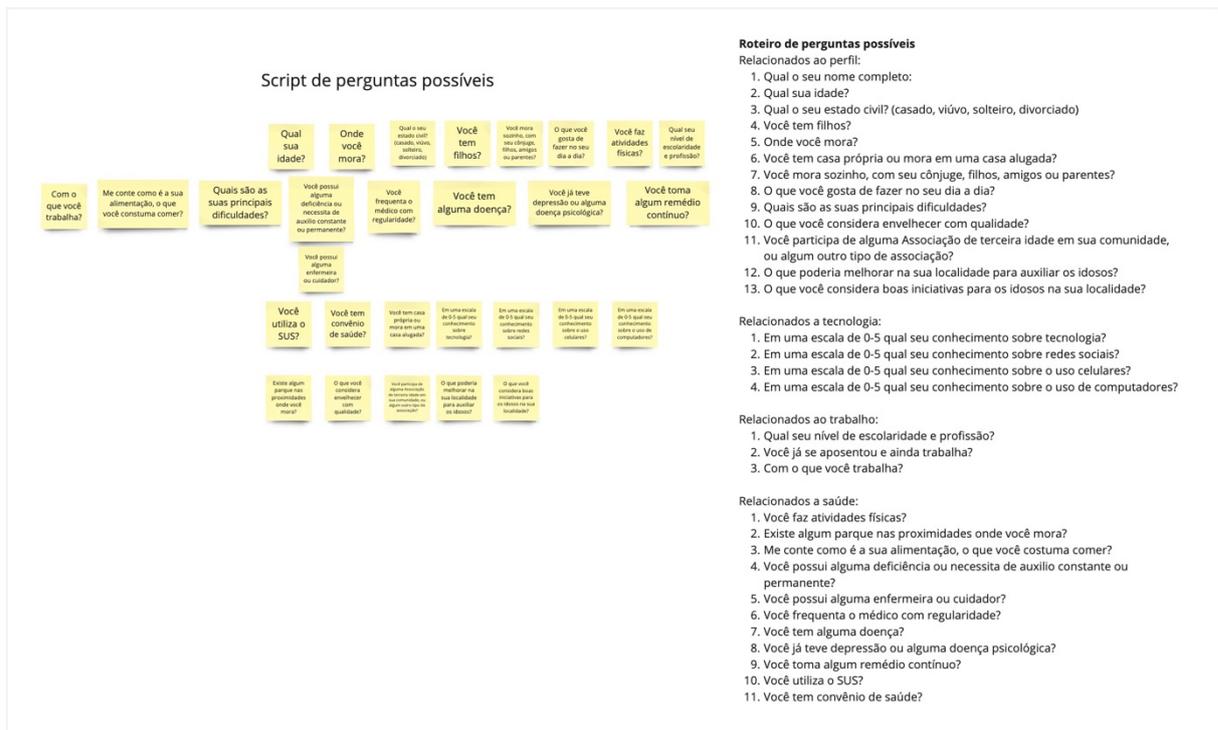
Figura 74 - Seminário 4



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Na **Fase 2 – Observar**, o grupo optou por elaborar um roteiro de entrevistas, realizar entrevistas e utilizar o Framework AEIOU. O roteiro compreendia questões sobre dados demográficos e comportamentais do entrevistado bem como questões sobre temas como: tecnologia, trabalho e saúde, conforme apresenta a Figura 75:

Figura 75 - Roteiro de Entrevista



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Os resultados das entrevistas realizadas foram analisados por meio do Framework AEIOU, conforme apresenta a Figura 76:

Figura 76 - Framework AEIOU



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Na sequência foi apresentada a **Fase 3 – Entender** com informações sobre o contexto dessa Fase, propósito, método e os principais objetivos conforme ilustra a Figura 77:

Figura 77 - Fase 3 – Entender

3 | ENTENDER

Problema sociais são problemas complexos que necessitam de um entendimento profundo. Neste momento vamos sintetizar as informações e conhecimentos gerados nas fases anteriores, convergir o pensamento e traduzir em insights. Aqui vamos analisar os dados e informações coletados, aprender com outras experiências, explorar novas opções, avaliar oportunidades, riscos e viabilidade.

PROPÓSITO / Entendimento profundo
Desenvolver um entendimento profundo do problema e suas causas.

MÉTODO/ Design

- Analisar os fenômenos de forma construtiva, experimental e bottom up;
- Avaliar necessidades e expectativas dos atores envolvidos;
- Convergir pensamentos;
- Criar hipóteses;
- Identificar o desafio e sua relação com o sistema;
- Analisar o mercado e a concorrência;
- Definir quem são os nossos usuários;
- Mapear como os usuários têm as suas necessidades atendidas.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Posteriormente, foram apresentadas as ferramentas sugeridas para a **Fase 3 – Entender**: Encontre Temas (Figura 78), Enquadramento do Desafio (Figura 79), Mapeamento do Desafio (Figura 80), Benchmarking (Figura 81), Personas (Figura 82) e Jornada do Usuário (Figura 83), contemplando informações como: descrição da técnica utilizada, da área de origem, do que é, por que e como deve ser utilizada.

Figura 78 - Encontre Temas

<p>Encontre Temas</p> <p>Técnica Análise Ferramenta Design</p> <p>Analise os resultados das etapas anteriores: Surgiram padrões? Existe um insight convincente que você ouviu repetidas vezes? Existe um problema consistente que as pessoas que você está projetando enfrentam? O que parece significativo? O que te surpreendeu?</p> <p>O quê? É uma ferramenta de análise.</p> <p>Por quê? Visando encontrar padrões, insights e oportunidades.</p> <p>Como? Identificando temas-chave a partir de análises dos resultados das etapas anteriores.</p> <p>Fonte: IDEO - The Field Guide to Human-Centered Design.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 01 Classificar em categorias as citações, histórias ou ideias mais atraentes, comuns e inspiradoras. 02 Procurar padrões e relacionamentos entre essas categorias. 03 Identificar temas-chave, tanto no nível humano (sobre a mentalidade e comportamento humanos) quanto no nível dos sistemas (sobre estruturas e forças em jogo) permitindo assim uma compreensão mais completa do desafio. 04 Transformar temas-chave em oportunidades de criar mudanças na vida das pessoas, dessa forma será possível criar soluções mais significativas. Para selecionar as oportunidades de maior impacto, considerar onde você deve atuar para ter mais alavancagem, dada a dinâmica do sistema e onde você tem melhor acesso para intervir.
--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Figura 79 - Enquadramento do Desafio

Enquadramento do desafio

Técnica Definição
Ferramenta Design

O quê?
É uma ferramenta estratégica de definição do problema a ser resolvido.

Por quê?
Visando convergir as análises em um escopo que não seja muito específico, de forma a não possibilitar a exploração de novas e criativas soluções; nem muito amplo, dificultando o foco no problema.

Como?
Definir o problema a ser resolvido, de forma curta e fácil de lembrar, considerando os atores envolvidos, o contexto, as restrições e os possíveis impactos positivos e negativos. É preciso escolher também onde não atuar, desafios amplos podem gerar soluções genéricas sem eficácia.

Fonte: IDEO - The Field Guide to Human-Centered Design.

- 01** Qual é o problema que está tentando resolver?
- 02** Tente enquadrá-lo como uma questão de design.
- 03** Agora, indique o impacto final que você está tentando ter.
- 04** Quais são as possíveis soluções para este problema?
Pense de forma abrangente. Estas soluções respondem às causas do problema, aborda as necessidades das pessoas envolvidas, é no contexto que se planeja operar, é uma boa opção em termos de seus valores, tolerância a riscos, capacidades e recursos.
- 05** Por fim, escreva um pouco do contexto e das restrições que você está enfrentando.
- 06** A pergunta original precisa de um ajuste. Tente novamente.

Fica a dica!

Explore novas opções.

Permita resultados surpreendentes.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Figura 80 - Mapeamento do Desafio

Mapeamento do desafio

Técnica Mapeamento
Ferramenta Sistêmica

O quê?
É uma ferramenta que visa mapear os desafios sistêmicos dentro de um determinada área.

Por quê?
O objetivo é obter uma visão mais holística do cenário de desafios, apresentando o conjunto de desafios de curto e longo prazo e as conexões entre eles, possibilitando uma visão de rede de interligação desses desafios.

Como?
Por meio de etapas, classificando os desafios em gerais e específicos e sua duração.

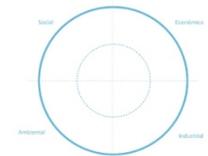
Fonte: Systems Innovation Network

- 01** Listar os desafios encontrados.
- 02** Escrever os desafios em post it:

Desafios de longo prazo em post it verde

Desafios de curto prazo em post it amarelo
- 03** Organizar os desafios:
Desafios gerais inserir no círculo interno
Desafios específicos para um determinado grupo ou organização inserir no círculo externo
- 04** Dividir o círculo em quadrantes que representam uma classe geral de sistemas: social, ambiental, econômico, industrial.
- 04** Desenhar as conexões entre os desafios entre os desafios.







Se afaste para observar o mapa como um todo.

Fica a dica!

Descubra as conexões e interdependências.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Figura 81 - Benchmarking

Benchmarking

Técnica Monitoramento de mercado
Ferramenta Gestão

O quê?
É um processo de pesquisa sistemática de monitoramento de mercado, no qual são analisadas as práticas das organizações concorrentes, como produtos, serviços e processos.

Por quê?
As informações obtidas contribuem nos processos estratégicos, nas tomadas de decisão, na melhoria de desempenho das organizações, aprimoramento de processos e práticas, na identificação de tendências e nos processos criativos.

Como?
A partir de pesquisa e análise de concorrentes.

Fonte: IDEO - The Field Guide to Human-Centered Design.

Benchmarking: 4 tipos

Benchmarking Interno
É uma comparação entre os setores da própria organização, que pode ser intra-departamental ou intra-unidades de negócio. A vantagem é o fácil acesso as informações. Entretanto, possui uma grande desvantagem nas limitações decorrentes de um processo meramente de âmbito interno.

Benchmarking Competitivo
Compara indicadores e desempenhos de uma organização com os de seus concorrentes diretos. A maior vantagem é que permite melhorar processos e métodos alcançando os seus concorrentes diretos. A desvantagem é a maior dificuldade de encontrar todas as informações necessárias. O uso de dados oficiais, como o faturamento e o crescimento, é uma opção.

Benchmarking Funcional
Compara atividades similares em empresas não diretamente concorrentes, identificando melhores práticas que não se encontram no próprio setor, aumentando o potencial para melhorias mais radicais. A principal desvantagem é a necessidade de grandes adaptações, de forma adequar as práticas do setor onde se pretende implementar.

Benchmarking Genérico
É aplicável quando há processos semelhantes, ainda que não disputem mercado. Compara processos que cruzam várias funções em setores não relacionados, dessa forma, seu resultado tem o maior potencial de melhoria e inovação. A sua complexidade pode ser um fator de desvantagem.

Benchmarking de cooperação
Nesse tipo de benchmarking, duas empresas firmam uma parceria para se ajudarem com a troca de experiências e o fornecimento de dados e informações relevantes sobre seus processos e práticas adotadas, de forma que possam crescer juntas.

- 01 Selecionar os concorrentes a serem monitorados.**
- 02 Definir indicadores de análise** (qualitativos e quantitativos): criar uma tabela para comparar aspectos específicos de cada organização com base em critérios importantes para o projeto.
- 03 Coletar dados para a análise:** pesquisar informações sobre as organizações em dados primários e em dados secundários. A busca pode ser realizada nos sites das empresas, órgãos públicos e estatísticas, mídia e redes sociais.
- 04 Analisar os dados coletados:** fazer uma comparação e verificar pontos importantes para o projeto, oportunidades encontradas, tendências de mercado e possíveis ameaças.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Figura 82 - Personas

Personas

Técnica Mapeamento
Ferramenta Design

O quê?
Persona é a consolidação de descrições arquetípicas de padrões de comportamento do usuário em perfis representativos. Cada persona é um modelo de referência de um tipo específico de usuário. Diferente das soluções tradicionais de mercado, que apenas descrevem populações demográficas, as personas são representações de comportamentos comuns em perfis significativos e relacionáveis.

Por quê?
Ao capturar comportamentos comuns, as personas podem fornecer uma solução ideal. Esta ferramenta é útil no desenvolvimento, discussão e apresentação de uma solução nas fases de ideação e definição. Uma descrição humanizada facilita a empatia e a comunicação.

Como?
A persona é elaborada a partir de informações coletadas de usuários reais por meio de pesquisa de campo com base em agrupamentos de comportamentos e necessidades.

Fonte: Martin, B., & Hanington, B. M. Universal methods of design: 100 ways to research complex problems, develop innovative ideas, and design effective solutions, 2012.
Stickdorn, M; Schneider, J. Isto é design thinking de serviços: fundamentos, ferramentas, casos. Bookman Editora, 2014.

- 01** Após a coleta de informações suficientes para descrever vários usuários, identificar **padrões de comportamento e temas** que constituam pontos em comum.
- 02** Fazer um **agrupamento das semelhanças** entre os usuários para começar a formar **arquetipos** sintetizados e agregados.
- 03** Limitar o número de **personas entre três a cinco** por projeto, visando manter um foco de design gerenciável e evitar alvos extremos.
- 04** Desenvolver uma narrativa realista de cada persona descrevendo os principais aspectos de sua situação de vida, objetivos e comportamentos relevantes para o projeto em questão:
 - **Retrato:** foto ou imagem representativa da persona
 - **Nome**
 - **Informações demográficas:** idade, gênero, estado civil, localização, escolaridade, ocupação profissional, faixa salarial.
 - **Descrição:** personalidade, atitudes, interesses, habilidades, necessidades, expectativas; motivações, objetivos, frustrações, marcas ou tecnologias que utiliza.
 - **Citação:** uma frase que revele a atitude de uma persona.

Fica a dica!

Explore
novas
opções.

Permita
resultados
surpreendentes.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Figura 83 - Jornada do Usuário

Jornada do usuário

Técnica Mapeamento
Ferramenta Design

O quê?
O mapa de jornada é uma representação sintética que descreve passo a passo a experiência do usuário ao interagir com um serviço, desde a decisão de compra até sua fidelidade como cliente.

Por quê?
Mapas de jornada ajudam a detectar lacunas na experiência do cliente e a explorar potenciais soluções, auxiliando na melhoria da prestação de serviços e na criação de soluções inovadoras em diferentes pontos de contato.

Como?
O processo é mapeado na perspectiva do usuário, descrevendo o que acontece em cada etapa da interação, quais pontos de contato estão envolvidos, quais obstáculos e barreiras podem encontrar até ter a sua necessidade atendida.

Fonte: KALBACH, Jim. Mapeamento de experiências: um guia para criar valor por meio de jornadas, blueprints e diagramas. Alta Books, 2019. STICKDORN, M; SCHNEIDER, J. Isto é design thinking de serviços: fundamentos, ferramentas, casos. Bookman Editora, 2014.

- 01 Definir a persona:** quem é o protagonista? Existe mais de um tipo de usuário?
- 02 Descrever os estágios da jornada do usuário**
Pré serviço: o que precisa ser realizado antes de utilizar o serviço.
Serviço: que precisa ser realizado durante o uso do serviço.
Pós serviço: que precisa ser realizado após o uso do serviço.
- 03 Descrever sobre o usuário**
Ações do usuário: quais são ações do usuário ao longo do serviço?
Pontos de contato: com que parte do serviço o usuário está interagindo, podem ser pessoas, mídias, objetos.
Necessidades e dores: qual a necessidade o usuário quer alcançar ou o que ele quer evitar?
Pensa e sente: o que o usuário está pensando e sentindo ao realizar esta ação?
- 04 Oportunidades de melhoria:** possibilidades de melhoria no serviço e ideias para aprimorar a experiência do usuário.

Fica a dica!

A jornada pode ser usada em conjunto com as Personas para explorar como cada uma se relaciona com cada momento da interação com o serviço de forma a criar soluções inovadoras sob a ótica de cada perfil.

A construção da jornada é um trabalho colaborativo, convoque a toda a equipe para participar.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Na **Fase 3 – Entender**, o grupo selecionou as ferramentas: Encontre Temas, Enquadramento do Desafio, Mapeamento do Desafio, Personas e Jornada do Usuário. Os participantes realizaram a ferramenta Encontre Temas em forma de debate e após chegarem a um consenso sobre o tema chave a ser trabalhado, desenvolveram o problema a ser resolvido por meio da ferramenta Enquadramento do Desafio (Figura 84).

Figura 84 - Enquadramento do Desafio



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Posteriormente, em uma atividade individual, os participantes classificaram os desafios com relação a sua duração em um período de tempo: curto e longo prazo, e com relação à abrangência, desafios gerais e desafios específicos para um determinado grupo ou organização.

Figura 85 - Mapeamento do Desafio



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A Persona foi elaborada em uma atividade em grupo a partir das informações coletadas nas entrevistas com usuário reais e nas pesquisas de dados secundários, por meio de um agrupamento de comportamentos e necessidades. A Persona foi descrita através de dados demográficos e comportamentais, imagem e depoimento conforme apresenta a Figura 86:

Figura 86 - Persona

Persona

Nome:
Maria Aparecida Pereira Silva

Cidade/Estado: Florianópolis/SC

Gênero: Feminino

Profissão: Professora de ensino médio aposentada

Idade: 70 anos

Educação: Graduação

Estado Civil: Viúva



“

Qualidade de vida junto dos amigos e familiares e compreendendo o mundo conforme ele evolui

Personalidade: Apego emocional, Autonomia de mobilidade e Independência física.

Objetivos e Expectativas: Aproveitar a vida, ter mais tempo de lazer, viajar muito, interagir com os amigos e próximo das pessoas.

Necessidades: Estar próxima da família, suporte tecnológico, estar em comunidade ou interagindo com grupos de pessoas que dão suporte para ter uma referência social para comportamentos (ir ao médico, cuidar a alimentação, fazer atividades físicas).

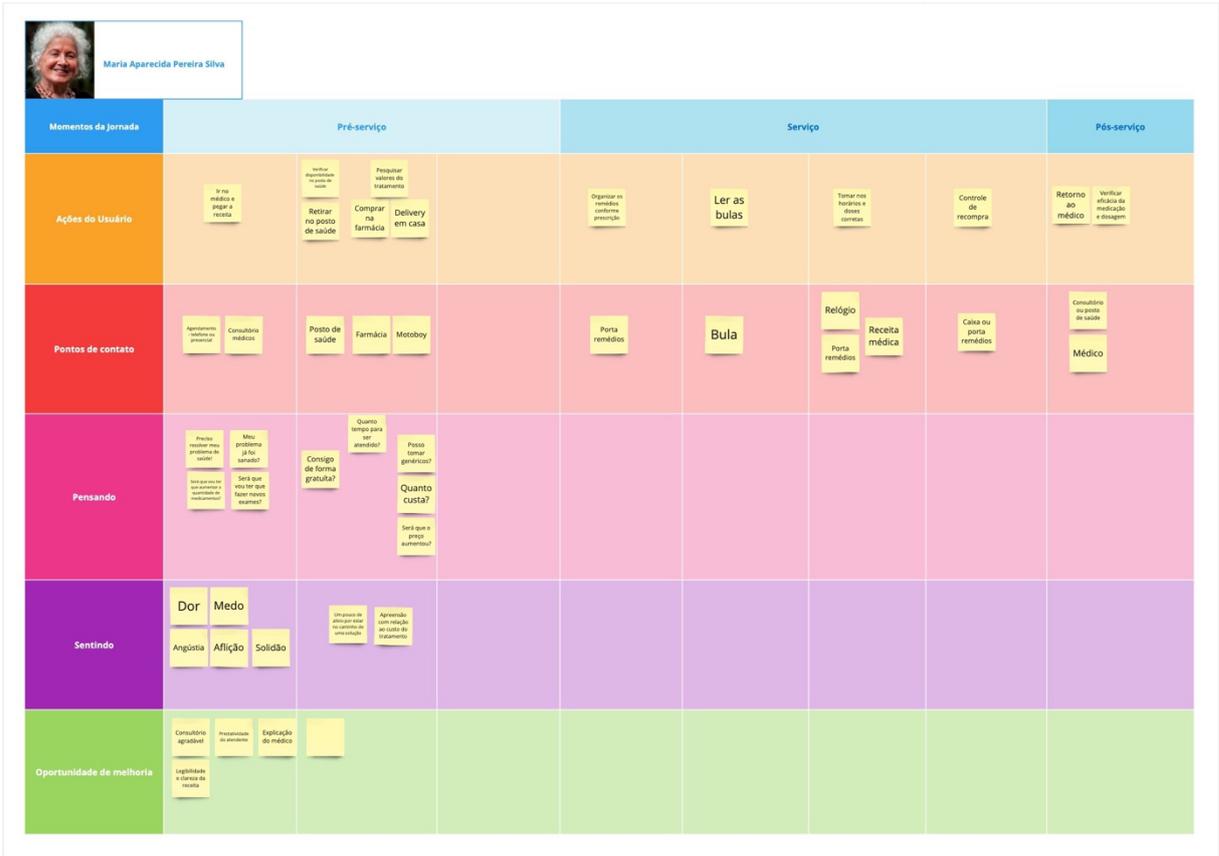
Desafios, medos e problemas: desafios (rede de relacionamento e tecnologia), dificuldade de utilizar os bancos digitais, gestão de medicamentos, dinheiro virtual,

Valores: Independência; Espiritualidade; Qualidade de vida.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A partir da Persona, os participantes começaram a desenvolver a Jornada do Usuário da Persona, descrevendo os estágios da jornada, as ações do usuário, os pontos de contato, o pensa e sente do usuário e as oportunidades de melhoria (Figura 87). Essa atividade foi finalizada posteriormente, de forma remota.

Figura 87 - Jornada do Usuário



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Em 04 de dezembro de 2023, com duração aproximada de 1h e 30min, foi realizado o **quinto seminário**, de forma remota, visando a apresentação e o desenvolvimento da Fase 4, de forma síncrona.

Inicialmente, foi apresentada a **Fase 4 – Projetar**, com explicações sobre o contexto, o propósito, o método e os principais objetivos dessa Fase conforme ilustra a Figura 88:

Figura 88 - Fase 4 - Projetar

4 | PROJETAR

A partir da identificação do problema real e seus possíveis impactos é hora de desenvolver novas soluções que sejam desejáveis, viáveis do ponto de vista de negócios e possíveis no que tange à tecnologia.

Aqui vamos gerar ideias, muitas ideias! Depois começamos a nos concentrar no que é tecnicamente viável para implementar e como tornar a solução financeiramente viável. É um ato de equilíbrio crucial para projetar soluções bem-sucedidas e sustentáveis. Ideias que atendam as necessidades identificadas, centradas no usuário, adequadas ao contexto, sustentáveis e inovadoras.

PROPÓSITO / Desenhando soluções
Desenvolver soluções inovadoras que atendam as necessidades sociais latentes.

MÉTODO/ Design

- Realizar workshops criativos com os atores envolvidos;
- Identificar padrões;
- Transformar pesquisas em direções estratégicas e soluções;
- Explorar oportunidades desejáveis, rentáveis e viáveis;
- Gerar muitas ideias;
- Criar soluções tangíveis e inovadoras;
- Testar, iterar e refinar as soluções.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Em seguida, foram apresentadas as ferramentas sugeridas para a **Fase 4 – Projetar**: Como poderíamos? (Figura 89), Brainstorming (Figura 90), SCAMPER (Figura 91), Matriz de avaliação (Figura 92), Canvas de Proposta de Valor (Figura 93), Teoria da Mudança (Figura 94) e Blueprint de Serviço Protoimpacto (Figura 95), abrangendo informações como: descrição da técnica utilizada, da área de origem, do que é, por que e como deve ser utilizada.

Figura 89 - Como poderíamos?

Como poderíamos?

Técnica Criatividade
Ferramenta Design

O quê?
É uma ferramenta que fornece uma estrutura inovar.

Por quê?
Para estimular o pensamento criativo e inovador.

Como?
Transformando desafios em oportunidades.

Fonte: IDEO - The Field Guide to Human-Centered Design.

- 01** Analisar os desafios encontrados e tente reformular com perguntas iniciando com: “**Como poderíamos...**”
- 02** O objetivo é **encontrar oportunidades**, podendo surgir várias perguntas sobre como poderíamos.
- 03** O Como poderíamos deve **gerar várias respostas** possíveis e se tornar uma plataforma de lançamento para o Brainstorm.
- 04** As respostas não devem ser muito amplas para que você saiba por onde começar seu **Brainstorm**, mas também amplo devem ser abertas o suficiente para explorar ideias inovadoras.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Figura 90 - Brainstorming

Brainstorming

Técnica Criatividade
Ferramenta Design

O quê?
É uma ferramenta utilizada para gerar ideias de forma abrangente e sem restrição organizacional, operacional ou tecnológica.

Por quê?
Para gerar ideias inovadoras.

Como?
O brainstorming é organizado permitindo primeiro que cada participante colete seus próprios pensamentos individualmente, depois começa a compartilhar e construir uma ideia em cima da outra, a fim de chegar a um amplo conjunto de possibilidades (momento divergente). Na parte final do brainstorming, o objetivo é agrupar, analisar e priorizar os diferentes itens para identificar as soluções ou direções mais promissoras e definir os próximos passos (momento convergente).

Fonte: IDEO - The Field Guide to Human-Centered Design
Service Design Tools

- 01** Iniciar a sessão de brainstorming **escrevendo ou desenhando as suas ideias** de forma individual.
- 02** **Criar o maior número de ideias** e soluções, sem se sentir limitado por possíveis restrições, buscando combinações de elementos inusitados.
- 03** **Organizar as ideias** em grupos por semelhança.
- 04** **Compartilhar com a equipe**, assim o time tem a oportunidade de construir em cima das ideias dos colegas, ao final, será possível encontrar soluções mais interessantes e satisfatórias.
- 05** **Analisar e priorizar as ideias** com o time para identificar as soluções ou direções mais promissoras.

Fica a dica!

Não julgue	Construa sobre as ideias dos outros	Estimule ideias radicais para gerar inovação
Busque quantidade	Mantenha o foco no tópico	Seja visual

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Figura 91 - SCAMPER

SCAMPER
Técnica Criatividade
Ferramenta Design

O quê?
SCAMPER é um acrônimo que sistematiza o processo de ideação.

Por quê?
O SCAMPER ajuda como guia inspiracional para a criação de novas ideias.

Como?
Cada letra corresponde a um estímulo para a ideação, ajudando a alcançar novas ideias e expandir as limitações do grupo. Mesmo que algumas das ideias pareçam impraticáveis, a ferramenta ajuda a reunir ideias de diferentes campos, manipulá-las e juntá-las no contexto do desafio. É fundamental incluir colaboradores de diferentes setores e níveis hierárquicos para se ter diferentes visões sobre o tema.

Fonte: Eberle, Bob. Scamper: Games for Imagination Development. Prufrock Press Inc. 1996

Selecionar uma ideia, um produto ou serviço para explorar. Em grupo, responder as perguntas de cada letra:

S SUBSTITUIR Repensar os materiais, recursos, processos, regras e normas que podem ser alterados e resultem em melhorias de otimização e/ou sustentabilidade. O que podemos substituir? Que parte do produto ou do processo podemos mudar? Como podemos mudar?

C COMBINAR Exercitar a capacidade analítica e verificar as possibilidades de agregar um produto/serviço a outro. O que podemos adicionar à ideia original? Quais benefícios poderiam ser proporcionados aos usuários com a combinação de produtos ou serviços com outros usos? Como a combinação de soluções já existentes pode trazer uma abordagem diferente para o posicionamento da organização?

A ADAPTAR Separar o processo em partes menores e identificar em cada um os problemas que possam vir a acontecer. Quais adaptações podem ser feitas para se ter um processo mais produtivo e assertivo? Como é possível adaptar o produto ou serviço para que ele tenha novas funcionalidades?

M MODIFICAR. Todos os processos, produtos e serviços podem ser melhorados. Como mudar a funcionalidade ou aparência do produto ou serviço Quais características podemos incorporar ao produto ou serviço, para modificá-lo?

P PROPOR Avaliar e propor novos usos e funcionalidades, usar a criatividade! Quais são os outros cenários e situações que essa ideia poderia ser usada? Como podemos utilizá-lo de outra maneira? Para qual público-alvo posso expandir o mercado?

E ELIMINAR Depois de pensar em tudo que pode ser acrescentado, modificado ou adaptado, avaliar e eliminar o que não trará resultados satisfatórios. Que elementos podemos eliminar desta ideia? Qual seria o resultado disso? Como o meu produto ou serviço pode ser simplificado sem afetar a qualidade?

R REORGANIZAR Avaliar a estruturação do processo produtivo de uma organização. Como é possível reorganizar o processo de fabricação do produto ou prestação do serviço? Caso tudo fosse feito de maneira oposta ao que é executado, quais seriam as consequências?

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Figura 92 - Matriz de Avaliação

Matriz de avaliação
Técnica Avaliação
Ferramenta Design

O quê?
A matriz de avaliação permite ponderar diferentes ideias, classificando-as com base nos critérios de sucesso mais relevantes para o projeto.

Por quê?
Para identificar e priorizar as ideias mais promissoras.

Como?
Um conjunto comum de critérios inclui o nível de complexidade relacionado à implementação da ideia e o nível de valor que eles trarão para o usuário e para a organização.

Fonte: Service Design Tools

01 Escrever as **ideias principais** em post it.

02 Analisar o **nível de complexidade** com relação à implementação de cada ideia e o **nível de valor** que estas trarão para o usuário e para a organização. Posicione a ideia no quadrante correspondente.

03 A partir desta visão abrangente de todas as possibilidades, identifique as ideias com maior valor e impacto e menor complexidade de execução.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Figura 93 - Canvas de Proposta de Valor

Canvas de Proposta de Valor

Técnica Análise
Ferramenta Design

O quê?
É uma ferramenta visual que relaciona as necessidades e dores do perfil do cliente ao produto ou serviço criado identificando possíveis ajustes.

Por quê?
Para definir com precisão os perfis dos seus clientes, para visualizar o valor criado para o cliente, e para validar e ajustar uma solução antes de prosseguir com o desenvolvimento.

Como?
Por meio de uma visão detalhada da relação entre os segmentos de clientes e as proposições de valor, destacando os papéis envolvidos, as dores e os ganhos e como o serviço corresponde à proposição, seus analgésicos e criadores de ganhos.

Fonte: Service Design Tools

01 Analisar o Perfil do Cliente
Os resultados da Fase 3 | Entender ajudarão a obter essas respostas.

Tarefas do cliente. Descrever as ações ou problemas que seus clientes estão tentando resolver.

Tarefas funcionais	Tarefas sociais	Tarefas emocionais	Necessidades básicas
O cliente está buscando uma solução para um problema específico.	O cliente está tentando obter mais status ou prestígio na sociedade.	O cliente está buscando se sentir mais feliz, seguro ou confortável.	O cliente está tentando satisfazer alguma necessidade básica de sua vida.

Dores. Descrever as emoções negativas, custos não desejados, situações e riscos que seu cliente experimenta ao realizar alguma das tarefas acima.

Resultados negativos ou problemas	Ostaculos	Riscos reais
Algo que ele não está conseguindo resolver ou não está satisfeito com a eficácia da solução atual.	Costas que o impedem de realizar algo. Uma perda de tempo, custo muito alto, requer esforço, falta conhecimento sobre o funcionamento.	Algo que pode ter errado durante a solução - riscos financeiros, sociais, físicos.

Ganhos. Descrever os benefícios que seu cliente deseja ou obtém por ter suas tarefas realizadas. Podem ser ganhos de economia - em termos de tempo, dinheiro ou esforço, qualidade, desempenho, contribuições para a sociedade ou benefícios emocionais.

Ganhos necessários	Ganhos esperados	Ganhos desejados	Ganhos inesperados
Fundamental para que a solução funcione.	É o mínimo que o cliente espera.	São ganhos que os clientes gostariam de ter.	São ganhos que vão além da expectativa do cliente.

02 Analisar a Proposta de Valor

Produtos e serviços. Descrever todos os produtos e serviços que existem no novo negócio, e como a sua solução impacta positivamente sobre as dores e tarefas do cliente. Quais são os produtos e serviços oferecidos que ajudam o seu cliente a obter as tarefas funcionais, sociais ou emocionais e quais auxiliam a satisfazer suas necessidades básicas?

Analgésicos. Descrever de que forma os produtos e serviços oferecidos aliviam as dores dos clientes. Importante priorizar as principais dores mapeadas.

Criadores de ganhos. Descrever os benefícios que o cliente deseja ou obtém por ter suas tarefas realizadas com os produtos e serviços oferecidos. Importante priorizar os ganhos que têm maior valor para o cliente.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Figura 94 - Teoria da Mudança

Teoria da Mudança

Técnica Planejamento
Ferramenta Sistêmica

O quê?
É uma ferramenta utilizada para apoiar processos de planejamento, sistematização e avaliação de qualquer tipo de iniciativa social. Ajuda a definir e explicitar os objetivos de longo prazo de determinada iniciativa ao mesmo tempo em que permite identificar as pequenas metas a serem atingidas durante o caminho para que esse objetivo se concretize.

Por quê?
Essa ferramenta permite que o planejamento das ações esteja alinhado com sua missão e seus objetivos. Esse processo ajuda a: alinhar as metas organizacionais com os processos; alinhar a gestão com a equipe; e evidenciar as relações causais entre ações, resultados de curto e longo prazo. Dessa forma, é possível voltar aos objetivos iniciais, analisar se o impacto socioambiental esperado está sendo alcançado e corrigir rotas, quando necessário.

Como?
A Teoria de Mudança se baseiam em uma profunda clareza sobre o **que fazemos ou queremos fazer, para quem** e **o que queremos gerar** em termos de efeito em nossas iniciativas, buscando compreender as relações entre cada elemento de sua lógica, por meio de:

- Identificação das metas de longo prazo;
- Mapeamento para trás e conectando as pré-condições ou requisitos necessários para atingir esse objetivo e explicar por que essas pré-condições são necessárias e suficientes;
- Identificação das suposições básicas sobre o contexto;
- Identificação das intervenções que sua iniciativa realizará para criar a mudança desejada;
- Desenvolvendo indicadores para medir seus resultados para avaliar o desempenho de sua iniciativa;
- Desenvolvendo uma narrativa para explicar a lógica da iniciativa.

Fonte: Nesta UK e Center for Theory of Change

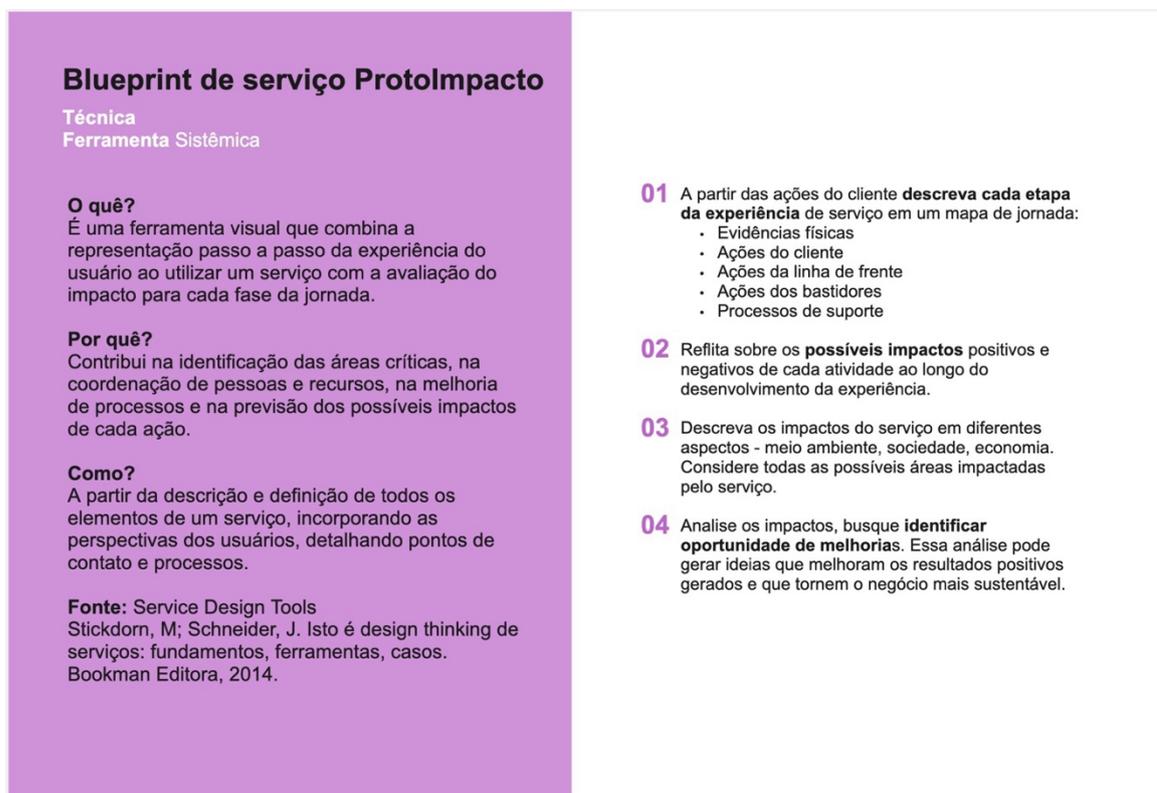
- 01** Comece descrevendo a sua **visão de longo prazo** sobre a mudança que deseja realizar.
- 02** Agora descreva o **principal problema** que deseja resolver.
- 03** Comece a preencher as demais colunas. Tente ser o mais específico possível, pois isso o ajudará a criar ações mais eficazes que você pode realizar.
 - Público-alvo;
 - Ponto de entrada para atingir esse público;
 - Quais benefícios você busca alcançar (resultados)?
 - Quando você os alcançará (período de tempo)?
 - Como você e outros farão isso acontecer (atividades, estratégias, recursos, etc.)?
 - Onde e em que circunstâncias você fará seu trabalho (contexto)?
 - Por que você acredita que sua teoria irá confirmar (suposições)?
- 04** Pense em alguns passos práticos que você pode tomar para fazer mudanças – como criar parcerias ou fazer ajustes nos processos existentes.

Fica a dica!

Mantenha o foco no resultado

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Figura 95 - Blueprint de Serviço Protoimpacto



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Na **Fase 4 – Projetar**, o grupo utilizou a ferramentas Brainstorming, Matriz de Avaliação e Blueprint de Serviço Protoimpacto. Inicialmente, os participantes realizaram uma sessão de Brainstorming, gerando várias ideias individualmente. Em seguida, as ideias foram apresentadas, analisadas e refinadas em uma atividade em grupo. Ao final do processo, cada participante tinha o direito de votar nas três (3) ideias que considerassem as soluções mais promissoras. Os votos estão representados pelos ícones de uma pílula de remédio, conforme apresenta a Figura 96.

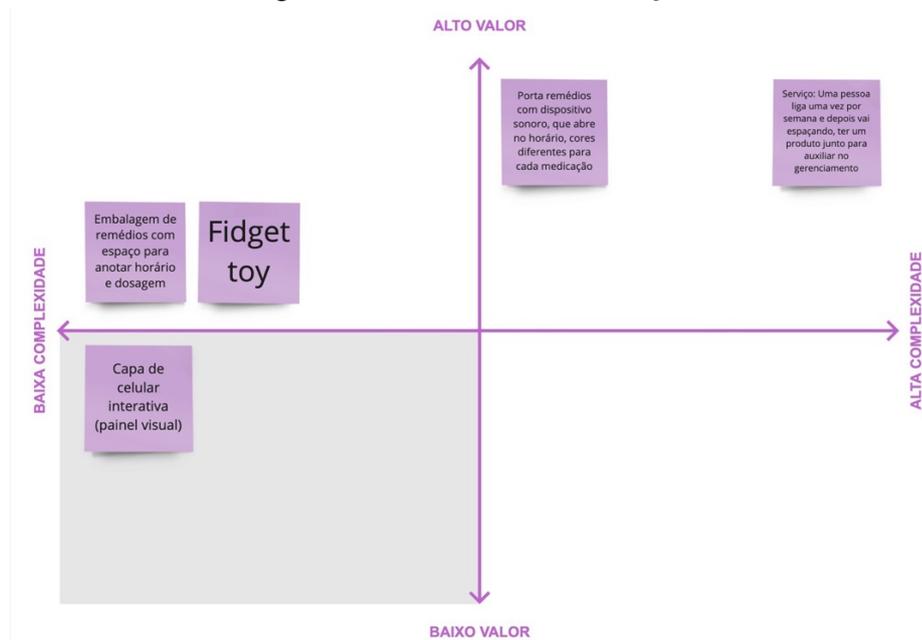
Figura 96 - Brainstorming



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Finalizada a etapa de votação, o grupo discutiu e analisou as ideias mais votadas com base nos critérios de complexidade relacionada à implementação e no nível de valor que a ideia pode gerar aos usuários e à organização, classificando as soluções na Matriz de Avaliação. Então, os participantes realizaram uma tomada de decisão sobre qual seria a solução mais desejável e eficaz para o usuário, possível de executar do ponto de vista tecnológico, financeiramente viável e sustentável.

Figura 97 - Matriz de Avaliação

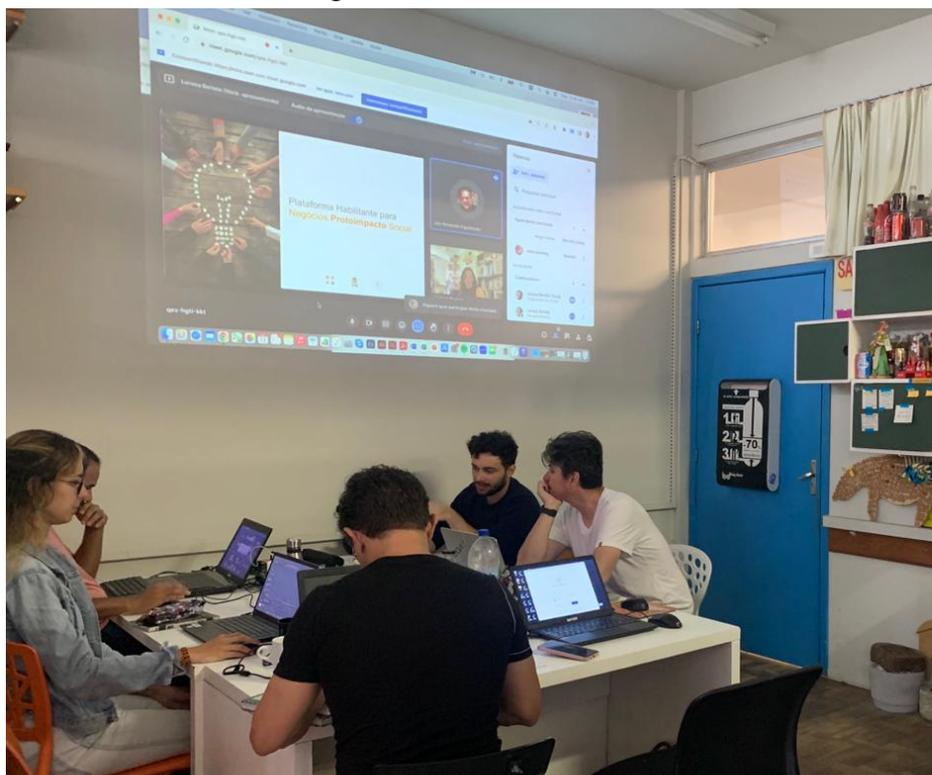


Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Neste encontro foi enviado um questionário, conforme APÊNDICE H, a ser respondido remotamente, sobre a experiência dos participantes em projetos de Design e em plataformas colaborativas.

Em 08 de dezembro de 2023, com duração aproximada de 2 horas, foi realizado o **sexto workshop** (Figura 98), de forma presencial, visando a finalização e apresentação da Fase 4.

Figura 98 - Seminário 6



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Como conclusão da **Fase 4 – Projetar**, o grupo realizou uma representação passo a passo da experiência do usuário ao utilizar a solução encontrada, descrevendo as evidências físicas, ações do cliente, da linha de frente e dos bastidores, processos de suporte e prevendo os possíveis impactos positivos e negativos em cada etapa da jornada, por meio de um Blueprint de serviço Protoimpacto conforme apresenta a Figura 99.

Figura 99 - Blueprint de Serviço Protoimpacto



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Ao final da atividade foi realizado um Grupo Focal com os participantes, momento no qual puderam relatar livremente sobre a sua experiência de uso da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social. Nesta data, também foi solicitado e enviado aos participantes um questionário, conforme APÊNDICE I, a ser respondido remotamente, sobre a Análise de uso da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social, de forma anônima, por meio do Google Formulários.

5.2 ETAPA 2: ANÁLISE DE DADOS

A partir da coleta de dados realizada por meio da técnica de observação sistemática, durante os seminários; dos questionários respondidos pelos participantes; de um grupo focal; e do desenvolvimento de uma jornada do usuário,

foi possível realizar uma análise com relação à experiência de uso da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social.

5.2.1 Observação sistemática

Com o objetivo de analisar o uso da Plataforma habilitante para Negócios Protoimpacto Social, foi realizada uma observação sistemática durante os seminários presenciais e remotos. Para tanto, foi elaborado um Plano de Observação abrangendo os aspectos mais significativos para que se alcance os objetivos pretendidos, conforme apresenta a Figura 100:

Figura 100 - Plano de Observação

O que deve ser observado?	Em que momentos?	Qual a forma de registro das informações?	Como será a organização das informações?
<p>A percepção de uso da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto de cada participante no que tange a:</p> <p>Facilidade no uso da plataforma de colaboração digital Miro;</p> <p>Entendimento da proposta da Plataforma Habilitante;</p> <p>Entendimento das ferramentas propostas;</p> <p>Contribuição de cada Fase para o desenvolvimento de uma solução;</p> <p>Dificuldades encontradas na experiência de uso Plataforma Habilitante;</p> <p>Potencialidades identificadas Plataforma Habilitante.</p>	<p>Nos momentos em que os participantes estão usando a Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto e as ferramentas propostas durante o desenvolvimento de uma solução para o problema social proposto.</p>	<p>O registro das informações será realizado por meio de anotações por escrito e com descrições precisas sobre os fatos observados diretamente, sem qualquer intermediação, no momento de realização das atividades práticas propostas.</p>	<p>O instrumento de registro terá um nível de estruturação aberto. A organização das informações e análises será de acordo com as Fases da Plataforma Habilitante.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

No primeiro seminário, durante a **apresentação** dos conceitos teóricos que embasaram a Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social foi possível identificar familiaridade com os temas Gestão de Design, Abordagem sistêmica e inovação social. Com relação aos conceitos que envolvem negócios de impacto social, foi possível perceber um menor conhecimento sobre o tema.

No decorrer do encontro, a explicação sobre a Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social, e sobre as fases, métodos, técnicas e ferramentas

utilizadas, ocorreu de forma tranquila. É possível inferir, que sendo os participantes pertencentes à comunidade acadêmica com habilidade e competência em pensamento do Design, estão acostumados a projetar e já possuem conhecimentos relativo ao conteúdo apresentado. De qualquer forma, o folder impresso e a síntese da Plataforma Habilitante apresentados foram elogiados pelo grupo.

Com relação à plataforma colaborativa Miro, desde o primeiro uso os participantes apresentaram conhecimento suficiente para que todas as atividades práticas realizadas por esse meio ocorressem de forma tranquila e organizada. A atividade Quebra gelo alcançou seu objetivo, gerando interação e descontração entre os participantes e demonstrando facilidade, por parte dos participantes, no uso das principais ferramentas do Miro.

O grupo demonstrou interesse pela proposta de problema social a ser abordada na atividade prática, denominada Desafio. Durante a exposição do tema, o grupo conversou sobre a sua importância, ficaram interessados pelos dados trazidos e se sentiram familiarizados com o assunto abordado pelo fato de todos terem relações com alguém que está passando por essa fase da vida.

Na **Fase 1 – Mapear**, a primeira ferramenta utilizada foi a Matriz CSD. A maioria dos participantes não conhecia ou ainda não tinha utilizado essa ferramenta e demonstraram interesse em realizar um alinhamento de conhecimentos em uma fase inicial de projeto. Entretanto, o grupo demonstrou dificuldade em iniciar a atividade com um problema social tão amplo, sem ter um problema definido. Dessa forma, o grupo realizou um debate sobre o desafio e definiu uma área temática a ser trabalhada dentro do perfil do público e do problema social proposto.

O grupo optou por realizar todas as ferramentas propostas na **Fase 1 – Mapear**, atividade que foi realizada de forma assíncrona e individual. A proposta inicial era que essas ferramentas fossem desenvolvidas em grupo, especialmente as ferramentas sistêmicas Mapa de Ecossistema e Canvas de Conexão Circular, para que houvesse reflexão e consenso sobre o mapeamento a ser realizado. Com relação as ferramentas Matriz CSD, Desk Research, Mapa Mental e Mapa de Ecossistema, o desenvolvimento ocorreu de forma tranquila e correta. Foi possível observar um interesse pelas ferramentas sistêmicas propostas para essa fase, as quais ainda não eram conhecidas por todos os participantes.

Com relação ao Mapa do Ecossistema, todos os atores foram muito bem explorados, inclusive considerando diferentes necessidades, em diferentes estágios

da fase idosa (60 a 70 anos; 70 a 80 anos; acima de 80 anos). O grupo não evoluiu para a realização de conexões entre os diferentes tipos de relacionamento e também não descreveu as necessidades e limitações de cada um dos atores, o que pode ter contribuído na evolução do trabalho no que tange à identificação de aspectos que precisam ser melhorados ou mais explorados.

A ferramenta Canvas de Conexão Circular foi a que apresentou as maiores dificuldades por parte dos participantes, portanto foi realizada de forma síncrona no encontro seguinte. Pode-se inferir que as dificuldades encontradas são em razão do desconhecimento da ferramenta e na dificuldade em desenvolver o pensamento sistêmico. O grupo apresentou maiores dúvidas ao refletir sobre o sistema de forma macro e estabelecer conexões entre os diferentes fatores e atores do sistema. Pode-se inferir que a execução completa da ferramenta Mapa do Ecossistema poderia facilitar no desenvolvimento desse Canvas, visto que os diferentes tipos de relacionamentos, as necessidades, restrições e aspectos a serem melhorados já estariam mapeados.

Na **Fase 2 – Observar**, as ferramentas eram familiares aos participantes. O grupo optou por realizar entrevistas com os atores envolvidos na situação, contemplando os diferentes estágios da fase idosa que haviam sido definidos anteriormente (60 a 70 anos; 70 a 80 anos; acima de 80 anos). Para tanto, foi desenvolvido um roteiro abrangente com questões que envolviam dados demográficos e comportamentais dos entrevistados. Os participantes optaram por não realizar entrevistas com especialistas e Design etnográfico. Entretanto, utilizaram a ferramenta AEIOU, como forma de análise das entrevistas, identificando as ações e comportamentos, os espaços nos quais as atividades acontecem, as interações sociais e as características pessoais. Como resultado, foi possível observar que nessa etapa de observação, o grupo conseguiu aprofundar seus conhecimentos sobre os atores, por vezes questionando as certezas anteriores ou solucionando as suposições e dúvidas.

Na **Fase 3 – Entender**, o grupo selecionou ferramentas que ainda não conheciam ou ferramentas que já conheciam mas não tinham experiência de uso e desejavam conhecer melhor: Enquadramento do desafio, Mapeamento do desafio, Personas e Jornada do usuário. O tema definido na Fase 1 - Mapear: Saúde e Bem-estar da população idosa, foi explorado por meio dos dados analisados na Fase 2 – Observar. Foi desenvolvido um Mapeamento dos Desafios encontrados.

Posteriormente, com a utilização da ferramenta Enquadramento do Desafio, o grupo definiu o problema específico a ser resolvido, descreveu algumas possíveis soluções, o contexto e as restrições. Chegando ao seguinte problema a ser resolvido: Como idosos podem gerenciar seus medicamentos com autonomia e de forma acessível, simples, fácil e portátil. As análises das entrevistas realizadas na Fase 2 – Observar, propiciaram insumos para a qualidade da Persona e da Jornada do Usuário desenvolvidas na Fase 3 – Entender. Foi possível perceber que o tempo para essa atividade foi subestimado, surgiram dúvidas e interesse dos participantes em um maior aprendizado, especialmente no que tange à ferramenta Jornada do Usuário.

Na **Fase 4 – Projetar**, o grupo priorizou o desenvolvimento das ferramentas Brainstorming, Matriz de avaliação e Blueprint de serviço. Foi possível observar que os participantes estavam confortáveis com o processo e ferramentas propostos nessa Fase. Inicialmente, foi realizada uma sessão de brainstorming, no qual cada participante, de forma individual, escreveu suas ideias em post its no board do Miro, totalizando doze (12) ideias. As ideias foram organizadas por semelhança e compartilhadas com o grupo, abrindo um espaço para discussões e análises sobre as ideias propostas. Posteriormente, foi realizada uma votação na qual foi possível identificar as ideias mais promissoras. Como resultado final, o grupo selecionou as cinco (5) ideias mais votadas. Em seguida, foi desenvolvida a Matriz de avaliação visando analisar o nível de complexidade da implementação de cada ideia e o nível de valor que estas trarão para o usuário e para a organização. Por meio dessa reflexão, foi possível identificar as ideias com maior valor e impacto e menor complexidade de execução. Os participantes optaram por selecionar uma ideia com alto valor, muito impacto mas uma certa complexidade. Entretanto, entenderam que a ideia é inovadora, possui valor agregado e terá impacto social. Interessante observar que na votação inicial essa ideia não havia sido a mais votada, mas após a análise por meio da Matriz de Avaliação essa ideia despontou como a solução mais promissora: um serviço humanizado que auxilia o gerenciamento de medicamentos por meio de ligações telefônicas periódicas, com estímulo da autonomia, acessível, simples, fácil e portátil.

A Figura 101 apresenta uma síntese dos resultados da Observação Sistemática sobre a análise de uso da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social:

Figura 101 - Síntese dos resultados da Observação Sistemática



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

5.2.2 Questionário eletrônico

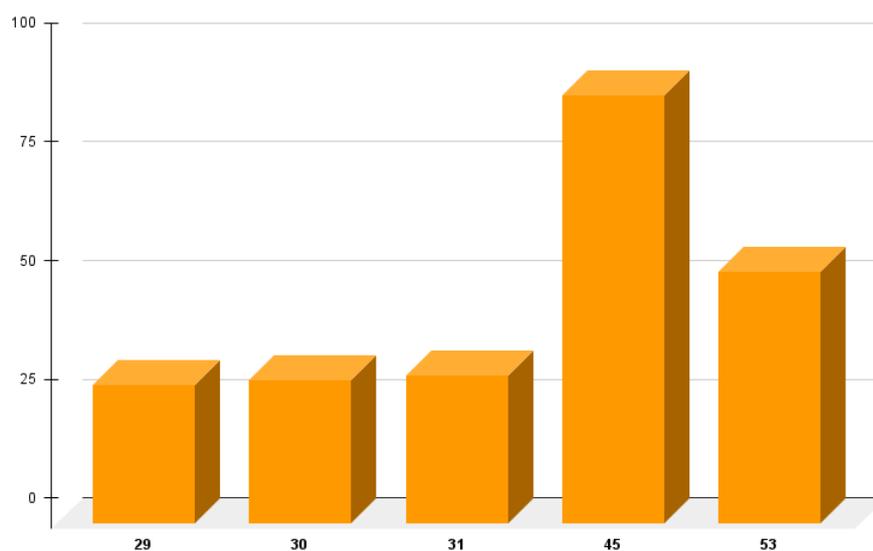
Foram realizados três (3) questionários eletrônicos, respondidos remotamente, por seis (6) participantes da fase de aplicação da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social. Nenhum questionário foi excluído da análise, visto que todos contemplavam os critérios estabelecidos. O **Questionário 1** buscava conhecer o perfil dos participantes; o **Questionário 2** abordava questões relativas à experiência em desenvolvimento de projetos de Design e em plataformas colaborativas; e o **Questionário 3** tinha como foco a análise de uso da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social. A seguir serão apresentadas as análises qualitativas de cada um dos questionários.

5.2.2.1 Formulário de inscrição e Questionário 1 - Perfil dos participantes.

No preenchimento do formulário de inscrição e nas respostas do Questionário 1 foi possível identificar o perfil dos participantes do estudo. A amostra é composta por participantes com idades na fase adulta, possuindo de 29 a 53 anos (Figura 102),

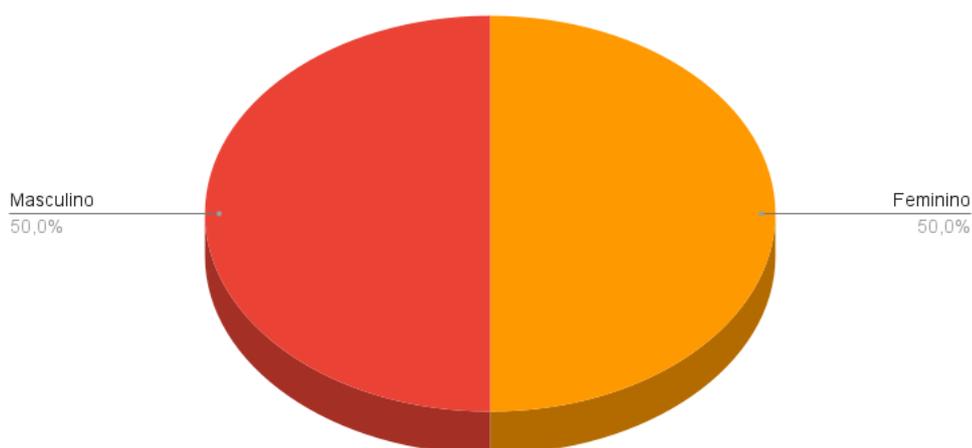
sendo três (3) participantes com idade entre 20 e 31 anos, dois (2) participantes com 45 anos e um (1) participante acima de 50 anos. No que tange à identidade de gênero, a amostragem se apresenta equilibrada, sendo que 50% da amostra se identifica com o gênero feminino e 50% com o gênero masculino (Figura 103).

Figura 102 - Idade dos inscritos



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Figura 103 - Gênero que se identifica

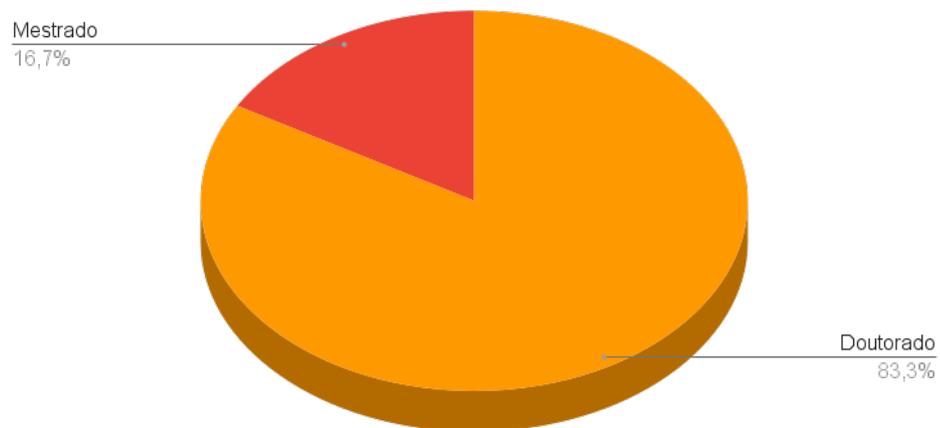


Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Com relação ao perfil dos participantes no que tange ao grau de instrução, a maioria (83,3%) é composta por doutores e estudantes de doutorado (Figura 104), sendo a grande maioria estudantes de pós graduação do Pós Design/UFSC (83,3%) e apenas um participante é professor em outra universidade conforme apresenta a

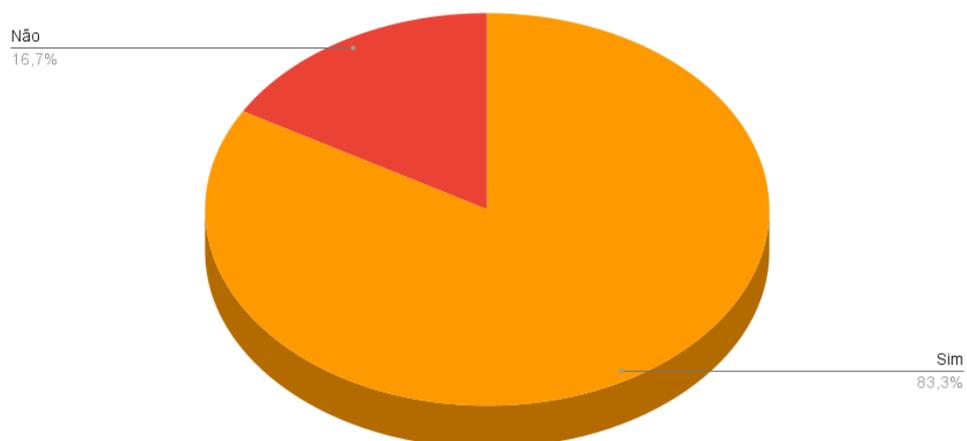
Figura 105. No que tange à área de formação acadêmica (Figura 106), a maior ocorrência é no Design (83,3%) e uma minoria no Design de Vestuário e Moda (16,7%). Esses dados confirmam a qualidade da amostra, que preenche os requisitos necessários para uma análise crítica com relação à experiência de uso da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social.

Figura 104 - Grau de instrução dos inscritos



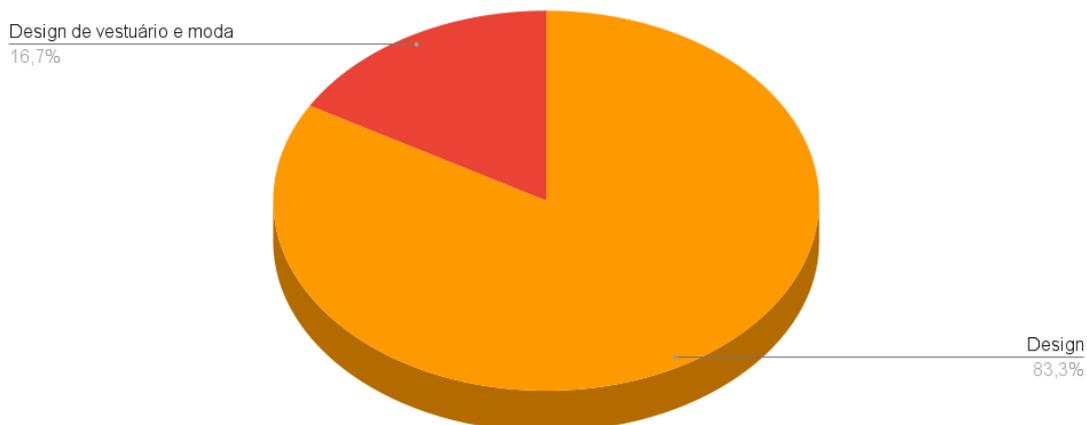
Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Figura 105 - Aluno de pós-graduação da UFSC



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

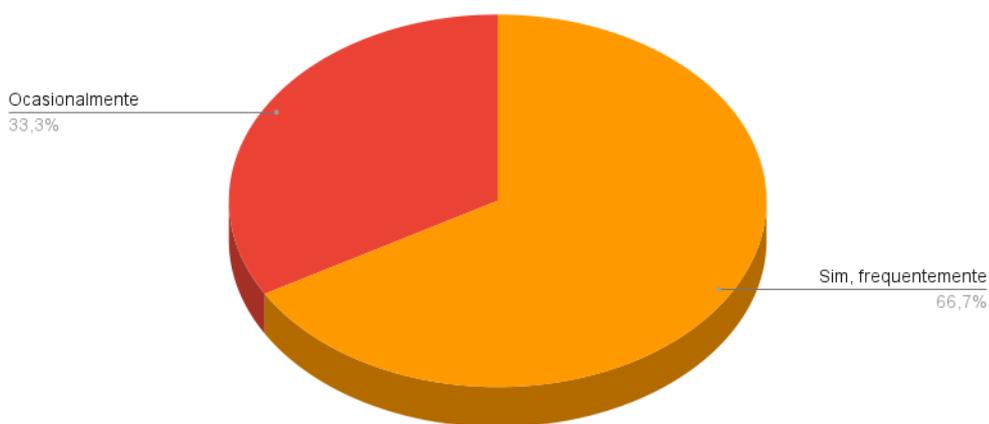
Figura 106 - Área da formação acadêmica dos inscritos



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Com relação à prática projetual do Design, a totalidade dos participantes relatou já ter desenvolvido ou participado de projetos de Design de forma profissional, sendo que a maioria afirmou estar envolvido em projetos de Design com frequência (66,7%), conforme apresenta a Figura 107.

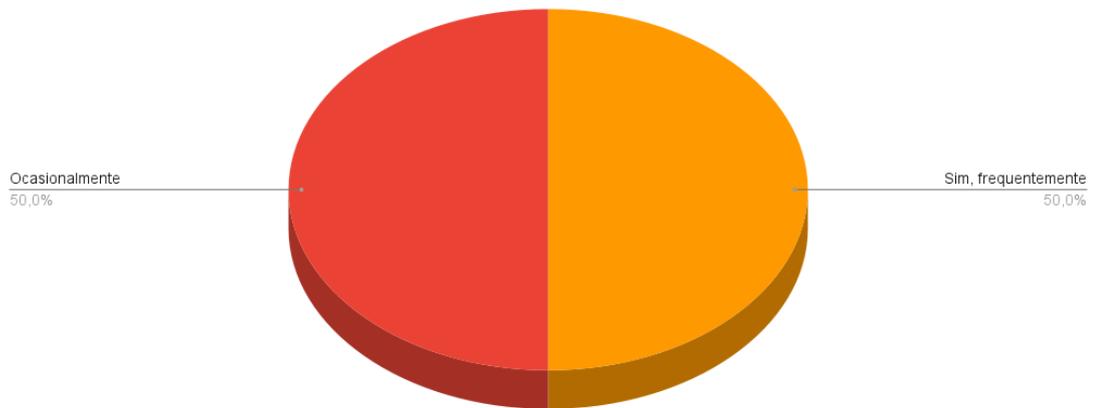
Figura 107 - Experiência em prática projetual do Design



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Os participantes afirmaram utilizar métodos, técnicas e/ou ferramentas de apoio em desenvolvimento de projetos de Design, sendo que 50% dos participantes afirmam utilizar ocasionalmente métodos, técnicas e/ou ferramentas; e 50% afirmam utilizar frequentemente (Figura 108).

Figura 108 - Utilização de métodos, técnicas e/ou ferramentas de apoio em desenvolvimento de projetos



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Em caso afirmativo da resposta anterior, os respondentes foram convidados a citar os principais métodos técnicas e/ou ferramentas utilizados conforme Figura 109:

Figura 109 - Síntese dos principais métodos, técnicas e/ou ferramentas citados

MÉTODOS	TÉCNICAS	FERRAMENTAS
<p>2 ocorrências</p> <ul style="list-style-type: none"> • Design Thinking <p>1 ocorrência</p> <ul style="list-style-type: none"> • Design para poéticas ambientais; • Design for chance; • Design centrado no humano; • Design participativo; • Gestão de design para abordagem sistêmica e sustentabilidade; • Etnografia • Sprint design • Contextual design • Método ágil • Método lean • Just-in-time 	<p>3 ocorrências</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brainstorming <p>2 ocorrências</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas <p>1 ocorrência</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mapa Mental • Mapa conceitual • Mapa sistêmico • Desk research • Observação participativa • Questionários • Grupo focal • Método 635 	<p>1 ocorrência</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persona • Storyboard • Canvas • Nuvem de palavras • Matriz de avaliação • BMG

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

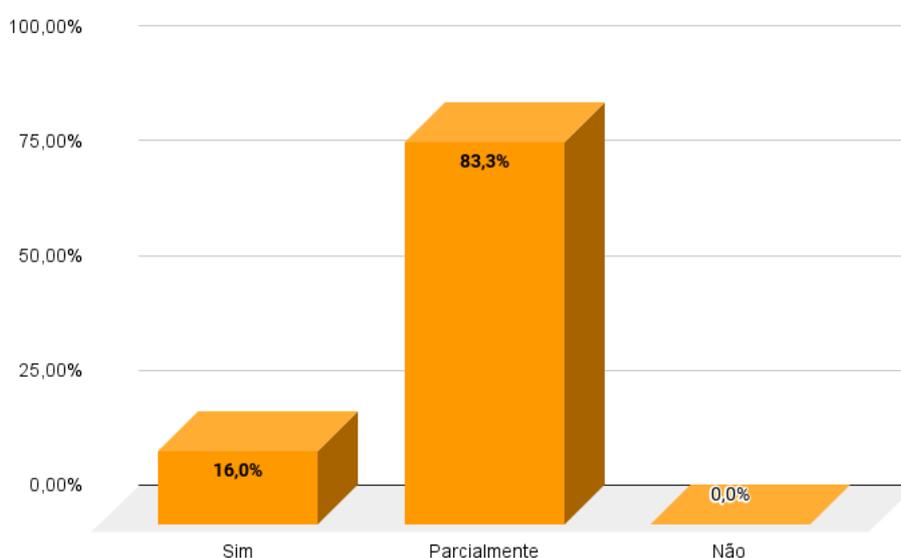
Sendo os participantes dessa pesquisa especialistas em pensamento do Design, a totalidade do grupo declarou ter desenvolvido ou participado de projetos de

Design e utilizar métodos, técnicas e/ou ferramentas de apoio em desenvolvimento de projetos de Design. Entre os métodos utilizados citados pelos participantes, alguns também foram utilizados na Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social como: Design thinking, Design centrado no ser humano, Design participativo e Gestão de Design. Algumas técnicas e ferramentas também estão presentes na Plataforma Habilitante proposta. Pode-se inferir que esses conhecimentos e experiências prévios podem facilitar o uso da plataforma ao mesmo tempo em que podem aprimorar a análise crítica sobre o uso desta plataforma.

5.2.2.2 Questionário 2 - Experiência em desenvolvimento de projetos de Design

O segundo questionário foi respondido após o seminário 5, momento em que os participantes já tinham realizado atividades práticas na Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social, percorrido todas as fases e tomado conhecimento de todos os métodos, técnicas e ferramentas utilizadas. Haja visto, que os participantes são especialistas em Design, não surpreende o fato de que a totalidade do grupo afirmou ter algum conhecimento sobre as ferramentas sugeridas. Sendo que, a grande maioria dos participantes (83,3%) conhecia parcialmente as ferramentas, ou seja, conheciam algumas ferramentas, mas não conheciam todas as ferramentas sugeridas (Figura 110).

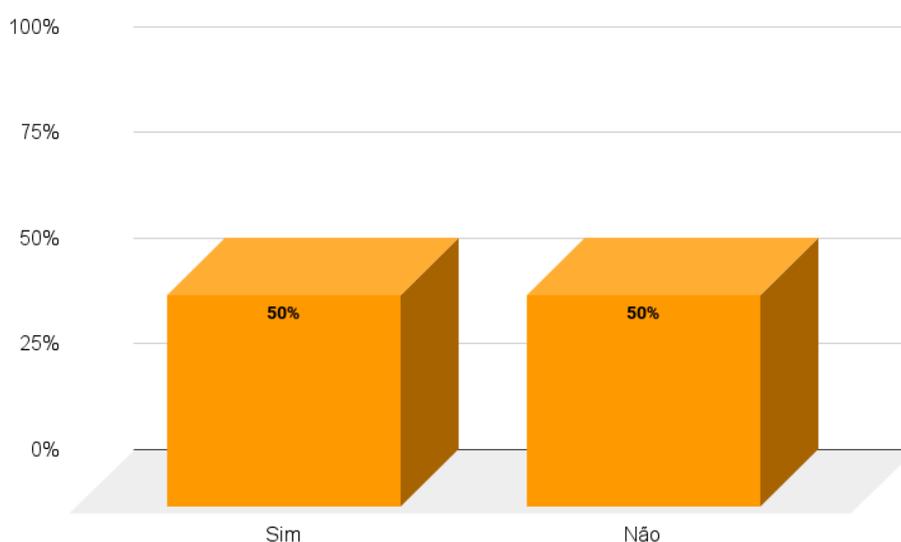
Figura 110 - Conhecimento sobre as ferramentas sugeridas



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

No que tange à experiência em projetar modelos de negócios, metade dos participantes já havia projetado algum modelo de negócio, enquanto a outra metade dos participantes ainda não tinha tido essa experiência, conforme apresenta a Figura 111:

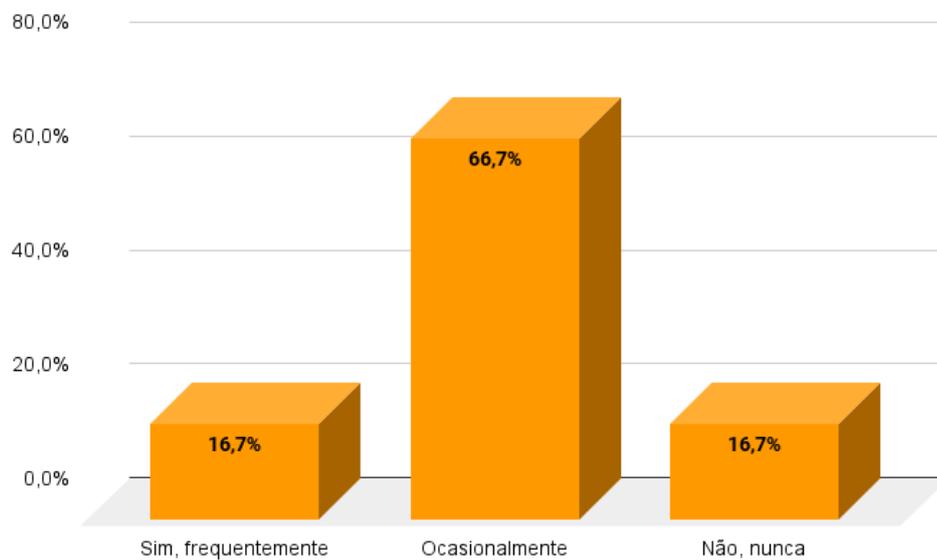
Figura 111 - Experiência em projetar modelos de negócios



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

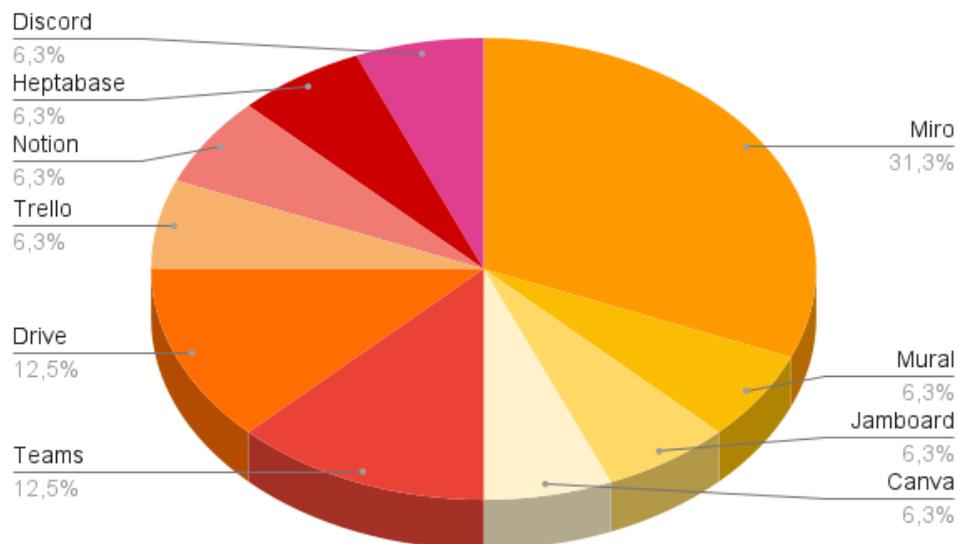
A maioria dos participantes já havia utilizado ou utiliza plataformas colaborativas online ocasionalmente (66,7%) com quatro (4) ocorrências. Sendo que, a maioria citou a plataforma colaborativa Miro como a principal plataforma utilizada (31,3%), conforme apresentam as Figuras 112 e 113:

Figura 112 - Utilização de plataformas colaborativas



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

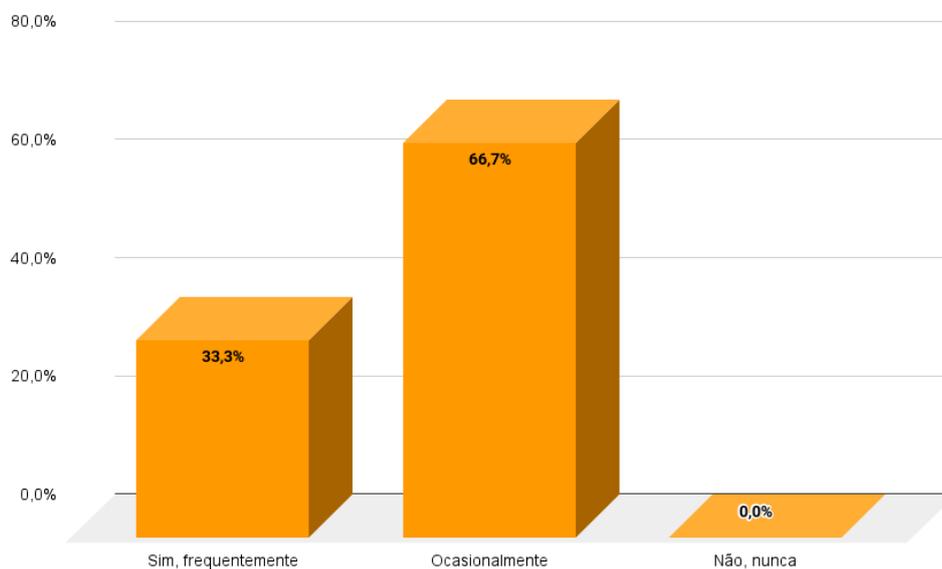
Figura 113 - Principais plataformas utilizadas



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Com relação à utilização da plataforma colaborativa Miro, 66,7% dos participantes utiliza ocasionalmente e 33,3% utiliza frequentemente (Figura 114).

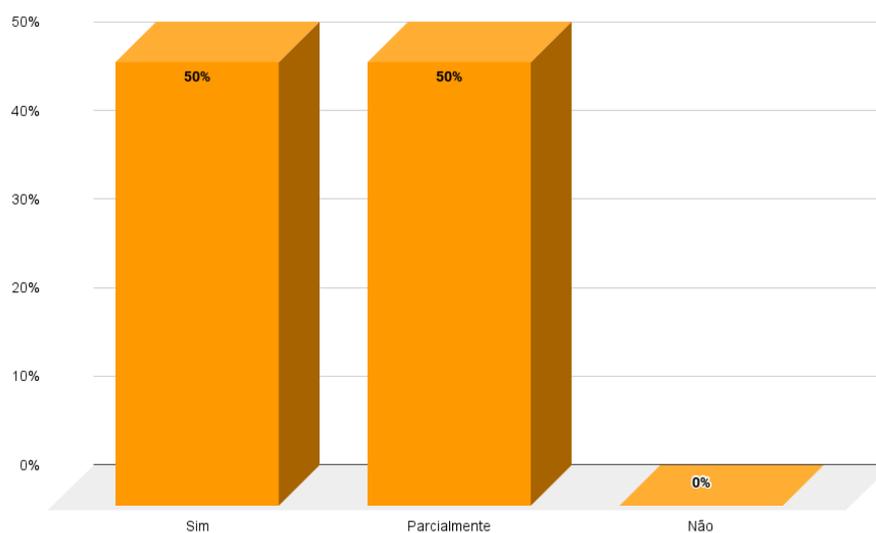
Figura 114 - Utilização da plataforma colaborativa Miro



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Metade dos participantes afirmou achar prático utilizar a plataforma Miro, enquanto a outra metade dos participantes concorda parcialmente com essa afirmação (Figura 115); mesmo que a maioria dos participantes já tenha utilizado plataformas colaborativas e sendo o Miro a plataforma mais utilizada pela maioria do grupo.

Figura 115 - Praticidade na utilização da plataforma Miro

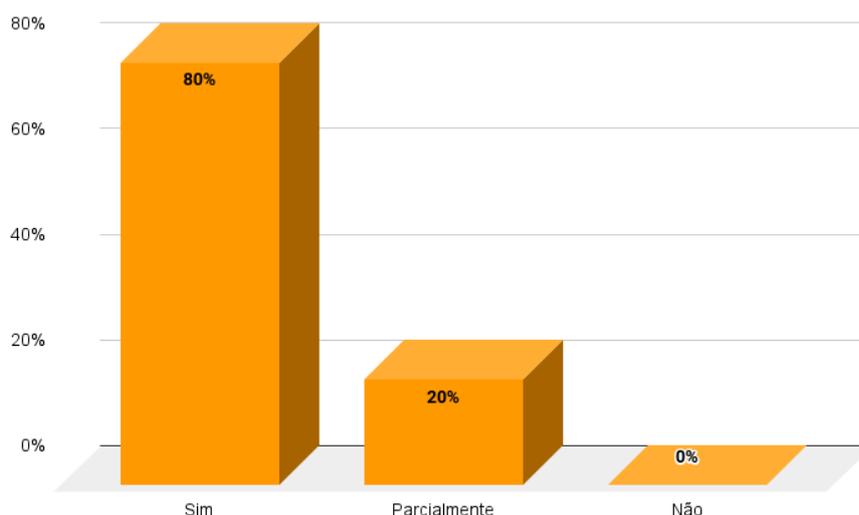


Fonte: Elaborado pela autora (2023).

5.2.2.3 Questionário 3 - Análise de uso da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social.

Com relação à compreensão da proposta da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social, a grande maioria dos participantes (80%) compreendeu claramente a proposta da Plataforma em estudo, dando indícios de que as explicações foram claras e suficientes.

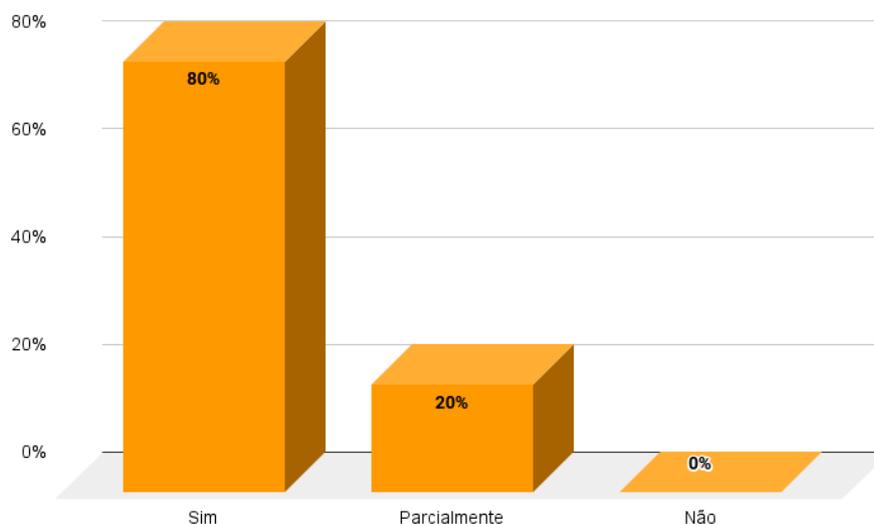
Figura 116 - Entendimento da proposta da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A linguagem utilizada na Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social foi considerada clara e acessível para 80% dos participantes, fato que é corroborado pela análise das respostas em outras questões relacionadas com o entendimento da plataforma, das fases e dos métodos, técnicas e ferramentas sugeridos. Apenas uma ocorrência considerou a linguagem parcialmente clara e acessível; e não houve ocorrência que considerasse a linguagem difícil e não acessível (Figura 117).

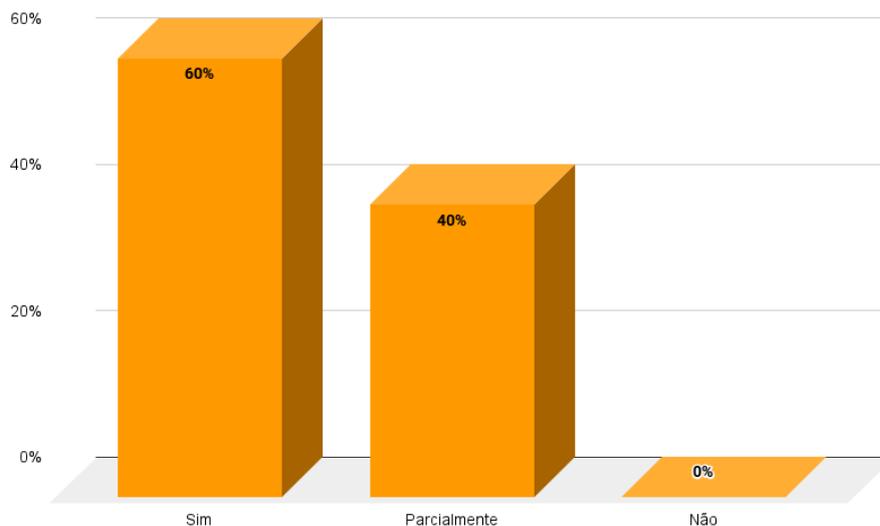
Figura 117 - Linguagem clara e acessível



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Com relação ao entendimento dos métodos, técnicas e ferramentas, 60% dos participantes afirmaram ser possível compreender claramente os métodos, técnicas e ferramentas sugeridos; enquanto 40% dos participantes afirmaram ser parcialmente possível compreender claramente. Não houve ocorrência que não considerasse possível a compreensão dos métodos, técnicas e ferramentas sugeridos (Figura 118). Importante lembrar que em uma questão anterior, foi possível aferir que a grande maioria dos participantes conhecia apenas parcialmente as ferramentas.

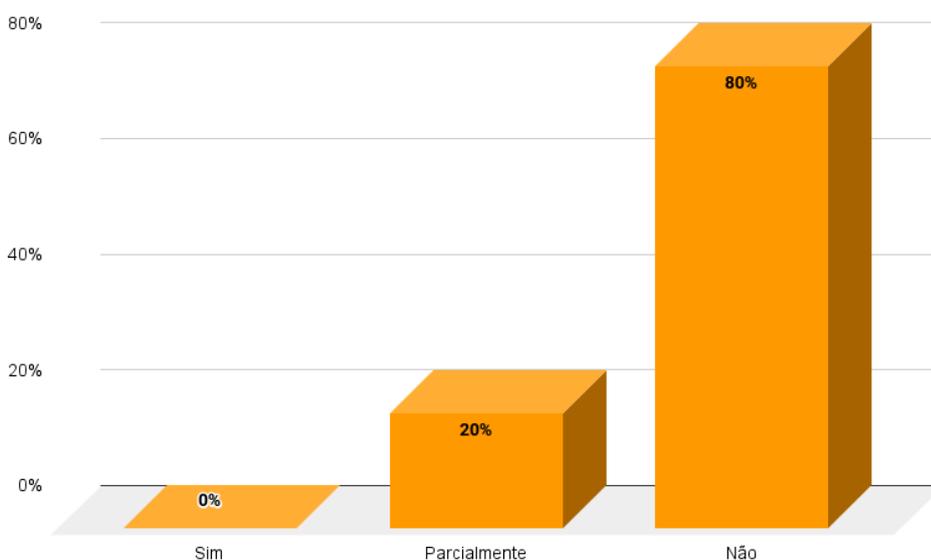
Figura 118 - Entendimento dos métodos, técnicas e ferramentas



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A maioria dos participantes (80%) afirmou não ter dificuldades no uso da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social. Houve apenas uma ocorrência que afirmou ter alguma dificuldade e nenhuma ocorrência com dificuldades no uso da Plataforma Habilitante, conforme apresenta a Figura 119:

Figura 119 - Dificuldades no uso da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social

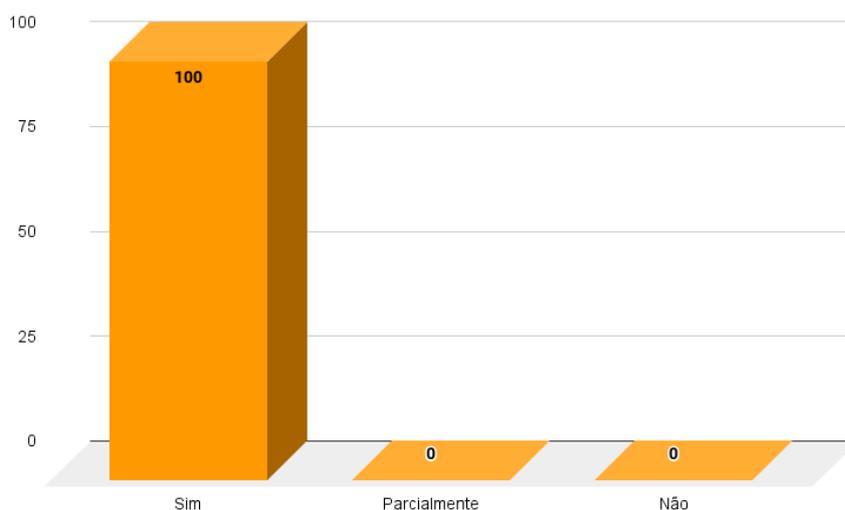


Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Com relação ao tipo de dificuldade encontrada, o participante que afirmou ter alguma dificuldade relatou que se referia ao seu desconhecimento das técnicas e ferramentas: “A maioria das ferramentas não me era familiar, então tive que pesquisar melhor e ainda relacioná-las com a aplicabilidade no projeto. Devido à quantidade de informações dispostas na plataforma, apesar de claras, eram muitas, o que tornou um pouco difícil de acompanhar.”

A totalidade dos participantes afirmou que a Fase 1 - Mapear contribuiu em um entendimento inicial do contexto, dos atores envolvidos e suas relações (Figura 120). Fato que pode ser verificado pelos resultados apresentados nas ferramentas de mapeamento desenvolvidas pelo grupo.

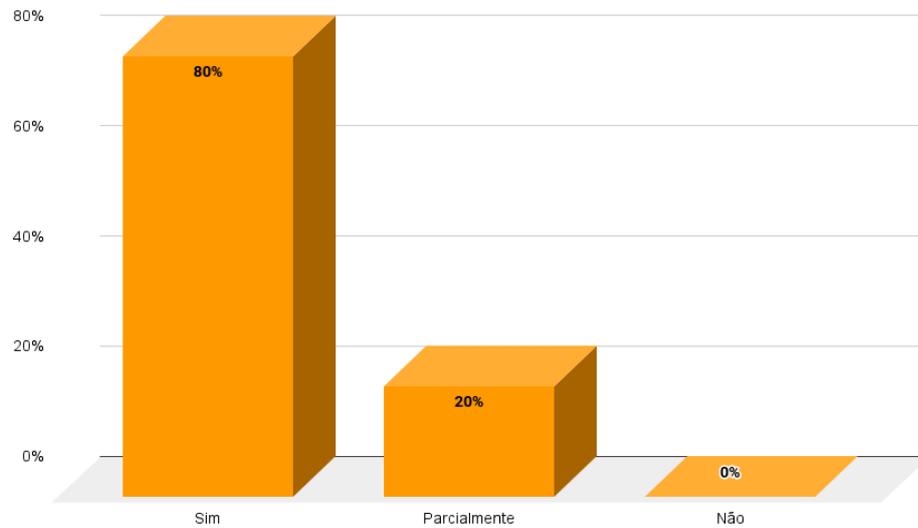
Figura 120 - Contribuição da Fase 1 - Mapear



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

No que tange à Fase 2 – Observar, 80% dos participantes afirmaram que auxiliou em um entendimento centrado no usuário sobre as suas necessidades e expectativas, enquanto 20% dos participantes afirmou ter alguma dificuldade (Figura 121). O aprofundamento de conhecimento sobre o usuário por parte dos participantes, ficou evidente durante o processo projetual. Esse resultado também pode ser aferido em outra questão relacionada ao tema, na qual os participantes afirmam que a Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social facilita o desenvolvimento de soluções centradas no usuário.

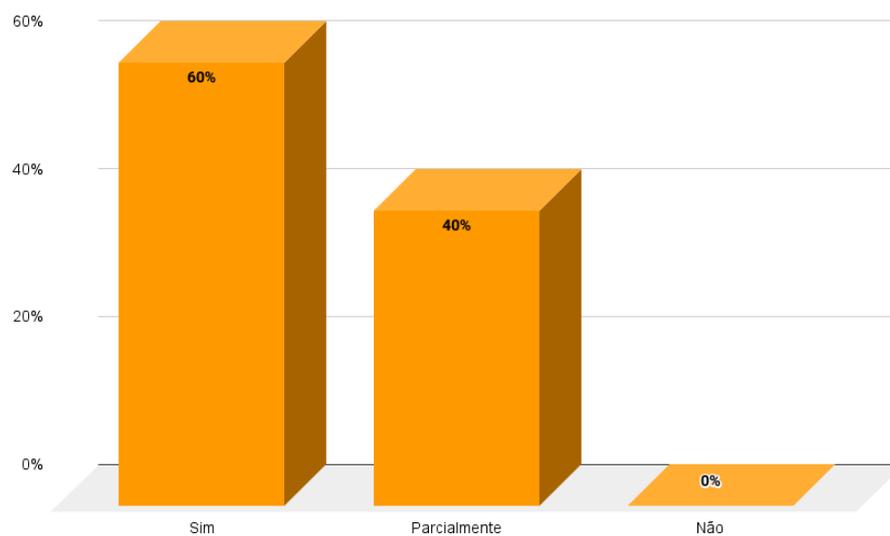
Figura 121 - Contribuição da Fase 2 - Observar



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Com relação à Fase 3 – Entender, 60% dos participantes afirmaram a Fase 3 contribuiu na identificação do(s) problema(s) e sua relação com o sistema como um todo; enquanto 40% afirmaram que contribuiu parcialmente (Figura 122).

Figura 122 - Contribuição da Fase 3 - Entender

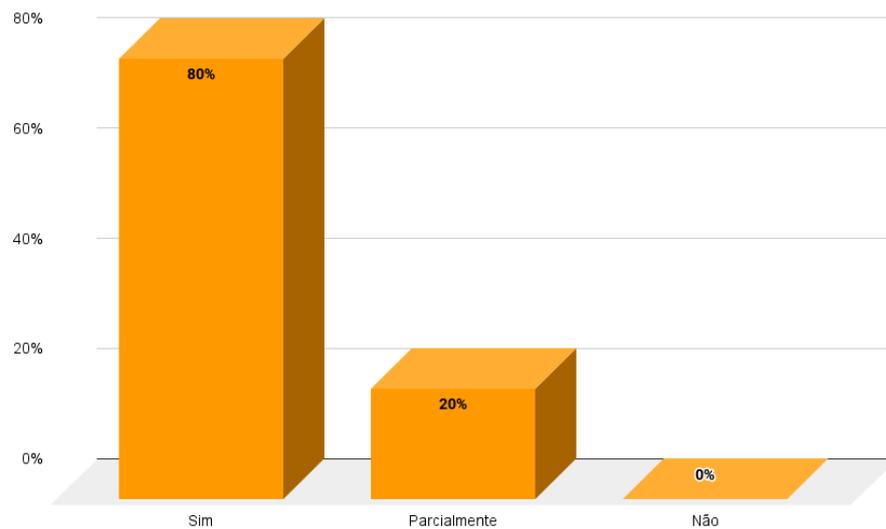


Fonte: Elaborado pela autora (2023).

De acordo com 80% dos participantes, a Fase 4 – Projetar auxiliou no desenvolvimento de soluções viáveis, sustentáveis, inovadoras e que atendam as necessidades identificadas. Enquanto para 20% dos participantes essa Fase auxiliou

parcialmente (Figura 123). Uma análise do processo de geração de soluções bem como dos resultados alcançados pelos participantes, corroboram com o resultado dessa questão.

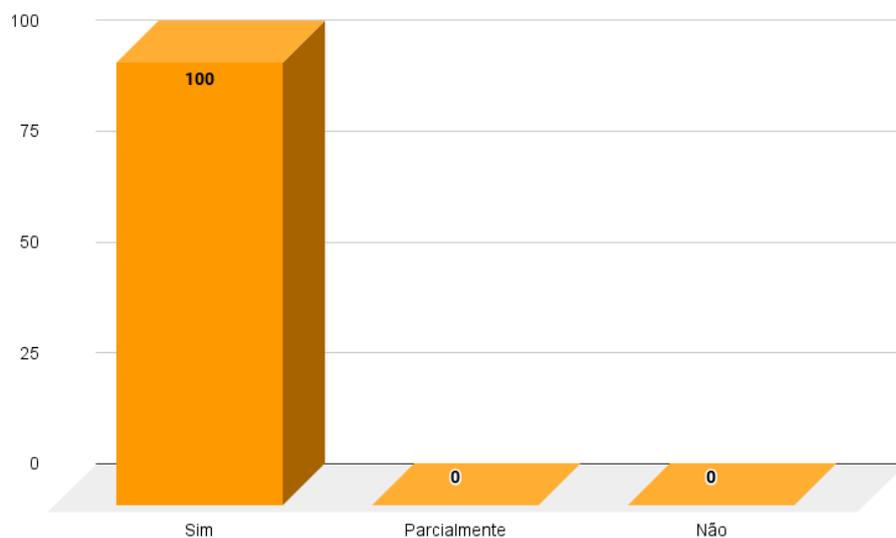
Figura 123 - Contribuição da Fase 4 - Projetar



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A totalidade dos participantes acredita a que Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social facilita o desenvolvimento de modelos de negócios (Figura 124).

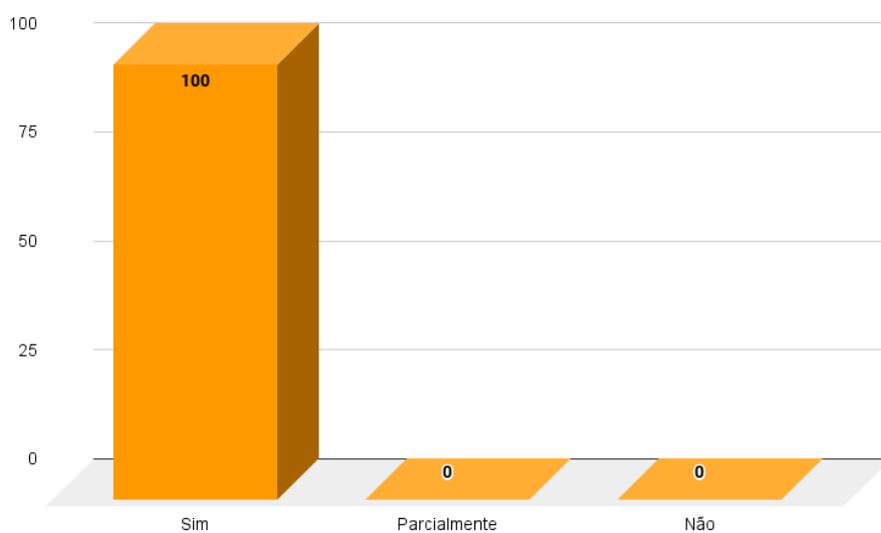
Figura 124 - Contribuição da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social no desenvolvimento de modelos de negócios



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A totalidade dos participantes acredita a Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social facilita o desenvolvimento de soluções centradas no usuário (Figura 125).

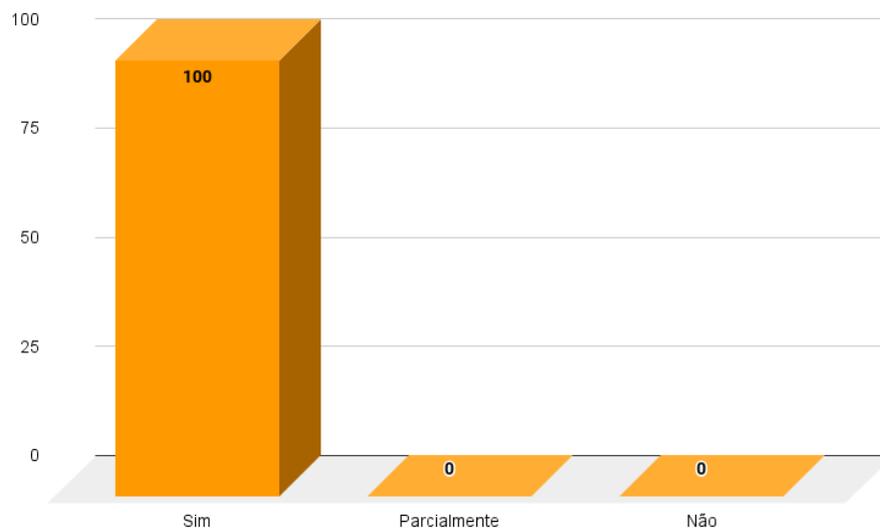
Figura 125 - Contribuição da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social no desenvolvimento de soluções centradas no usuário



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

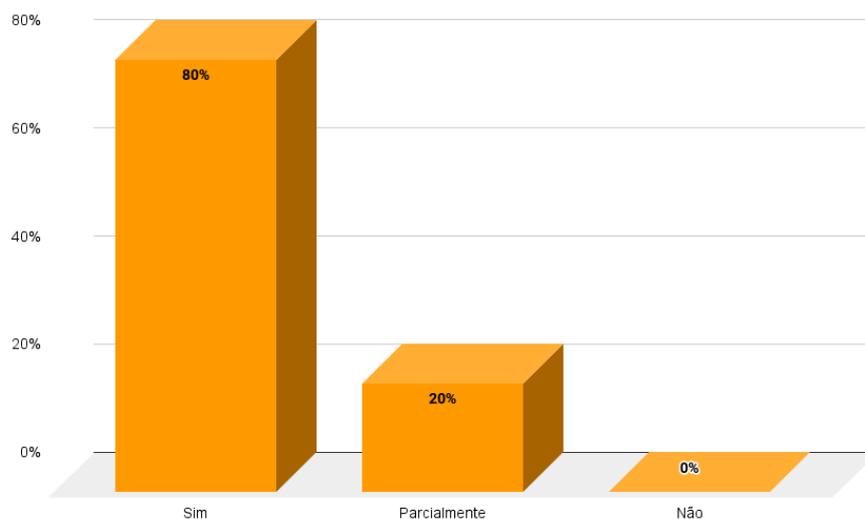
De acordo com a percepção de todos os participantes, a Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social auxilia em uma visão sistêmica no desenvolvimento de projetos (Figura 126). E segundo a maioria dos participantes (80%), a Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social ajudou a coletar e analisar dados que geralmente eles não coletariam (Figura 127).

Figura 126 - Contribuição da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social no que tange a uma visão sistêmica no desenvolvimento de projetos



Fonte: Elaborado pela autora (2023).\

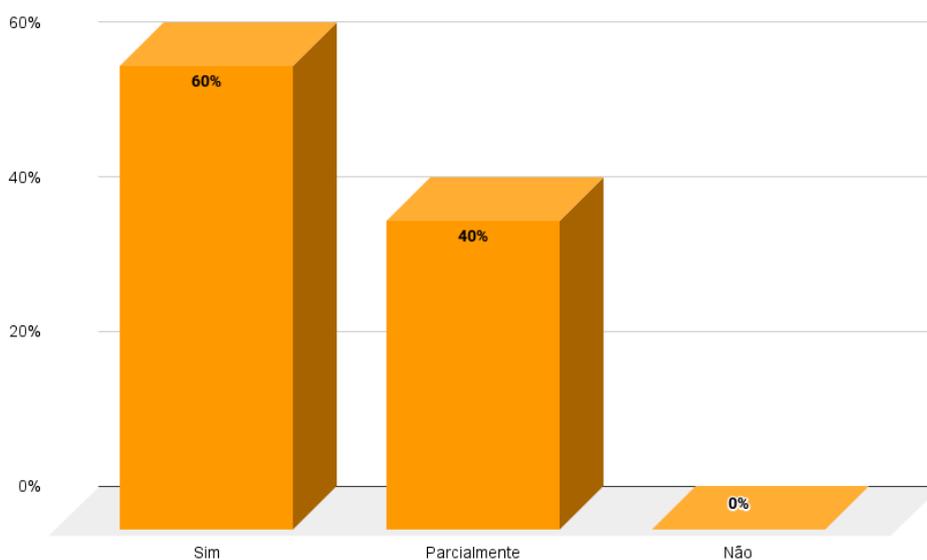
Figura 127 - Contribuição da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social na coleta e análise de dados



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Com relação à sustentabilidade, 60% dos participantes afirmou que a Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social contribui no desenvolvimento de modelos de negócios sustentáveis, enquanto 40% dos participantes acredita que contribui parcialmente.

Figura 128 - Contribuição da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social no desenvolvimento de modelos de negócios sustentáveis



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Em uma questão aberta, os participantes foram convidados a identificar as principais potencialidades da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social, as quais foram bem diversas conforme descrito a seguir:

- Visualização do todo, das partes e da relação do todo com as partes para criar negócios de impacto social;
- Organização e agrupamento de todas as informações em um só lugar e de forma acessível;
- Agregar grupos de pessoas que, muitas vezes, trabalham de modo individualizado, em projetos que exigem a troca interpessoal para resolução de problemas;
- Desenvolver negócios;
- Identificação de interconexões;
- Identificação de padrões;

- Visão 360°;
- Fácil compreensão e assimilação;
- Adaptável;
- Regenerativa;
- Adequável.

Da mesma forma, em questão aberta, os participantes foram convidados a identificar as principais fragilidades da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social. Desta forma, foram pontuadas algumas sugestões de melhorias como:

- A definição do problema deveria estar na primeira etapa;
- O fato de estarem todas as informações juntas e acessíveis (apesar de estarem divididas por cores) às vezes confunde;
- Tempo e necessidade de absorção de conteúdo pré-existente para facilitar o desenvolvimento.

Ao final do questionário, foi disponibilizado um espaço destinado a comentários de forma geral, a quem desejasse utilizar. Entre os comentários gerais encontram-se considerações sobre a sua estrutura e potencialidades:

“No geral a plataforma é muito dinâmica, inédita e contemporânea para modelos de negócios.”

“Com uma vasta capacidade de simplificação, a plataforma está pronta para oferecer assistência no que se diz respeito ao projeto. Seu potencial gigantesco torna-a uma aliada valiosa, proporcionando facilidades e suporte em todas as atividades propostas pela plataforma.”

Entre as sugestões encontram-se uma adaptação para outras áreas de conhecimento: “Poderia ser pensada para outras áreas do conhecimento que não só o Design, com conseqüente adaptação dos métodos, técnicas e ferramentas.”

5.2.3 Grupo Focal

Ao final do Seminário 6, foi realizado um Grupo Focal com os participantes, de forma presencial. Para a condução das sessões foi elaborado um roteiro de entrevista semi-estruturado relativo à experiência de uso da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social, visando instigar uma análise por parte dos

participantes tanto dos aspectos positivos como dos aspectos negativos, no sentido de propor melhorias as ferramentas, entre as questões encontram-se:

- De forma geral, como foi a **experiência de uso** da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social?
- Com relação ao **conteúdo** foi de fácil entendimento? O conteúdo foi suficiente?
- Com relação as **fases e ferramentas** propostas foram de fácil compreensão? As ferramentas foram suficientes para projetar um modelo de negócios de impacto social?
- Quais as **dificuldades** encontradas em sua experiência de uso?
- A Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social **contribuiu no processo de projetar** uma solução de impacto social?

As discussões foram conduzidas pela pesquisadora, com um grupo de seis (6) pessoas. Os participantes selecionados tinham a contribuir sobre as questões levantadas pelo moderador visto suas áreas de experiência. O grupo focal ocorreu ao redor de uma mesa, em um local conhecido dos participantes e em um ambiente propício para o diálogo. Os registros foram anotados pela pesquisadora. A análise e interpretação das informações ocorreu por categorias de similaridade de conceitos, são elas: conceitos teóricos; experiência de uso da Plataforma Habilitante; Fases da Plataforma Habilitante; ferramentas; e definição do problema.

Com relação aos **conceitos teóricos** apresentados, os participantes consideraram as explicações claras, acessíveis e suficientes para o entendimento da proposta e dos objetivos da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social.

De forma geral, no que tange a **experiência de uso da Plataforma Habilitante**, os participantes relataram ser de fácil navegação, dinâmica, visual e intuitiva. O grupo destacou como ponto positivo a organização das informações e a fácil identificação das Fases por sua divisão por cores.

No que tange as **Fases da Plataforma Habilitante**, o grupo sugeriu a obrigatoriedade de iniciar o processo desenvolvendo a Matriz CSD. Houve também uma sugestão relativa à equipe, os participantes sugeriram um momento inicial de integração da equipe, com apresentação de dados pessoais e identificação das áreas de atuação, visto que estamos tratando de equipe multidisciplinares. Como ponto positivo, o grupo destacou a importância da Fase 2 - Mapear no processo criativo,

especialmente no desenvolvimento de soluções de impacto social. O propósito dessa fase bem como as ferramentas sugeridas foram elogiadas pela maioria dos participantes e representaram inovação para o grupo.

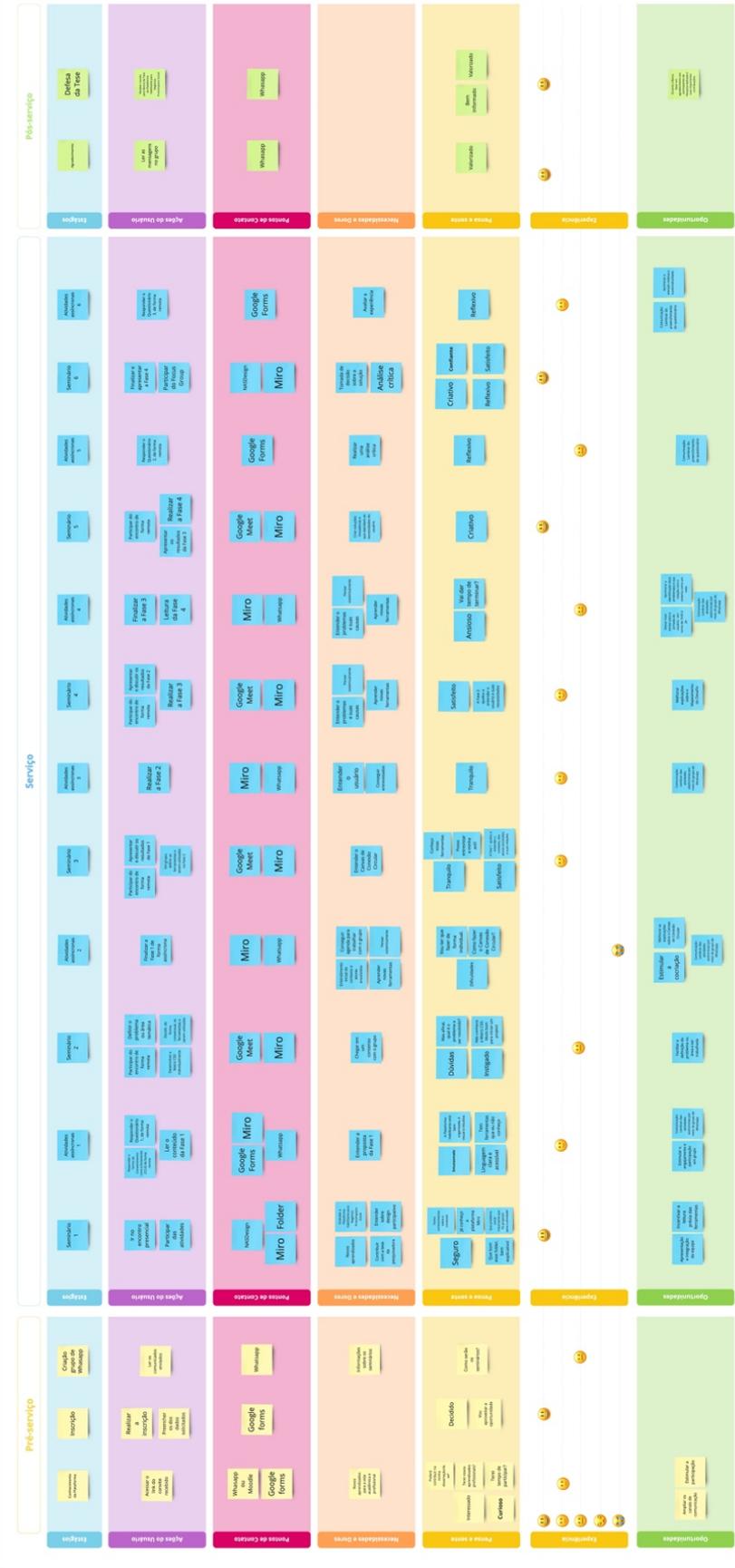
Com relação as **ferramentas** sugeridas, os participantes afirmaram considerar o número de ferramentas suficiente, e algumas delas ainda não conhecidas. Talvez por essa razão, houve mais de uma ocorrência salientando a importância da leitura prévia das explicações das ferramentas antes de iniciar o desenvolvimento cocriativo. Entre as sugestões de melhorias encontram-se: definição de um tempo para a utilização de cada ferramenta; e o máximo de descrições e explicações nos modelos das ferramentas disponibilizadas.

A maior dificuldade encontrada no uso da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social foi com relação à **definição do problema** na fase inicial. Os participantes sentiram dificuldade de iniciar o desenvolvimento sem a identificação de um problema específico. Sendo essa uma atividade de análise inicial de uso da Plataforma Habilitante, não se tinha um problema real a ser solucionado. Foi proposto um problema social fictício, a partir de um tema macro, no qual os participantes deveriam explorar e posteriormente, identificar o problema ou área temática específico a ser trabalhado. Diferente da prática cotidiana de mercado, na qual se inicia um processo de projetar com um problema bem definido. Desta forma, houve uma certa turbulência no início do desenvolvimento, que foi solucionada rapidamente com a determinação de uma área temática a ser estudada para o público-alvo.

5.2.4 Jornada do usuário

Por meio dos dados, observações e informações coletados e das análises realizadas, tornou-se possível o desenvolvimento de uma Jornada do Usuário na Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social. Para tanto, foi realizada pela autora, uma representação visual e sintética da experiência dos participantes ao interagir com a Plataforma Habilitante; descrevendo suas ações, pontos de contato, necessidades, sentimentos e oportunidades de melhoria (Figura 129).

Figura 129 - Jornada do Usuário na Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O mapeamento desenvolvido teve como objetivos identificar lacunas, dificuldades na experiência do usuário e pontos de melhorias, conforme descritos a seguir.

No momento de **Pré-serviço**, ocorreu a divulgação e convite à participação por meio dos canais de grupos de acadêmicos no Whatsapp e na plataforma Moodle da UFSC. Nesse momento, o sentimento dos potenciais usuários foi de interesse e curiosidade. Os interessados realizaram as suas inscrições, por meio de um formulário no Google Forms, sem apresentarem dúvidas ou dificuldades. O sentimento foi de estar decidido e comprometido. Posteriormente, os inscritos foram convidados a participar de um grupo de Whatsapp que visava o envio de comunicados e trocas de informações entre os participantes da aplicação de uso da Plataforma Habilitante. De forma geral, pode-se constatar que a experiência do usuário no pré-serviço foi considerada boa.

Com relação aos momentos de utilização do serviço, a experiência dos usuários no **Seminário 1** se mostrou bastante positiva, não houve dificuldades no que tange às ações do usuário e aos pontos de contato. Os participantes demonstraram segurança e interesse durante o seminário, e tiveram as suas necessidades iniciais atendidas. Nesse momento, algumas datas de seminários foram revisadas de forma a atender a disponibilidade da totalidade dos participantes. A maioria dos participantes dessa atividade já se conhecia, então, ressalta-se que se o grupo for composto de pessoas desconhecidos, faz-se necessário uma apresentação mais demorada e dedicação à integração dessa equipe. Como oportunidade identificada, pode-se pontuar o incentivo à leitura prévia das ferramentas, para que durante o seminário possam ser sanadas quaisquer dúvidas. Com relação às atividades assíncronas realizadas após o Seminário 1, também não houve problemas nas ações do usuário nem nos pontos de contato. Os participantes entenderam as atividades e utilizaram de forma satisfatória o Miro e o Google Forms. Foi possível perceber entusiasmo nos participantes, visto os elogios enviados no grupo de Whatsapp referentes às dinâmicas realizadas nesse encontro e a organização e diagramação da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social. Sendo esse momento o início das atividades, destaca-se a função importante de uma comunicação clara, informativa e como forma de lembrar os participantes das atividades a serem realizadas de forma assíncrona. Como oportunidade de melhoria, identifica-se o

estímulo ao engajamento e participação de todos os integrantes da equipe nas atividades propostas.

O **Seminário 2**, realizado de forma remota, não apresentou dificuldades no que tange aos pontos de contato, a saber: Google Meet e Plataforma Miro. Os participantes utilizaram a Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social de forma tranquila. A utilização da Matriz CSD como ferramenta inicial no desenvolvimento de projetos foi elogiada. Os participantes demonstraram algumas dúvidas no que tange à definição do tema como ponto de partida da atividade proposta, e se sentiram instigados a realizar essa atividade. A experiência do usuário se mostrou boa. Como ponto de melhoria, identificou-se a necessidade de indicação da definição de um tema antes de iniciar o processo, esse tema servirá de guia para direcionar a execução das ferramentas. Importante ressaltar que o tema não deve ser muito específico, de forma a limitar a visão dos projetistas e não permitir a exploração de novas possibilidades. As atividades assíncronas solicitadas após o Seminário 2, compreendiam a finalização, em grupo, da Fase 1 - Mapear. A Fase 1 – Mapear tem como objetivo realizar um mapeamento do sistema, visando um entendimento inicial da situação e os mecanismos causais do problema por meio de uma Abordagem sistêmica. Esse foi o momento da jornada que mais apresentou dificuldades aos participantes, comprometendo o atendimento de suas necessidades e resultando em uma experiência negativa para o usuário. Pode-se constatar que as dificuldades tem origem no desconhecimento das ferramentas propostas, exigindo maiores explicações por parte da Plataforma Habilitante. Mas também pode-se inferir que tais dificuldades são potencializadas pela necessidade de um novo modelo mental, mais abrangente, contextual e não linear, como exige o pensamento sistêmico. Como oportunidades identificadas, podem-se pontuar: um estímulo à cocriação, o trabalho colaborativo contribui no entendimento e desenvolvimento de abordagens sistêmicas; e melhorias nas explicações das ferramentas sistêmicas, especialmente no Canvas de Conexão Circular.

No **Seminário 3**, ocorrido de forma remota, as ações dos usuários foram realizadas sem dificuldades. As dúvidas da ferramenta Canvas de Conexão Circular foram resolvidas, e em grupo foram realizadas a apresentação dos resultados da Fase 1 - Mapear e a definição das ferramentas a serem utilizadas na Fase 2 - Observar. É possível identificar que as necessidades dos usuários foram atendidas e o sentimento gerado foi de tranquilidade e satisfação com relação a realização da Fase 2 -

Observar, dado que se sentiram confortáveis em trabalhar com o tema definido, estão familiarizados com as ferramentas dessa fase e acumularam novos conhecimentos advindos da Fase 1 - Mapear. A experiência do usuário nesse estágio foi boa. Com relação as atividades assíncronas desenvolvidas após o Seminário 3, os usuários se sentiram tranquilos, sem dificuldades na realização das ações, visto que realizaram o roteiro de entrevista e a captação de entrevistados com facilidade e excelência, refletindo em uma boa experiência para o usuário.

No **Seminário 4**, os usuários se sentiram satisfeitos e tiveram as suas necessidades atendidas, visto que aprenderam novas ferramentas e chegaram a um entendimento abrangente sobre o contexto, os atores envolvidos, as inter-relações e interdependências, os problemas e suas causas. Dessa forma, foi possível a realização da Fase 3 – Entender, incluindo o desenvolvimento da Persona e da Jornada do usuário. Como oportunidade de melhoria, identificou-se a necessidade de melhorias nas explicações da ferramenta Mapeamento do Desafio. Importante ressaltar que essa dificuldade pontual não prejudicou a experiência do usuário que foi considerada boa nesse estágio. Com relação as atividades assíncronas, as ações do usuário e os pontos de contato não apresentaram dificuldades. Entretanto, o sentimento dos usuários foi de ansiedade em razão do tempo disponível para a realização das atividades, que foi considerado insuficiente, e da vontade de aprender mais sobre algumas ferramentas apresentadas. Dessa forma, pode-se inferir que as necessidades dos usuários foram atendidas parcialmente.

O **Seminário 5**, de forma geral, não apresentou dificuldades aos usuários, que participaram, apresentaram os resultados da Fase 3 - Entender e realizaram a Fase 4 – Projetar, sem obstáculos nas ações a serem realizadas e nos pontos de contato. A Fase 4 – Projetar, como o nome já diz, corresponde à fase de projetar, atividade a qual os usuários estão familiarizados, visto que são especialistas na área de Design. Os participantes tinham conhecimento sobre a maioria das ferramentas sugeridas nesta fase, o que certamente facilitou esse processo. As necessidades de desenvolver soluções inovadoras para os problemas identificados foram atendidas e a sensação foi de estímulo à criatividade. Percebe-se que a experiência do usuário foi muito positiva. A atividade assíncrona a ser realizada posteriormente não apresentou adversidades, tal atividade se referia a cada participante responder, de forma individual e remota, um questionário sobre seus conhecimentos e experiências

relativos à prática projetual, abrangendo ferramentas, desenvolvimento modelos de negócios e utilização de plataformas colaborativas.

O **Seminário 6**, realizado de forma presencial, foi marcado pelas sensações de criatividade, tomada de decisão e reflexão. Nesse encontro ocorreram a finalização e apresentação da Fase 4 – Projetar. Os participantes não apresentaram nenhum tipo de dúvida e navegaram confiantes pela Plataforma Habilitante, visto que possuem experiência em projetar e familiaridade com a plataforma colaborativo Miro. Nesse seminário, foi possível perceber que as necessidades dos usuários foram atendidas e a experiência foi boa. No final, foi realizado um Grupo Focal, no qual os participantes se sentiram seguros e confortáveis para relatar suas experiências de uso da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social, pontuando dificuldades, melhorias e pontos fortes. Posteriormente, como atividade assíncrona, os participantes responderam a um último questionário sobre sua percepção de uso da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social, o qual não apresentou nenhum tipo de dificuldade de ser realizado.

O momento de **Pós-serviço**, ocorreu inicialmente por meio de um agradecimento aos participantes no grupo de Whatsapp da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social, quando então a experiência se demonstrou bastante positiva e o sentimento foi de valorização e reconhecimento.

Por meio do desenvolvimento e análise da Jornada do Usuário foi possível identificar algumas oportunidades de melhorias no conteúdo, nas informações e na experiência de uso da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social identificadas, entre elas: estimular dinâmicas para integração da equipe; incentivo à cocriação; indicação da leitura prévia das ferramentas sugeridas; indicação da definição do tema antes da realização da Fase 1 – Mapear; e indicação de tempo previsto para cada ferramenta. Com relação a melhorias pontuais faz-se necessário um aperfeiçoamento nas explicações das ferramentas Canvas de Conexão Circular e Mapeamento do Desafio.

Mediante tais levantamentos de dados e análises, foi possível um entendimento inicial da experiência de uso da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social, bem como identificar evidências que permitiram a discussão realizada no próximo capítulo.

6. DISCUSSÃO

Essa pesquisa teve como objetivo principal desenvolver uma plataforma habilitante para negócios de impacto social, a partir de métodos, técnicas e ferramentas advindos da Abordagem sistêmica e da Gestão de Design, visando contribuir na melhoria das capacidades de projetar negócios de impacto social.

Mediante levantamentos de dados qualitativos (observação sistemática; grupo focal e questionários), foi possível identificar evidências com relação ao potencial da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social. As análises de experiência de uso da Plataforma Habilitante na Fase de Pesquisa Aplicada com especialistas em pensamento de Design, permitiram um entendimento inicial com relação a sua sistemática e utilização na prática projetual de modelos de negócios de impacto social. Com base nos resultados obtidos, é possível constatar que a Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social tem potencial para contribuir na melhoria das capacidades de projetar negócios de impacto social; por meio de recursos técnicos adequados, Gestão de Design, Abordagem sistêmica, foco no ser humano e um processo cocriativo. Como contribuições principais dessa Plataforma Habilitante encontram-se: sistematização, gestão e centralização das informações; facilita a colaboração e a cocriação; auxilia na compreensão do contexto e dos atores envolvidos; auxilia na compreensão das necessidades de forma empática e centrada no ser humano; contribui na identificação do problema, causas e inter-relações; e apoia o processo de convergência para novas soluções, conforme exposto a seguir:

- **Sistematização, gestão e centralização das informações**

Segundo Mozota (2011) e Best (2012) o aspecto intangível do Design se refere ao Design como verbo e pertence aos processos, procedimentos e gerenciamento. Uma atividade articuladora e multidisciplinar que atua nos três níveis de Gestão a partir de sua participação no desenvolvimento do produto (nível operacional), na gestão do processo de Design e construção de um ambiente adequado aos processos de inovação (nível tático ou funcional), e na construção, difusão e implementação de estratégias como um todo (nível estratégico). A prática projetual do Design é o

resultado de um processo de convergência e formalização que de acordo com Asimov (1962), envolve métodos, técnicas e ferramentas visando desenvolver, organizar e avaliar informações em face da incerteza; considerar as complexas interações entre todos os componentes; fazer previsões em termos de critérios de Design, e trabalhar dentro dos limites de uma estrutura econômica. Dessa forma, Best (2012) e Gribbin et al (2017) afirmam que o Design precisa ser gerenciado visando a garantia de que seus objetivos sejam efetivamente alcançados. De Moraes (2010) corrobora com os autores no que tange à necessidade de gestão da complexidade e de novas ferramentas, instrumentos e metodologias para a compreensão e gestão de um grande volume de informações na prática projetual. Seidel (2000) destaca que diante da necessidade de administrar formas de organizações mais complexas, a Gestão de Design tem utilizado o Design no desenvolvimento de estratégias de negócios de sucesso.

Por meio do questionário de análise de uso, evidencia-se a contribuição da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social na melhoria das capacidades de projetar modelos de negócios. Os participantes relataram que a Plataforma proposta auxilia na gestão do processo projetual, visto que disponibiliza métodos, técnicas e ferramentas relevantes; e na gestão das informações, possibilitando a organização e centralização de todas as informações em um único local.

A centralização de todas as informações na mesma plataforma facilita o registro, o acesso, a visualização do todo e das partes e a manipulação desses conhecimentos durante todo o processo projetual. Os participantes apreciaram a disponibilização dos modelos das ferramentas na própria plataforma

A sistematização das informações, por fases e de forma visual, contribuiu para uma navegação fácil, dinâmica e intuitiva. De acordo com o relato dos participantes, a padronização dos elementos gráficos e cores facilitou a experiência de uso; auxiliou na identificação e sequência das fases e suas ferramentas correspondentes; e na organização das informações, haja visto a quantidade de informações disponibilizadas.

O conteúdo disponibilizado foi considerado suficiente e adequado para a prática projetual de modelos de negócios de impacto social. Cada fase da Plataforma Habilitante é composta por explicações sobre seu contexto, propósito, método utilizado e ferramentas sugeridas. Cada ferramenta é apresentada com nome,

descrição da técnica utilizada, da área de origem, do que é, por que e como deve ser utilizada, bem como as fontes de referência. A apresentação e a linguagem dos conteúdos foram consideradas acessíveis, de fácil compreensão e assimilação. Destaca-se que mesmo com uma quantidade considerável de informações, os participantes elogiaram o poder de síntese e de simplificação do conteúdo disponibilizado. Os participantes ressaltaram a relevância especialmente dos conteúdos e ferramentas relacionados à Abordagem sistêmica.

A Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social foi desenvolvida para ser utilizada de forma iterativa e de acordo com o contexto e necessidades do projeto a ser trabalhado. Os participantes consideraram a Plataforma Habilitante proposta dinâmica e flexível, devido sua capacidade de se adaptar as necessidades de um determinado projeto. Inclusive houve sugestão de adaptação da Plataforma Habilitante de forma a abranger outras áreas de conhecimento.

Por meio dos relatos do grupo focal e dos questionários, os participantes destacaram como pontos positivos da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social: a organização das informações, a fácil identificação das informações e uma visão sistêmica de todo o processo criativo e seus resultados. Sendo que, a própria plataforma colaborativa selecionada contribui para uma visualização sistêmica.

- **Facilita a colaboração e a cocriação**

Em termos de estrutura, o recurso selecionado no desenvolvimento dessa pesquisa, é uma Plataforma Habilitante, digital e aberta, que permite a colaboração online e o compartilhamento de informações e conhecimentos necessários para a prática projetual. Segundo Manzini (2017), soluções habilitantes fornecem o instrumental cognitivo, técnico e organizacional que amplia a capacidade das pessoas de chegar a um resultado de valor para elas. A ferramenta escolhida foi a plataforma colaborativa Miro, uma estrutura digital, gratuita, acessível em termos de praticidade, de fácil interação e particularmente útil para equipes de Design. Durante o desenvolvimento da Plataforma Habilitante houve uma aceleração no processo de transformação digital nas relações de trabalho impulsionando a escolha por uma ferramenta digital, que vem a contribuir em um processo colaborativo, cocriativo e escalonável. Mediante a análise de uso da Plataforma Habilitante para Negócios

Protoimpacto Social foi possível identificar o seu potencial no compartilhamento de informações, conhecimentos e recursos, organizados e centralizados em um único espaço.

De acordo com Julier (2006), o processo de Design é uma atividade colaborativa, produzido por uma rede de saberes e práticas cotidianas, que envolve diferentes atores envolvidos na concretização de uma ideia. Segundo Manzini (2017), o Design possibilita processos abertos de coDesign, nos quais todos os atores envolvidos participam de diferentes maneiras, utilizando o seu conhecimento de Design para conceber e aprimorar iniciativas de Design claras e focalizadas. A plataforma habilitante tem como princípio que a inovação e o Design podem ser coletivos e colaborativos. Por meio da análise de uso dos participantes em questão aberta no questionário, pelos relatos no grupo focal e pelas observações sistemáticas, a Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social contribuiu para que os participantes desenvolvessem um projeto de forma cocriativa. Pode-se perceber que os métodos, técnicas e ferramentas utilizados auxiliaram na conexão de diferentes atores, seus saberes e práticas. As ferramentas sugeridas estimulam o engajamento, promovendo debates em grupo de forma que as ideias de uns vão sendo aprimoradas pelas ideias dos outros. E a plataforma proporciona um ambiente propício para um trabalho colaborativo visando gerar soluções, em um processo iterativo de resolução de problemas.

- **Auxilia na compreensão do contexto e dos atores envolvidos**

De acordo com Capra (1998) e Cardoso (2013), os problemas atuais são complexos e sistêmicos, ou seja, são interligados e interdependentes. Mozota (2011) afirma que uma das funções do designer frente a esses problemas é a sua capacidade de visualizar sistemas, relacionamentos, emoções, experiências e redes.

Na Fase 1 – Mapear da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social, os participantes utilizaram ferramentas advindas da Abordagem sistêmica, alcançando um entendimento do sistema por múltiplos ângulos: a compreensão do contexto; a identificação dos atores envolvidos e de suas relações; e a visualização das conexões e interdependências. Segundo Bertalanffy (1977), em uma Abordagem sistêmica as propriedades das partes são compreendidas em um contexto do todo,

envolvendo entendimento do ambiente, das relações e interdependências entre todas as partes envolvidas. Por meio da análise de uso realizada pelos participantes, foi possível observar que a Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social contribui em um entendimento do contexto, dos atores envolvidos e suas relações e interdependências, haja visto que os participantes afirmaram que a Plataforma Habilitante auxilia em uma visão sistêmica.

Conforme Bertalanffy (1977) e Capra (1998), a análise das inter-relações e interdependências são fundamentais no entendimento da complexidade, dado que uma parte individual é apenas um padrão em uma grande rede inseparável de relações; e que as relações são tão importantes quanto as partes individuais para um bom funcionamento de uma organização. Esse nível de compreensão é essencial em uma prática projetual relacionada a desenvolvimento sustentável e impactos positivos. Dessa forma, pode-se inferir que a Plataforma Habilitante tem potencial no desenvolvimento de modelos de negócios sustentáveis, visto que contribui na compreensão de que a ação em uma área afetará os resultados em outras áreas, necessitando equilibrar os aspectos sociais, ambientais e econômicos. Os relatos do grupo focal corroboram com essa afirmação, na medida em que, os participantes salientaram a importância da Fase 1 – Mapear e suas ferramentas no desenvolvimento de soluções sustentáveis.

Em contrapartida, por meio da observação sistemática, foi possível identificar que o maior desafio da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social na análise de uso dos participantes foi exatamente um pensamento sistêmico. As ferramentas sistêmicas foram as que mais interessaram aos participantes, mas ao mesmo tempo, foram as mais difíceis em termos de compreensão e utilização. Pode-se inferir que a causa está relacionada com o desconhecimento dessas ferramentas e também pela dificuldade enfrentada em mudar um modelo mental linear.

- **Auxilia na compreensão das necessidades de forma empática e centrada no ser humano**

Segundo Mozota (2011), uma das funções do designer ao projetar é como mediador entre os diversos atores envolvidos. Para Michlewski (2008), os designers têm a capacidade de olhar uma situação sob diferentes perspectivas, trazendo um

ponto de vista humanístico para a resolução de problemas. De acordo com Manzini (2017) e Brown (2010), o Design centrado no ser humano atua por meio de uma atitude empática, de escuta e diálogo, identificando comportamentos, expectativas, necessidades e barreiras. O processo ocorre de forma *bottom-up* (de baixo para cima), contribuindo no entendimento das necessidades reais e na promoção de uma participação social ativa e colaborativa. No que tange ao desenvolvimento de negócios de impacto social, esse tipo de modelo de negócio visa atender a satisfação das necessidades sociais, para que isso seja possível faz-se necessário um comportamento empático e um entendimento profundo dos atores, por meio de métodos e coleta de dados com abordagem qualitativa.

Os resultados de análise de uso da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social, por meio de questionário, indicam que os métodos, técnicas e ferramentas utilizados no desenvolvimento da Fase 2 – Observar, auxiliaram os participantes em um entendimento centrado no usuário e na compreensão de suas necessidades e expectativas, por meio de um processo de escuta dos atores envolvidos.

De acordo com Liedtka (2010) o pensamento de Design aborda a experiência humana como seu motor de decisão. Os designers, por meio de suas habilidades de observação e iteração, observam o comportamento humano visando um entendimento profundo das necessidades, o qual é o ponto de partida para a inovação. Best (2012) corrobora com o autor, afirmando que as reais necessidades humanas podem inspirar novas ideias e novas práticas de Design inovadoras, éticas, sustentáveis e também agregar valor a experiência do cliente. Por meio da observação sistemática, é possível inferir que durante o desenvolvimento da Fase 2 – Observar, os participantes aprofundaram seu conhecimento sobre o comportamento do público estudado, foi possível identificar os hábitos, comportamentos, relações, necessidades, desejos e limitações.

Outra questão relacionada que foi observada durante a análise de uso da Fase 2 – Observar, foi que a coleta e a análise de dados sobre os atores, contribuiu no esclarecimento de algumas dúvidas e suposições iniciais que surgiram na Fase 1.

- **Contribui na identificação do problema, causas e inter-relações**

Para Mozota (2010), entre as possíveis funções do designer frente aos complexos desafios atuais, encontram-se o designer como um navegador da complexidade, ajudando a entender e gerenciar a complexidade e a ambiguidade; e o designer como coordenador de exploração, empregando técnicas da exploração visando maximizar a criatividade nos estágios iniciais de um projeto. A natureza holística, exploratória, integrativa e centrada no ser humano de uma Abordagem sistêmica da Gestão de Design possibilita examinar as situações de pontos de vista distintos e descobrir conexões entre diferentes aspectos para que problemas complexos e/ou mal definidos possam ser visualizados, sistematicamente mapeados e convertidos em perguntas bem focadas (LAM, 2017).

A composição da Fase 3 – Entender da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social foi desenvolvida buscando permitir um nível de entendimento profundo dos problemas, causas e inter-relações a partir da análise das informações coletadas nas fases anteriores e sua conversão em conhecimento. Foram utilizadas ferramentas advindas, da Abordagem sistêmica, do Design e de Gestão, visando convergir o pensamento, identificar os problemas essenciais e suas causas, definir o perfil do usuário e explorar oportunidades de melhorias. Esse nível de conhecimento permite a formulação de uma estratégia mais coerente, sustentável e eficaz. De acordo com o questionário realizado, a maioria dos participantes afirmou que a Plataforma Habilitante contribuiu na coleta e análise de dados, que não seriam coletados anteriormente e que são relevantes na prática projetual.

Os participantes também afirmaram que a estrutura abrangente de coleta de dados, composta por contexto, atores envolvidos, comportamentos, expectativas e necessidades, contribuiu na identificação dos problemas, suas causas e sua relação com o sistema como um todo, ainda que, as maiores dificuldade encontradas no que tange à experiência de uso dessa Plataforma sejam as ferramentas sistêmicas.

- **Apoia o processo de convergência para novas soluções**

Brown (2010) corrobora com Asimov (1962) no que tange à prática projetual do Design. Para os autores, o processo de Design é um processo iterativo de resolução de problemas com redução da incerteza e melhoria na tomada de decisão. A prática projetual de Design é uma atividade criativa que compreende princípios que levam à ação e tem como objetivo desenvolver novas soluções que sejam desejáveis, uma

resposta as necessidades individuais ou sociais; tecnicamente viáveis do ponto de vista de implementação; e financeiramente factíveis.

Os participantes estão especialmente familiarizados com a fase de projetar novas soluções, visto que são especialistas em pensamento de Design em nível de pós graduação, possuindo conhecimento de métodos, técnicas e ferramentas. Dessa forma, constituem uma amostra relevante para uma avaliação criteriosa da Fase 4 – Projetar. Por meio dos resultados dos questionários e da observação sistemática entende-se que a Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social é adequada e eficaz no que tange ao auxiliar no desenvolvimento de soluções viáveis, sustentáveis, inovadoras e que atendam as necessidades identificadas. A totalidade dos participantes afirmou que a Fase 4 – Projetar auxiliou ou auxiliou parcialmente no desenvolvimento de soluções.

A integralidade dos participantes também acredita que esta Plataforma Habilitante facilita o desenvolvimento de modelos de negócios. Dessa forma, entende-se que a Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social contribui no processo criativo de uma prática projetual de Design, no que tange a redução das incertezas, melhorias nas tomadas de decisão e geração de novas soluções.

7. CONCLUSÃO

Com relação à **problemática** que instigou o desenvolvimento dessa pesquisa, considera-se que os resultados foram satisfatórios. A base teórica sobre Abordagem sistêmica e Gestão de Design se mostrou relevante no que tange à melhoria das capacidades de projetar negócios de impacto social, e no fornecimento de métodos, técnicas e ferramentas para o desenvolvimento desse tipo específico de modelo de negócios, que tem como intenção solucionar ou melhorar um problema socioambiental por meio de sua atividade principal. A Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social, por meio do Design centrado no usuário; do mapeamento do ecossistema e das relações; e da imersão no contexto dos atores, auxiliou na compreensão do contexto e dos atores envolvidos; no entendimento das necessidades de forma empática e centrada no ser humano; e na identificação do problema, causas e inter-relações. Entende-se que tais conhecimentos, potencializam o desenvolvimento de soluções que atendam às reais necessidades sociais, sejam viáveis do ponto de vista de negócios e possíveis no que tange à tecnologia; e facilitam a identificação previamente de situações, eventos ou ações que têm o potencial de causar impacto significativo na sociedade, conforme demandam os negócios de impacto social

Quanto aos **objetivos** definidos nessa pesquisa, o **objetivo geral** foi alcançado pelo desenvolvimento e materialização da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social, e análise na contribuição de melhoria nas capacidades de projetar negócios de impacto social. Mediante os resultados apresentados, foi possível identificar o potencial da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social no que tange a sua utilização na prática projetual de modelos de negócios de impacto social, por meio de recursos técnicos adequados, Gestão de Design, Abordagem sistêmica, foco no ser humano e um processo cocriativo. Como contribuições principais na melhoria das capacidades de projetar negócios de impacto social encontram-se: sistematização, gestão e centralização das informações; facilita a colaboração e a cocriação; auxilia na compreensão do contexto e dos atores envolvidos; auxilia na compreensão das necessidades de forma empática e centrada no ser humano; contribui na identificação do problema, causas e inter-relações; e

apoia o processo de convergência para novas soluções. Com relação aos **objetivos específicos**, estes foram alcançados visto que:

- A compreensão da prática projetual da Abordagem sistêmica e da Gestão de Design, e a identificação dos elementos necessários à prática projetual de modelos de negócios de impacto social com base na literatura das áreas de Abordagem sistêmica, Design, Gestão e Negócios de impacto social, foram alcançadas por meio de pesquisas bibliográficas, revisões sistemáticas da literatura (RSL) e pesquisas de mercado. Conforme apresentado no Capítulo 2 – Fundamentação Teórica, no qual são abordados os temas centrais dessa pesquisa: Gestão de Design; Abordagem sistêmica; Inovação social; e Negócios de impacto social.
- A identificação e análise dos métodos, técnicas e ferramentas advindos da Abordagem sistêmica, do Design e da Gestão, que incorporem os elementos necessários à prática projetual de modelos de negócios de impacto social, foram realizadas no Capítulo 4 - Desenvolvimento da Plataforma Habilitante. Neste capítulo, foi desenvolvido um mapa mental da Base Conceitual da Plataforma Habilitante possibilitando a identificação dos requisitos necessários, lacunas e oportunidades por meio de um processo de análise e correlações entre as informações e conhecimentos obtidos na fundamentação teórica, em dados de pesquisas de mercado e nos conhecimentos gerados nos seminários da pesquisa-ação.
- A definição de uma sistemática e a elaboração de um modelo de plataforma que integre os métodos, técnicas e ferramentas, foram contempladas no Capítulo 4 - Desenvolvimento da Plataforma Habilitante. Inicialmente, por meio da estruturação da Plataforma Habilitante em quatro fases: Fase 1 – Mapear, Fase 2 – Observar, Fase 3 – Entender e Fase 4 – Projetar; com base nos princípios da Abordagem sistêmica e dos níveis de Gestão de Design. Posteriormente, por meio da definição e organização das ferramentas em suas fases correspondentes. E finalmente, pela materialização da Plataforma Habilitante por meio de uma ferramenta digital, colaborativa e gratuita de comunicação visual; de conteúdos com uma linguagem acessível; e pelo desenvolvimento de um projeto gráfico atraente e que facilite o uso, o

entendimento e a identificação das fases e ferramentas da Plataforma Habilitante.

- A aplicação de uso da plataforma habilitante, com especialistas em pensamento de Design, foi realizada no Capítulo 5 - Aplicação e Análise de uso da Plataforma Habilitante. A aplicação ocorreu por meio de seminários, onde foram reunidos profissionais e estudantes com formação em Design. Os seminários contemplaram a apresentação da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social com explicações a respeito da base teórica, do seu propósito, público-alvo, fases e os métodos, técnicas e ferramentas sugeridos; e uma atividade prática desenvolvida no decorrer dos seis encontros.
- A análise de uso dessa plataforma, permitiu verificar sua utilização, potencial na prática projetual de modelos de negócios de impacto social e possíveis melhorias, conforme apresenta o Capítulo 5 - Aplicação e Análise de uso da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social. A análise foi realizada utilizando métodos qualitativos (questionários, observação sistemática e grupo focal) e no desenvolvimento de uma jornada do usuário. Mediante tais levantamentos de dados e análises, foi possível uma verificação com relação à experiência de uso da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social conforme apresenta o Capítulo – 6 Discussões.

Com relação aos **procedimentos metodológicos** adotados, a pesquisa-ação foi considerada pertinente; a execução de suas etapas orientou de forma eficaz o desenvolvimento, a aplicação e a análise da Plataforma Habilitante. Visto que, a pesquisa-ação é um método indicado para situações que envolvem pessoas, tarefas e procedimentos e que necessitem de uma solução, que proporcione melhor interação e plano de ação.

A fase exploratória, o lugar da teoria e a coleta de dados, permitiram um entendimento do objeto de estudo e do contexto do ecossistema de negócios de impacto social; a identificação de necessidades e oportunidades nessa área de conhecimento; um aprofundamento das temáticas envolvidas na problemática; a identificação de relações entre o objeto de estudo e a Abordagem sistêmica e o Design; a identificação de métodos, técnicas, ferramentas advindos da Abordagem

sistêmica, do Design e da Gestão; e a identificação de oportunidades de pesquisa científica na área do Design.

Nos seminários se alcançou a concretização de conhecimentos teóricos, onde foi possível discutir e evoluir sobre o tema da pesquisa; definir de forma conjunta o problema de pesquisa e a formulação de hipóteses, por meio do aprendizado adquirido nas demais etapas, bem como pela troca de conhecimentos e experiências entre os atores envolvidos.

A coleta de dados, na Fase 3 de pesquisa aplicada, foi fundamental na análise da experiência de uso da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social, por meio dos questionários, observação sistemática e grupo focal.

As etapas de divulgação externa, ainda em curso; e aprendizagem, ocorrida nos seminários da pesquisa ação e no projeto de extensão vinculado a essa pesquisa, têm contribuído na disseminação de conceitos, técnicas e ferramentas relacionadas a uma Abordagem sistêmica do Design; na aprendizagem conjunta, resultando em um despertar de consciência e/ou aumento de conhecimentos dos atores envolvidos; na disseminação de processos co-criativos e colaborativos; na promoção de inovação; e em um ambiente para discussões e análises sobre o tema estudado.

Entre os objetivos potencialmente alcançáveis em pesquisa-ação, pode-se identificar a produção de guias ou de regras práticas para resolver os problemas e planejar as ações. Por meio dessa pesquisa ação, foi possível realizar um plano de ação que consistiu no desenvolvimento e materialização de uma Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social, a qual se mostrou eficaz na melhoria das capacidades de projetar negócios de impacto social.

Como **limitações da pesquisa**, encontra-se a aplicação da Plataforma Habilitante em outros contextos, especialmente com os empreendedores sociais, visando uma análise da experiência de uso e das contribuições, potencialidades e fragilidades no desenvolvimento de negócios de impacto social. Permitindo assim, uma avaliação e possíveis adaptações na Plataforma Habilitante para atender as necessidades do usuário e potencializar soluções protoimpacto social.

Como **estudos futuros**, pretende-se ampliar a difusão da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social de forma a contribuir na dinamização

do ecossistema de impacto apoiando os empreendedores sociais em sua jornada de atuação com impacto. Entre as possibilidades previstas encontram-se:

- Por meio de uma pesquisa científica de pós doutorado, validar a Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social como um método para melhorar as capacidades de projetar negócios de impacto social, com um maior diversidade de público, especialmente com empreendedores sociais;
- Implementar na Plataforma Habilitante as melhorias necessárias identificadas;
- Disponibilizar a Plataforma Habilitante no site do NASDesign;
- Divulgar a Plataforma Habilitante na Rede DESIS;
- Divulgar a Plataforma Habilitante junto ao ecossistema de negócios de impacto social;
- Desenvolver um material físico ou ebook da Plataforma Habilitante.

Com relação as percepções da pesquisadora, entende-se que mediante um processo de Design foi possível a concepção de uma plataforma que apoia o desenvolvimento de negócios de impacto social. Visto que, a Plataforma Habilitante demonstrou ter potencial para contribuir na lacuna identificada durante a fase exploratória, no que tange a melhoria das capacidades de projetar negócios de impacto nos três primeiros estágios de negócio: Estágio 1 - explorar ideias de negócio; Estágio 2 – validação do modelo de negócio com foco no cliente; e Estágio 3 – prototipar o produto/serviço, validação do modelo de negócio com foco na solução.

Nesse sentido, por meio da Abordagem sistêmica e da Gestão de Design, a ação do Design atua nos níveis estratégico, tático e operacional, contribuindo no aprofundamento do conhecimento, na identificação das necessidades reais, no desenvolvimento de estratégias, na construção de novos cenários, na visualização dos possíveis impactos e na prototipação da solução.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, Russell L. **Creating the corporate future**. Hoboken, NJ: John Willey & Sons, 1981.

ADELMAN, Irma. **Teorias do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Forense, 1972.

ALIANÇA PELOS INVESTIMENTOS E NEGÓCIOS DE IMPACTO. **Visões de futuro para a agenda de impacto no Brasil** (livro eletrônico): recomendações para o avanço dos investimentos e negócios de impacto até 2025. São Paulo, SP: Instituto de Cidadania Empresarial, 2021. Disponível em: <http://aliancapeloimpacto.org.br/wp-content/uploads/2021/03/alianca-interativo.pdf>

ALLISON, Kenneth. **Getting There by Design: An Architect's Guide to Design and Project Management**. Oxford: Architectural Press, 1997.

ANDRADE, Aurélio L.; SELEME, Acyr; RODRIGUES, Luis H.; SOUTO, Rodrigo. **Pensamento Sistêmico: o desafio da mudança sustentada nas organizações e na sociedade**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

ASIMOV, Morris. A philosophy of engineering Design. In: **Contributions to a philosophy of technology**. Springer, Dordrecht, 1962. p. 150-157. Disponível em: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-010-2182-1_14 Acesso em 10 dez. 2020.

AUSTIN, James; STEVENSON, Howard; WEI-SKILLERN, Jane. Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 30, n. 1, p. 1-22, 2006. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x?casa_token=l7Q7rZGwNBcAAAAA%3AhccDJHnXwfZ-VSt0Y-LBLWiqvdRbZpdsSRvpqeQtH5Que5GUuO0S6LZXmplr3Utf0_c30vAERBqFFg Acesso em 10 out. 2019.

AUSUBEL, David P. **Aquisição e retenção de conhecimentos: uma perspectiva cognitiva**. Lisboa: Plátano, v. 1, 2003.

BARKEI, Edgard; COMINI, Graziella; CUNLIFFE, Ann, HART, Stuart.; RAI, Sudhanshu. Social entrepreneurship and social business: Retrospective and prospective research. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n.4, p. 380-384, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/N4kzrjij9jdkxNhjWWVxvJbJ/?lang=en> Acesso em 15 out 2019.

BEPA - BUREAU OF EUROPEAN POLICY ADVISERS. **Empowering people, driving change. Social innovation in the European Union**. Publications Office of the European Union: Luxembourg, 2010. Disponível em: <https://ec.europa.eu/migrant-integration/librarydoc/empowering-people-driving-change-social-innovation-in-the-european-union> Acesso em: 18 setembro 2017.

BERLATO, Larissa Fontoura. **A abordagem sistêmica da gestão de Design na inovação social em uma unidade de conservação**. Florianópolis, 2019. 266 p. [Dissertação de Mestrado]. Universidade Federal de Santa Catarina, Pós-Graduação em Design, Departamento de Comunicação e Expressão Gráfica. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/215260> Acesso em 05 mar. 2021.

BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria Geral dos Sistemas**. Tradução de Francisco M. Guimarães. Petrópolis: Vozes, 1977.

BEST, Kathryn. **Fundamentos de gestão do Design**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

BISTAGNINO, Luigi. Design Sistêmico: uma abordagem interdisciplinar para a inovação. Tradução: Lia Krucken. **Cadernos de Estudos Avançados em Design e sustentabilidade/org. Dijon de Moraes e Lia Krucken. Barbacena, MG: EdUEMG, 2009.** Disponível em: <http://eduemg.uemg.br/arquivos/2009-%20CADERNOS%20DE%20ESTUDOS%20A%20V%20ANCADOS%20EM%20DESIGN%20-%20SUSTENTABILIDADE%20II%20-%20VOL.%203.pdf> Acesso em 05 março 2018.

BISTAGNINO, Luigi. **Design sistemico: Progettare la sostenibilità produttiva e ambientale**. Bra: Slow Food, 2011. 310 p. ISBN: 978-88-849-9270-3.

BONSIEPE, Gui. **Design como prática de projeto**. São Paulo: Editora Blucher, 2012.

BONSIEPE, Gui. **Do Material Ao Digital**. São Paulo: Editora Blucher, 2015.

BORZAGA, Carlo; DEFOURNY, Jacques. Conclusions. Social enterprises in Europe: A diversity of initiatives and prospects. **The emergence of social enterprise**, p. 350-370, 2001. Disponível em: <https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/90504/1/Conclusions.%20A%20diversity%20of%20initiatives%20and%20prospects.pdf> Acesso em 15 out. 2019.

BROWN, Tim. **Design Thinking: Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Elsevier: Rio de Janeiro, 2010.

BRUGMANN, Jeb.; PRAHALAD, C. K. Co-creating business's new social compact. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 85, p. 80-90, Fev. 2007. Disponível em: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/32102412/174960-Cocreating Business New Social Compact.pdf?1382057032=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCocreating Business New Social Compact.pdf&Expires=1623941030&Signature=HcV~a0vB0LG6~-Kj86oTSwLeFobIXr6hmaVo1-GksyhbPB13yKd6iPBVsP0jddoj-L4j8Sy9nssLAhpL~d5w7sVt-LcculkQbpzIVPkeU~gMpayUu-xENNZ1gdS9eyue5a~YNHDOhzLGYNKJEm6fJOpQ2ikyr0V-ysXsnCQEgq2v4E27vWUquhg6LQEv8l2ShCKgDZjNvcc4hKZo4TEvAYGK3fPr8n1guZcAOGDwfPBk6r9cYO7p1h8j9sbXD116XxIFZCeZuT8DK1lxITkHGvemMibLb8UzNCqIWjV3kkajyWalz4bAiEpkZ4QezPJwi1WHFfw8HGfgePNeub3og_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/32102412/174960-Cocreating%20Business%20New%20Social%20Compact.pdf?1382057032=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCocreating%20Business%20New%20Social%20Compact.pdf&Expires=1623941030&Signature=HcV~a0vB0LG6~-Kj86oTSwLeFobIXr6hmaVo1-GksyhbPB13yKd6iPBVsP0jddoj-L4j8Sy9nssLAhpL~d5w7sVt-LcculkQbpzIVPkeU~gMpayUu-xENNZ1gdS9eyue5a~YNHDOhzLGYNKJEm6fJOpQ2ikyr0V-ysXsnCQEgq2v4E27vWUquhg6LQEv8l2ShCKgDZjNvcc4hKZo4TEvAYGK3fPr8n1guZcAOGDwfPBk6r9cYO7p1h8j9sbXD116XxIFZCeZuT8DK1lxITkHGvemMibLb8UzNCqIWjV3kkajyWalz4bAiEpkZ4QezPJwi1WHFfw8HGfgePNeub3og_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA) Acesso em 15 out. 2019.

BRUNDTLAND, Gro-Harlem. *Our Common Future: The World Commission on Environment and Development*. Oxford University Press. New York, 1987. Disponível em: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> Acesso em 10 maio 2017.

BUCHANAN, Richard. Wicked problems in Design thinking. **Design issues**, Cambridge, v. 8, n. 2, p. 5-21, Spring 1992. Disponível em: [http://web.mit.edu/jrankin/www/engin as lib art/Design thinking.pdf](http://web.mit.edu/jrankin/www/engin%20as%20lib%20art/Design%20thinking.pdf) Acesso em 15 março 2021.

BUCHANAN, Richard. Designing research and the new learning. **Design Issues**, Cambridge v.17, n.4, p. 3-23, Autumn 2001. Disponível em: [https://www.ida.liu.se/divisions/hcs/ixs/material/DesResMeth09/Theory /01-buchanan.pdf](https://www.ida.liu.se/divisions/hcs/ixs/material/DesResMeth09/Theory%20buchanan.pdf) Acesso em 15 março 2021.

BUCHANAN, Richard. Worlds in the Making: Design, Management, and the Reform of Organizational Culture. **She Ji The Journal Of Design, Economics, And Innovation**. Issue No.1. 2015. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405872615000039> Acesso em 15 jan. 2021.

BUCHANAN, Richard. Systems thinking and Design thinking: The search for principles in the world we are making. **She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation**, v. 5, n. 2, p. 85-104, 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405872618301370> Acesso em 15 jan. 2021.

BUZAN, Tony. **Mapas mentais e sua elaboração**. Editora Cultrix, 2005.

CANTÚ, D. Ideas Sharing Lab. Community Centred Design for Multifuncional and Collaborative Food Services. Milão, 2012. Tese de Doutorado, Politecnico de Milão. Disponível em: <https://www.politesi.polimi.it/handle/10589/56784> Acesso em 02 de fevereiro de 2023.

CAPRA, Fritjof. **Teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. São Paulo: Cultrix, 1998.

CARAYANNIS, Elias G.; CAMPBELL, David FJ. 'Mode 3'and' Quadruple Helix': toward a 21st century fractal innovation ecosystem. **International Journal of Technology Management**, v. 46, n. 3-4, p. 201-234, 2009. Disponível em: <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJTM.2009.023374> Acesso em 20 março 2018.

CARAYANNIS, Elias G.; BARTH, Thorsten D.; CAMPBELL, David F.J. The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, v. 1, n. 1, p. 2, Spring 2012. Disponível em: <https://innovation-entrepreneurship.springeropen.com/articles/10.1186/2192-5372-1-2> Acesso em 20 março 2018.

CARDOSO, Rafael. **Design para um mundo complexo**. São Paulo: Cosac Naify, 2013.

CENTER FOR THEORY OF CHANGE. 2022. Disponível em: <https://www.theoryofchange.org/> Acesso em: 09 de abril de 2022.

CESCHIN, Fabrizio; GAZIULUSOY, Idil. Evolution of Design for sustainability: From product Design to Design for system innovations and transitions. **Design studies**, v. 47, p. 118-163, 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0142694X16300631> Acesso em 20 jan. 2021.

CHU, Michael. Commercial Returns at the Base of the Pyramid. **Innovations: Technology, Governance, Globalization**, v. 2, n. 1-2, p. 115-146, 2007. Disponível em: <https://direct.mit.edu/itgg/article/2/1-2/115/9476/Commercial>Returns-at-the-Base-of-the-Pyramid> Acesso em 05 out. 2019.

CHU, Michael.; YUNUS, Muhammad. Is it fair to do business with the poor? In: Geneva Papers on Inclusiveness Symposium Special Issue, Geneva. **Anais...** Geneva: World Microfinance Forum Geneva, 2008. Disponível em: www.microfinanceforum.org Acesso em 05 out. 2019.

CLARK, Cheryl; BRENNAN, Linda. Entrepreneurship with social value: A conceptual model for performance measurement. **Academy of Entrepreneurship Journal**, v. 18, n. 2, p. 17, 2012. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/430023fa874ee77071db3021dd1661e3/1?pq-origsite=gscholar&cbl=29726> Acesso em 05 dez. 2020.

COHEN, Louis.; MANION, Lawrence; MORRISON, Keith. **Research Methods in Education**. London and New York: Taylor & Francis e-Library, 2005.

COLLOPY, Fred. Why the failure of systems thinking should inform the future of Design Thinking (06.07.09). **Design Issues**, v. 35, n. 2, p. 97-100, 2019. Disponível em: <https://direct.mit.edu/desi/article/35/2/97/69357/Why-the-Failure-of-Systems-Thinking-Should-Inform> Acesso em 05 jan. 2021.

CONFORTO, Edivandro Carlos; AMARAL, Daniel Capaldo; SILVA, SL da. Roteiro para Revisão Bibliográfica Sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. In: **Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto - CBGDP**, v.8, Porto Alegre: UFRGS, 2011. p. 1-12. Disponível em: <http://vision.ime.usp.br/~acmt/conforto.pdf> Acesso em: 02 outubro 2020.

COMINI, Graziella; BARKI, Edgard; DE AGUIAR, Luciana Trindade. A three-pronged approach to social business: a brazilian multi-case analysis. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 385-397, jul./ago./set. 2012. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0080210716302369> Acesso em 05 nov 2019.

COMINI, Graziella. **Negócios sociais e inovação social: um retrato de experiências brasileiras**. São Paulo, 2016. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. 166 p. Disponível em:

<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/livredocencia/12/tde-15122016-143942/en.php> Acesso em 05 nov. 2019.

COOPER, Rachel; JUNGINGER, Sabine; LOCKWOOD, Thomas (Ed.). **The handbook of Design management**. A&C Black, 2013.

DAHRENDORF, Ralf. Nach der Krise: zurück zur protestantischen Ethik? sechs Anmerkungen. *Merkur. Deutsche Zeitschrift für europäisches Denken*, v. 63, n. 720, p. 373-381, 2009. Disponível em: <http://edoc.mpg.de/429332> Acesso em 15 março 2018.

DECLARAÇÃO DE VIENA. 1993. Conferências de Cúpula das Nações Unidas sobre Direitos Humanos. **Declaração e Programa de Ação de Viena -1993**. Disponível em: <http://www.direitoshumanos.usp.br/index.php/Confer%C3%AAs-de-C%C3%BApula-das-Na%C3%A7%C3%B5es-Unidas-sobre-Direitos-Humanos/declaracao-e-programa-de-acao-de-viena-1993.html> Acesso em 12 nov. 2020.

DEES, J. Gregory. Enterprising nonprofits. *Harvard Business Review*, v. 76, p. 54-69, 1998. Disponível em: <https://hbr.org/1998/01/enterprising-nonprofits> Acesso em: 20 jan. 2021.

DEES, J. Gregory; ANDERSON, Beth Battle. For-profit social ventures. *International Journal of Entrepreneurship Education*, v. 2, n. 1, p. 1-26, 2003. Disponível em: <http://catcher.sandiego.edu/items/soles/DeesAndersonCase.pdf> Acesso em 20 jan. 2021.

DEES, J. Gregory; ANDERSON, Beth Battle. Sector-bending: Blurring the lines between nonprofit and for-profit. In: **In search of the nonprofit sector**. Routledge, 2017. p. 51-72. Disponível em: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780203788813-6/sector-bending-blurring-lines-nonprofit-profit-gregory-dees-beth-battle-anderson> Acesso em 28 jan. 2021.

DEFOURNY, Jacques; NYSSSENS, Marthe. Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. *Journal of social entrepreneurship*, v. 1, n. 1, p. 32-53, 2010. Disponível em: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/19420670903442053?casa_token=8kbDsl0NWL4AAAAA%3A0gZUuybQewuPZNuAPtmKGvvl0O009rM7k9XZbsMQABmLvqDGJplqt76Z2jWtrw1pehHmiMglyBtQ33C Acesso em 15 jan. 2021.

DMI - *DESIGN MANAGEMENT INSTITUTE*. **What is Design Management?** Disponível em: http://www.dmi.org/?What_is_Design_Manag . Acesso em 9 abril 2017.

DE MORAES, Dijon. Design e complexidade. **Metaprojeto: o Design do Design. São Paulo: Blücher**, p. 3-13, 2010. Disponível em: <https://openaccess.blucher.com.br/download-pdf> Acesso em 05 jan. 2021.

DESIGN COUNCIL. 2009. **Design for Patient Dignity**. Disponível em <http://www.Designcouncil.org.uk/resources/case-study/Design-patient-dignity>. Acesso em 15 jan. 2021.

DESIGN COUNCIL. 2015. **Designing out Crime: A Gestão' Guide**. Disponível em: <http://www.Designcouncil.org.uk/resources/guide/Designing-out-crime-designers-guide> Acesso em 15 jan. 2021.

DESIS - *Design for Social Innovation and Sustainability*. Disponível em: <https://www.desisnetwork.org> Acesso em 05 out. 2017.

DE SOUZA SIERRA, Isabella; FEDECHEN, Emerson André; KISTMANN, Virginia Souza de C. Borges. Brazilian Design Management research groups: themes and tendencies. **Strategic Design Research Journal**, v. 12, n. 1, p. 77-93, 2019. Disponível em: <http://www.revistas.unisinos.br/index.php/sdrj/article/view/sdrj.2019.121.06> Acesso em

DOHERTY, Bob; HAUGH, Helen; LYON, Fergus. Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 16, n. 4, p. 417-436, 2014. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/ijmr.12028> Acesso em 05 dez. 2020.

DRUCKER, Peter. F. Social innovation management's new dimension. **Long Range Planning**, v. 20, n. 6, p. 29-34, 1987. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0024630187901294> Acesso em 10 dez. 2020.

EBERLE, Bob. **Scamper: Games for Imagination Development**. Prufrock Press Inc., 1996

ESTRATÉGIA NACIONAL DE INVESTIMENTOS E NEGÓCIOS DE IMPACTO – **ENIMPACTO**. 2021. <https://www.gov.br/produtividade-e-comercio-externo/pt-br/assuntos/inovacao/enimpacto> Acesso em 15 out. 2019.

ETZKOWITZ, Henry; LEYDESDORFF, Loet. The Triple Helix - University-industry-government relations: A laboratory for knowledge based economic development. **ASST Review**, vol. 14, n. 1, p. 14-19, 1995. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2480085 Acesso em 05 abril 2018.

EUROPEAN COMMISSION. **In FP7 cooperation work programme 2011**, Theme 8, socio-economic sciences and humanities, European Commission, Brussels, 2011. Disponível em: <http://ec.europa.eu/> Acesso em 02 out. 2017.

EVERSOLE, Robyn; BARRAKET, Jo; LUKE, Belinda. Social enterprises in rural community development, **Community Development Journal**, v. 49, n. 2, p. 245-261, 2013. Disponível em: <https://academic.oup.com/cdj/article-abstract/49/2/245/315456> Acesso em 05 dez. 2020.

FISCHER, Rosa Maria; COMINI, Graziella. Sustainable development: from responsibility to entrepreneurship. **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 47, n. 3, p. 363-369, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rausp/a/GjqdWZ3sJ3BhPQ6JH75LYwL/?lang=en> Acesso em 15 dez. 2020.

FORRESTER, Susan. **Business and Environmental Groups: A Natural Partnership?**. Directory of Social Change, 1990.

FREIRE, Karine de Mello; OLIVEIRA, Caio Marcelo Miolo de. **Design e inovação social: comunidades criativas e coDesign**. Editora Blucher, 2017.

FTFS - FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS. Finanças sociais: soluções para desafios sociais e ambientais: uma nova mentalidade para gerenciar recursos e necessidades da sociedade. **Força tarefa de finanças sociais**, 2015. Disponível em: https://forcatarefa-assets.s3.amazonaws.com/uploads/2015/10/Finan%C3%A7as-Sociais_Solu%C3%A7%C3%B5es.pdf Acesso em 10 out. 2019.

GABOR, Dennis. **Innovations: Scientific, Technological, and Social**. New York: Oxford University, 1970.

GALERA, G.; BORZAGA, C. Social enterprise: An international overview of its conceptual evolution and legal implementation. **Social Enterprise Journal**, v. 5, n. 3, p. 210-228, 2009. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17508610911004313/full/html> Acesso em 10 dez. 2020.

GARNER, Steve; MCDONAGH-PHILP, Deana. Problem interpretation and resolution via visual stimuli: the use of 'mood boards' in Design education. **Journal of Art & Design Education**, v. 20, n. 1, p. 57-64, 2001. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1468-5949.00250> Acesso em: 18 agosto 2023

GIFE – Pelo impacto do investimento social. 2018. Disponível em: <https://mosaico.gife.org.br/censo-gife> Acesso em 10 out. 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2010.

GLOBAL GOALS. **THE GLOBAL GOALS**. 2021a. Disponível em: <https://www.globalgoals.org/> Acesso em 05 dez 2020.

GLOBAL GOALS. **THE GLOBAL GOALS ARE IN BUSINESS**. 2021b. Disponível em: <https://business.globalgoals.org/> Acesso em 05 dez 2020.

GOETHE, Johann Wolfgang von. **Theory of Colours**. The M.I.T. Press, 1970.

GONÇALVES, Carlos Eduardo Alvares. **Negócios sociais e investimento de impacto: um estudo sobre as percepções dos atores do ecossistema**. 2017. 232 p. [Tese de Doutorado]. Universidade de São Paulo, Departamento de Administração. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12142/tde-10112017-120551/publico/CarlosCorrigida.pdf> Acesso em: 27 de outubro de 2021.

BERLATO, Larissa Fontoura. **A abordagem sistêmica da gestão de Design na inovação social em uma unidade de conservação**. Florianópolis, 2019. 266 p. [Dissertação de Mestrado]. Universidade Federal de Santa Catarina, Pós-Graduação em Design, Departamento de Comunicação e Expressão Gráfica. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/215260> Acesso em 05 mar. 2021.

GOYAL, Sandeep; SERGI, Bruno S. SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AND SUSTAINABILITY--UNDERSTANDING THE CONTEXT AND KEY CHARACTERISTICS. **Journal of Security & Sustainability Issues**, v. 4, n. 3, 2015. Disponível em: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/50185729/JSSI_2015.pdf?1478609817=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DBusiness_Development_Services_for_Micro.pdf&Expires=1623944133&Signature=Fu6XgcrhVHyt4jJWokHzbYqIMCumMfyYIH04Bbw28MnZB0Q2IsKYFJiXGoulJwR00d7MKPREPpJ2DzFK3~yEiGdxGR14M9vLnub6jMEOeY2cOBb2~owZa6~fdcrd9qfUPIZAB2j3IOCIYLC6SocD2rQgf3Uk6NyAlp5fHM854WG-6cTIAiqz5qvBnHEHhDUJXH9If4SuhdNRrerc4TkqKGlo-Zu3As3JtCzOd7ij1tY2yHgvMpn-pXj4gTqh6JbIZtOX04dOWXN-GrhUzYgzQtnt8yWTyjC9fmNEJVNLnL9hf~JU~gR9UmWdUUqVeg-ChmtsyGFOUYh2oOu00kdYZQ_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA Acesso em 05 jan. 2021.

GRIBBIN, John; YOUNG, Robert; AFTAB, Mersha. Understanding the dynamics of attitudes within a Design and business focused collaboration. **Strategic Design Research Journal**, v. 10, n. 2, p. 126-133, 2017. Disponível em: <https://nrl.northumbria.ac.uk/id/eprint/31780/1/12588-52134-1-PB.pdf> Acesso em 10 jan. 2021.

GROOT, Asceline; DANKBAAR, Ben. Does social innovation require social entrepreneurship?. **Technology Innovation Management Review**, v. 4, n. 12, 2014. Disponível em: <https://timreview.ca/article/854> Acesso em 10 jan. 2021.

HAHN, Rüdiger; SPIETH, Patrick; INCE, Inan. Business model Design in sustainable entrepreneurship: Illuminating the commercial logic of hybrid businesses. **Journal of Cleaner Production**. v. 176, Março, 2018, p. 439-451. Disponível em: <https://farapaper.com/wp-content/uploads/2020/08/Fardapaper-Business-model-Design-in-sustainable-entrepreneurship-Illuminating-the-commercial-logic-of-hybrid-businesses.pdf> Acesso em: 27 de outubro de 2021.

HANINGTON, Bruce; MARTIN, Bella. **Universal methods of Design**: 100 ways to research complex problems. Develop innovative ideas, and Design effective solutions: Rockport Publishers, 2012.

HARRISSON, Denis; BOURQUE, Reynald; SZÉLL, György. **Social innovation, the social economy and world economic development. Democracy and labour rights in the era of globalization**, p. 7-16, 2009.

HETZEL, Patrick. **Design management et constitution de l'offre**. Tese de Doutorado. Université Jean Moulin Lyon, 1993. Disponível em: <http://www.sudoc.abes.fr/cbs/xslt/DB=2.1//SRCH?IKT=12&TRM=202509184&COOKI E=U10178,Klecteurweb,D2.1,E15ef3698-2f2,I250,B341720009+,SY,QDEF,A%5C9008+1,,J,H2-26,,29,,34,,39,,44,,49-50,,53-78,,80-87,NLECTEUR+PSI,R187.65.208.173,FN> Acesso em 05 dez. 2020.

HØYRUP, Steen. Employee-driven innovation: A new phenomenon, concept and mode of innovation. In: **Employee-driven innovation**. Palgrave Macmillan, London, p. 3-33, 2012. Disponível em: https://link.springer.com/chapter/10.1057/9781137014764_1 Acesso em 05 março 2018.

HOWALDT, Jürgen; SCHWARZ, Michael. **Social innovation. Concepts, Research Fields, and International Trends**. Dortmund: Sozialforschungstelle Dortmund, 2010.

HOWALDT, Jürgen; DOMANSKI, Dmitri; KALETKA, Christoph. Social innovation: Towards a new innovation paradigm. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 6, p. 20-44, 2016. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712016000600020&script=sci_arttext Acesso em 15 março 2021.

HOWALDT, Jürgen at al. **Towards a General Theory and Typology of Social Innovation**. Deliverable D1, v. 6, 2017. Disponível em: https://www.si-drive.eu/wp-content/uploads/2018/01/SI-DRIVE-Deliverable-D1_6-Theory-Report-2017-final-20180131.pdf Acesso em 05 out. 2017.

HOWALDT, Jürgen; KALETKA, Christoph; SCHRÖDER, Antonius; ZIRNGIEBL, Marthe. **Atlas of Social Innovation. New Practices for a Better Future**. Sozialforschungsstelle, TU Dortmund University: Dortmund, 2018. Disponível em: <https://www.socialinnovationatlas.net/articles/> Acesso em 28 fev. 2018.

HUBERT, Agnès et al. Empowering people, driving change: **Social innovation in the European Union. Bureau of European Policy Advisors**. Bureau of European Policy Advisors. BEPA, 2010. Disponível em: <https://ec.europa.eu/migrant-integration/librarydoc/empowering-people-driving-change-social-innovation-in-the-european-union> Acesso em 10 dez. 2020.

ICSID - *INTERNATIONAL COUNCIL SOCIETIES OF INDUSTRIAL DESIGN*. Disponível em: <http://www.icsid.org> Acesso em 10 abril 2017.

WDO - *WORLD DESIGN ORGANIZATION*. Disponível em: <https://wdo.org/about/history/> Acesso em 15 de agosto de 2024.

IDEO. *The Field Guide to Human-Centered Design*. 2015. ISBN: 978-0-9914063-1-9

Disponível em: <https://www.Designkit.org/resources/1.html> Acesso em: 03 de março de 2020.

INSTITUTO DE CIDADANIA EMPRESARIAL – ICE. **O que são negócios de impacto** [recurso eletrônico] : características que de nem empreendimentos como negócios de impacto/Pipe Social, Instituto de Cidadania Empresarial. São Paulo, SP: ICE, 2019. Disponível em: <https://aliancapeloimpacto.org.br/wp-content/uploads/2020/03/ice-estudo-negocios-de-impacto-2019-web.pdf> Acesso em 10 nov. 2019.

JÉGOU, François; MANZINI, Ezio. **Collaborative services**. Social innovation and Design for sustainability. PoliDesign, 2008.

JEVNAKER, Birgit Helene. How Design Becomes Strategic. **Design Management Journal**, vol.11, n. 1, Winter, 2000. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1948-7169.2000.tb00286.x/epdf> Acesso em: 20 maio 2017.

JOLY, Maíra Prestes; STRAIOTO, Ricardo; FIGUEIREDO, Luiz Fernando Gonçalves de. Strategies in Design for social innovation within Alto Vale Project. **Strategic Design Research Journal**, v. 7, n. 2, p. 74- 83, 2014. Disponível em: <http://revistas.unisinos.br/index.php/sdrj/article/view/sdrj.2014.72.04> Acesso em: 05 maio 2017.

JULIER, Guy. From visual culture to Design culture. **Design Issues**, v. 22, n. 1, p. 64-76, 2006. Disponível em: <https://www.Designculture.info/reviews/ArticleStash/GJVisCultDesCult.pdf> Acesso em: 19 dez. 2020.

KALBACH, Jim. **Mapeamento de experiências**: um guia para criar valor por meio de jornadas, blueprints e diagramas. Alta Books, 2019.

KASPER, Humberto. **O processo de pensamento sistêmico: um estudo das principais abordagens a partir de um quadro de referência proposto**. 2000. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção-Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/9013> Acesso em 07 mar. 2021.

KERLIN, Janelle A. Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 17, n. 3, p. 246, 2006. Disponível em: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11266-006-9016-2.pdf> Acesso em 18 jan. 2021.

KHANNA, Tarun; KOGAN, Joe; PALEPU, Krishna. Globalization and similarities in corporate governance: A cross-country analysis. **Review of Economics and Statistics**, v. 88, n. 1, p. 69-90, 2006. Disponível em: <https://direct.mit.edu/rest/article/88/1/69/57615/Globalization-and-Similarities-in-Corporate> Acesso em 20 fev. 2021.

KROČIL, Ondřej; POSPÍŠIL, Richard. Comprehensive measurement of social enterprise impact. **Ekonomski Pregled**, v. 69, n. 5, p. 594-610, 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/OndrejKrocil/publication/330427797_Comprehensive_measurement_of_social_enterprise_impact/links/5d1cacfa299bf1547c933dcd/Comprehensive-measurement-of-social-enterprise-impact.pdf Acesso em 27 de outubro de 2021.

KRUCKEN, Lia. Competências para o Design na sociedade contemporânea. **Cadernos de Estudos Avançados em Design Sustentabilidade-Transversalidade**, v. 1, 2008. Disponível em: http://eduemq.uemq.br/images/livros-pdf/catalogo-2016/2016_CADERNOS_DE_ESTUDOS_AVANCADOS_EM_DESIGN_TRANSVERSALIDADE_VOL_12.pdf Acesso em 12 dez. 2020.

KRUCKEN, Lia. **Design e território: valorização de identidades e produtos locais**. São Paulo: Studio Nobel, 2009.

KUOSA, Tuomo et al. **Service Design: on the evolution of Design expertise**. 2012. Disponível em: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/51405/Kuosa_Tuomo_Lamk_2012.pdf Acesso em 06 agosto 2017.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAM, Busayawan. Applying strategic Design as a holistic approach to investigate and address real world challenges. **Strategic Design Research Journal**, v. 10, n. 2, p. 164-171, 2017. Disponível em: <http://www.revistas.unisinos.br/index.php/sdrj/article/view/sdrj.2017.102.09/0> Acesso em 02 fev. 2021.

LAURO, Aline Bertolini. de. **Abordagem sistêmica e Gestão de Design na formação de uma rede integradora de serviços**. Dissertação (Mestrado em Design) – Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2014, 119 p. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/129498> Acesso em 17 fev. 2021.

LEAN INSTITUTE BRASIL. **Gestão Visual para apoiar o trabalho padrão das lideranças**. Publicado em julho de 2009. Disponível em: <http://www.lean.org.br> Acesso em 22 mar. 2021.

LIEDTKA, Jeanne. Business strategy and Design: Can this marriage be saved?. **Design Management Review**, v. 21, n. 2, p. 6-11, 2010. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1948-7169.2010.00059.x?casa_token=4nMBX4Y1THQAAAAA%3ANtbz7fmv0Kw1ARhfzs_v7eJmKzu1ECaSpe3nSD5M-9gEaanIRB6pVBLY1iTSpfgSu3pCa9FFLABRPCIM Acesso em 12 dez. 2020.

LÖBACH, Bernd. **Design industrial: bases para a configuração dos produtos industriais**. Edgard Blücher, 2001.

LOCKWOOD, Thomas. Design Value: A Framework for Measurement. **Design Management Review**; Fall 2007; p. 90. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1948-7169.2007.tb00099.x> Acesso em 15 dez. 2020.

MAGALHÃES, Claudio Freitas de. Design estratégico: integração e ação do Design industrial dentro das empresas. **Estudos em Design**. Vol. III, n. 1, p.15-27, Julho de 1995.

MAGALHÃES, Aloísio. O que o desenho industrial pode fazer pelo país. **Arcos: Design, Cultura Material e Visualidade**, Rio de Janeiro: ESDI, v. 1, p. 8-13, 1998. Disponível em: http://naolab.nexoDesign.com.br/wp-content/uploads/2013/04/O-que-o-desenho-industrial-pode-fazer-pelo-pais_aloisio8a13.pdf Acesso em 18 nov. 2020.

MAIR, Johanna; MARTI, Ignasi. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. **Journal of world business**, v. 41, n. 1, p. 36-44, 2006. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951605000544?casa_token=BXT-KP9214AAAAA:rCgOoMbyGPFwG2czwsbTn5lll014abwDrU0sw5Ib2MMnu-jHztlDQeCgpOlE6CqaSyzC6Jb9ywc Acesso em 16 jan. 2021.

MANUAL DE GESTÃO DE DESIGN. Porto: Centro Português de Design - CPD, 1997.

MANTUANO, Carmen A. Lucas; OLIVES, Gladys Salazar; CAICEDO, Claudia Katuska Loo. El emprendimiento social en el turismo comunitario de la provincia de Manabí, Ecuador. **Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales**, v. 21, n. 3, p. 661-680, 2019. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7041198> Acesso em: 27 de outubro de 2021.

MANZINI, Ezio.; JÉGOU, François. Sustainable everyday. **Design Philosophy Papers**, n. 4, 2003. Disponível em: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.2752/144871303X13965299302271?casa_token=y8uum4ttV6oAAAAA:LCXBd1pxJBOqcYUi7ux0sY8bQ2pbMNkINAD0C3kcQA6GusE6k4OIC9buKJ7DrF39W0oisVY0pQblqTn0 Acesso em 09 dez. 2020.

MANZINI, Ezio. El diseño como herramienta para la sostenibilidad medioambiental y social. **Design issues in Europe today**. Barcelona: BEDA. p.8, 2004.

MANZINI, Ezio. **Design para a inovação social e sustentabilidade: comunidades criativas, organizações colaborativas e novas redes projetuais**. Editora E-papers, 2008.

MANZINI, Ezio. New Design knowledge. **Design studies**, v. 30, n. 1, p. 4-12, 2009. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0142694X08000860> Acesso em 20 agosto 2017.

MANZINI, Ezio. Making things happen: Social innovation and Design. **Design Issues**, v. 30, n. 1, p.57 – 66, 2014. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1162/DESI_a_00248. Acesso em 10 jan. 2020.

MANZINI, Ezio. Design: **Quando Todos Fazem Design**. São Leopoldo: Editora: Unisinos, 2017.

MANZINI, Ezio. et al. The DESIS Network: Design and social innovation for sustainability. **Journal of Design Strategies**, 2010. v. 4, n. 1, p. 68- 76. Disponível em: <http://www.ut-ie.com/articles/darwin-journal.pdf> Acesso em 17 dez. 2020.

MARQUEZ, Patrícia Márquez; REFICCO, Ezequiel; BERGER, Gabriel. Negocios inclusivos en América Latina. **Harvard Business Review**, Cambridge, p. 28-38, maio, 2009. Disponível em: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54272019/Inclusive_Businesses_in_Latin_America_S20170828-21205-uorn6m.pdf?1503959836=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DInclusive_Businesses_in_Latin_America_Sp.pdf&Expires=1623945449&Signature=gdpuzHHmdELICGjGCeHPVg1QqjpLq-cPpj2-vaNEGIPgJwd2FJcgMzylpQVqA9Rw2AwB6IAA3EthbCw1voDH6EuJ5jwo-8KPRz4tQ68LAbjGryweVI5~GmDP9s8cqEc98VL-YfYUWFTgCrHpx4MEKVcvlztA1O4hkC5XAV2tbhDITowCivCoy9my~K2OYiFIIAuQ3wL4K4diRXSnjyFZlZgfeLbXN3JYLwLfFotnFpMWznX2anrW05TXfBOmOaBlhwta72QaCIWfVy0IC4DKBmVo1WbByUbXpCydqZ1I0AcJoyqJDcvolHX5kel1ef8M1Mz7BtviDRtLmlzU~Fk7Ng &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA Acesso em 07 jan. 2021.

MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas. **A gestão de Design como uma estratégia organizacional: um modelo de integração do Design em organizações**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2004. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/87100> Acesso em 10 dez. 2020.

MARTINS, Roseane Fonseca de Freitas. MERINO, Eugenio Andrés Díaz. **A gestão de Design como estratégia organizacional**. Rio de Janeiro: Rio Books, 2011.

MARTORANO, Mariana. **Sistematização das atividades do NASDesign/UFSC com foco na abordagem sistêmica para gestão de Design**. Dissertação (Mestrado em Design e Expressão Gráfica) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/106753> Acesso em 05 fev. 2021.

MATURANA, Humberto; VALERA, Francisco. **Árvore do conhecimento: as bases biológicas**. Campinas: WORKSHOPY, 1995.

MATURANA, Humberto; VALERA, Francisco. **De máquinas e seres vivos: autopoiese, a organização do vivo**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2002.

MATURANA, Humberto; VALERA, Francisco. **Autopoiesis and cognition: The realization of the living**. Springer Science & Business Media, 2012.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica**. São Paulo: Atlas, 2009.

MAZZARELLA, Francesco; MAY, Andrew; MITCHELL, Val. A methodological framework for crafting situated services. **Journal of Service Management**, v. 32, n. 5, p. 752-782, 2021. Disponível em: https://ualresearchonline.arts.ac.uk/id/eprint/17309/1/A%20Methodological%20Framework%20for%20Crafting%20Situated%20Services_accepted.pdf Acesso em: 27 de outubro de 2021.

MEIRELLES, Fernando S. **Pesquisa do uso da TI-tecnologia de informação nas empresas**. Fundação Getulio Vargas. 2023. Disponível em: https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/u68/pesti-fgvcia-2023_0.pdf Acesso em: 14 de abril de 2023.

MERONI, Anna. **Creative Communities**. People inventing sustainable ways of living. Edizioni PoliDesign, 2007.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education. Revised and Expanded from "Case Study Research in Education"**. Jossey-Bass Publishers, 1998.

MICHLEWSKI, Kamil. Uncovering Design attitude: Inside the culture of designers. **Organization studies**, v. 29, n. 3, p. 373-392, 2008. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0170840607088019?casa_token=Z1E_u7AbPFsAAAAA:iOXi3kmNxi4prdYPSn4xbdttq2PeWFECDFIABkGQScslG13HljtQ9dqi_0kaeCtrwnJO50JcP8p_7w Acesso em 23 nov. 2020.

MORGAN, David L. **Focus groups as qualitative research**. Sage publications, 1996.

MORIN, Edgar. **Ciência com consciência**. 82 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

MOULAERT, Frank; NUSSBAUMER, Jacques. Defining the social economy and its governance at the neighbourhood level: A methodological reflection. **Urban Studies**, v. 42, n. 11, p. 2071-2088, 2005. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1080/420980500279752?casa_token=K14nTISxbNsAAAAA:838P7mAIKXYu2xqhWJ2UdoxAv0ex_wJcRX_OqAjdSsYSuwTzEgg59V0H72mFNOrYfdBYvt_xxb42w Acesso em 03 jan. 2021.

MOULAERT, Frank; MARTINELLI, Flavia; SWYNGEDOUW, Erik; GONZALEZ, Sara. Towards alternative model (s) of local innovation. **Urban studies**, v. 42, n. 11, p. 1969-1990, 2005. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1080/00420980500279893?casa_token=gJ2t4GlyD2oAAAAA%3Ail8F-E5R3eD2RHd9SUWBkf5r1v8lLf3zzpxWIDU2LwhwkyFIPs3jLnGym8mM4_X1pM6b6M_h-3b6oQ Acesso em 15 set. 2017.

MOULAERT, Frank. **The International Handbook on Social innovation. Collective action, social learning and transdisciplinary research.** Edward Elgar Publishing, 2013.

MOURA, Anita Maria de; COMINI, Graziella; TEODOSIO, Armindo dos Santos de Sousa. THE INTERNATIONAL GROWTH OF A SOCIAL BUSINESS: A CASE STUDY. **Revista administração de empresas**, São Paulo , v. 55, n. 4, p. 444-460, Aug. 2015. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902015000400444&lng=en&nrm=iso Acesso em: 24 março 2021.

MOZOTA, Brigitte Borja de. Design and competitive edge: A model for Design management excellence in European SMEs 1. **Academic Review**, v. 2, n. 1, p. 88-103, 2002. Disponível em: <https://bura.brunel.ac.uk/handle/2438/1387> Acesso em 28 nov. 2020.

MOZOTA, Brigitte Borja de; KLOPSCH, Cássia; CAMPELO, Felipe. **Gestão de Design: usando o Design para construir valor de marca e inovação corporativa.** Porto Alegre: Bookman, 2011.

MOZOTA, Brigitte Borja; WOLFF, Fabiane. Forty Years of Research in Design Management: A Review of Literature and Directions for the Future. **Strategic Design Research Journal**, v. 12, n. 1, p. 4-26, 2019. Disponível em: <http://revistas.unisinos.br/index.php/sdrj/article/view/sdrj.2019.121.02> Acesso em 03 dez. 2020.

MSWAKA, Walter. et al. Understanding social enterprises in the United Kingdom: the case of South Yorkshire. **European business review**, 2016. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EBR-05-2016-0066/full/html> Acesso em 07 jan. 2021.

MULGAN, Geoff. The process of social innovation. **Innovations: technology, governance, globalization**, v. 1, n. 2, p. 145-162, 2006. Disponível em: <https://www.mitpressjournals.org/doi/pdf/10.1162/itgq.2006.1.2.145> Acesso em: 15 set. 2017.

MULGAN, Geoff; TUCKER, Simon; ALI, Rushanara; SANDERS, Ben. **Social Innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated.** London: Skoll Centre for Social Entrepreneurship, 2007.

MURRAY, Robin; CAULIER-GRICE, Julie; MULGAN, Geoff. **The open book of social innovation.** London: National endowment for science, technology and the art, 2010.

NESTA UK. 2020. Disponível em: <https://www.nesta.org.uk/> Acesso em 15 out. 2020.

NETO, Francisco P de Melo; FROES, César. **Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

NICHOLLS, Alex. **Social entrepreneurship: New models of sustainable social change.** OUP Oxford, 2008.

ODS BRASIL. **Indicadores Brasileiros para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. 2021. Disponível em: <https://odsbrasil.gov.br/> Acesso em 21 fev. 2021.

PEREDO, Ana Maria; MCLEAN, Murdith. Social Entrepreneurship: A Critical Review of the Concept. **Journal of World Business**, v. 41, n. 1, p. 56–65, 2006. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2005.10.007> Acesso em 07 jan. 2021.

PÉRIGO, Daniel Marques. **Avaliação de sistemas de Gestão de desempenho e criação de valor social em negócios sociais sob a perspectiva do Social Enterprise Balanced Scorecard**. 2018. 183 p. [Dissertação de Mestrado]. Fundação Getúlio Vargas, Escola de administração de empresas de São Paulo. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/9acd16dc-9074-4a42-b499-2529a6e97a16> Acesso em: 27 de outubro de 2021.

PINHEIRO, Tennyson; ALT, Luis. **Design Thinking Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2011.

PIPE.SOCIAL. 2019. **MAPA DE IMPACTO 2019**. Disponível em: <https://www.pipe.social/mapa2019> Acesso em: 20 novembro 2019.

PNAD. 2021. População residente – Brasil. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/34438-populacao-cresce-mas-numero-de-pessoas-com-menos-de-30-anos-cai-5-4-de-2012-a-2021> Acesso em: 15 de setembro de 2023.

PORTER, Michael E. **Competitive advantage**: Creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Creating shared value. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 1-2, p. 62-77, 2011. Disponível em: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value> Acesso em 07 jan. 2021.

PRADEL MIQUEL; CABEZA, Marisol García; ANGLADA, Santiago Eizaguirre. **The International Handbook on Social Innovation**. Cheltenham: Edward Elgar, 2014, p. 155-168.

PRAHALAD, Coimbatore K.; HART, Stuart. The fortune at the bottom of the pyramid. **Strategy + Business**, New York, v. 1, n. 26, p. 1-14, First Quarter 2002. Disponível em: <https://www.strategy-business.com/article/11518> Acesso em 21 out 2019.

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN. **Mestrado e Doutorado em Design: Gestão Estratégica do Design**. 2016. Disponível em: <http://www.posDesign.ufsc.br/doutorado-em-Design/> Acesso em: 05 maio 2021.

QUINTESSA. Guia 2.5: Mapeamento de iniciativas que desenvolvem e investem em Negócios de impacto no Brasil. **Guia eletrônico 2019/2020**, 2020. Disponível em: <https://www.guiadoisemeio.com.br/> Acesso em 05 dez. 2020.

RAHMAN, Mawdudur; HUSSAIN, Mostaq. Social business, accountability, and performance reporting. **Humanomics**, v. 28, n. 2, p. 118-132, 2012.

REFICCO, Ezequiel; GUTIÉRREZ, Roberto; TRUJILLO, Diana. Empresas sociais: uma espécie em busca de reconhecimento? **Revista de Administração**, São Paulo, v. 41, n. 4, p. 404-418, out./nov./dez. 2006. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/44415> Acesso em: 16 jan. 2021.

RICHARSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2008.

ROSOLEN, Talita; TISCOSKI, Gabriela Pelegrini; COMINI, Graziella. Empreendedorismo social e negócios sociais: Um estudo bibliométrico da produção nacional e internacional. **Revista Interdisciplinar de Gestão social**, v. 3, n. 1, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/rigs/article/view/8994> Acesso em 07 nov. 2019.

RUBALCABA, Luis; MEGLIO, Gisela Di; GALLEGO, Jorge. Public-private innovation networks and social innovation in the service economy. *In: Social Innovation*. New York: ROUTLEDGE in association with GSE Research, 2013, p. 188-205. Disponível em: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780203082874-22/public%E2%80%93private-innovation-networks-social-innovation-service-economy-luis-rubalcaba-gisela-megli-jorge-gallego> Acesso em 07 jan 2021.

SANTOS, Aguinaldo dos. Seleção do método de pesquisa: guia para pós-graduando em Design e áreas afins. Curitiba: **Insight**, 2018.

SARDANA, G. Social business and Grameen Danone foods limited. **Society and Business Review**, Bingley, v. 8, n. 2, p. 119-133, 2013. doi:10.1108/sbr- 01-2013-0002 Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SBR-01-2013-0002/full/html> Acesso em 30 nov. 2019.

SATAR, Mir Shahid; JOHN, Shibu. A conceptual model of critical success factors for Indian social enterprises. **World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development**, v.12, n.12, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Mir-Satar/publication/299436427_A_Conceptual_Model_of_Critical_Success_Factors_for_Indian_Social_Enterprises/links/5a8180c5a6fdcc0d4bad5b5c/A-Conceptual-Model-of-Critical-Success-Factors-for-Indian-Social-Enterprises.pdf Acesso em: 27 de outubro de 2021.

SCHUMPETER, Joseph A. **The theory of economic development**. Cambridge, Harvard University. 1957.

SEELOS, Christian; MAIR, Johanna. Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. **Business horizons**, v. 48, n. 3, p. 241-246, 2005. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681304001314?casa_token=XctBDPo-

ohQAAAAA:dM_qHkNxDtvd0tddGIOcXSST4_9jyTmq_BNLf6pvmYItVKjydMtNV19bo
UIQEIXDEEc-C1OO_CA Acesso em 15 out. 2020.

SEIDEL, Victor P. Moving from Design to strategy: the four roles of Design-led strategy consulting. **Design Management Journal**, v. 11, n. 2, p. 35-40, 2000. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1722226 Acesso em: 25 nov. 2020.

SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**: medidas na pesquisa social. EPU, 2007.

SERVICE DESIGN TOOLS. 2020. Disponível em: <https://serviceDesigntools.org/> Acesso em: 15 de maio de 2021.

SHAMS, Maha. **Elevating the perception of the strategic use of Design for an airline through the Design management conceptual framework (DMCF)**. 2015. Tese de Doutorado. Brunel University London. Disponível em: <https://bura.brunel.ac.uk/handle/2438/12297> Acesso em: 20 set. 2020.

SILVA, Carina Scandolaro da; FIGUEIREDO, Luiz Fernando G. Abordagem Sistêmica da Gestão de Design em Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (MPEs). In: **9º P&D Design Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design**, 13 a 16 Out., 2010, São Paulo. P&D Design 2010. Disponível em: <http://blogs.anhembri.br/congressoDesign/anais/artigos/69903.pdf> Acesso em 05 fev 2021.

SILVA, Carina Scandolaro da; FIGUEIREDO, Luiz Fernando G. Abordagem sistêmica da gestão de Design: conceituação e aplicação. In: **Fourth International Conference on Integration of Design**, Engineering and Management for Innovation, 2015, IDEMI. Florianópolis: Anais IDEMI 2015, p. 1063-1074. Disponível em: <https://riunet.upv.es/handle/10251/99527> Acesso em 02 fev. 2021.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4º edição. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, Matheus Roquette Ferrato da. **Indicadores dos negócios sociais na área da saúde: estudos de casos**. 2013. 117 p. [Tese de Doutorado]. Universidade de São Paulo, Departamento de Administração. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-16122013-173426/publico/MATHEUSROQUETTEFERRATODASILVAVC.pdf> Acesso em: 27 de outubro de 2021.

SMITH, Wendy K.; GONIN, Michael; BESHAROV, Marya L. Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise. **Business Ethics Quarterly**, v. 3, Júlio, p. 407–442, 2013. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/41968871> Acesso em 20 dez. 2020.

STADTMANN, Georg; MARKOVA, Marina. Calculating social return on investment: Bookbridge learning center. **Emerald Emerging Markets Case Studies**, v. 7, n. 1, p. 1-14, 2017. Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EEMCS-06-2016-0136/full/html>
Acesso em: 27 de outubro de 2021.

STEVENSON, Howard H.; JARILLO, J. C. Um paradigma do empreendedorismo: Gestão empreendedora. **Journal**, v. 11, p. 17-2, 1990.

STICKDORN, Marc; SCHNEIDER, Jakob. **Isto é Design thinking de serviços: fundamentos, ferramentas, casos**. Bookman Editora, 2014.

STRAIOTO, Ricardo Goulart Tredezini. **Modelo sistêmico para formação de equipes de coDesign**. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Comunicação e Expressão, Programa de Pós-Graduação em Design, Florianópolis, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/206043> Acesso em 15 fev. 2021.

SUMINAR, Tri; BUDIARTATI, Emmy; ANGGRAENI, Dewi. The effectiveness of a women's empowerment model through social entrepreneurship training to strengthen a tourism village program. **International Journal of Innovation, Creativity and Change**, v. 5, n. 5, p. 324-338, 2019. Disponível em: https://www.ijicc.net/images/vol5iss5/5524_Suminar_2019_E_R.pdf Acesso em: 27 de outubro de 2021.

SYSTEMS INNOVATION NETWORK. 2022. Disponível em: <https://www.systemsinnovation.network/> Acesso em: 05 de janeiro de 2021.

TAYLOR, James B. Introducing Social Innovation. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 6, n.1, p. 69-77, 1970. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/002188637000600104> Acesso em 10 fev. 2018.

TEOH, Hai Yap; FOO, See Liang. Moderating effects of tolerance for ambiguity and risktaking propensity on the role conflict-perceived performance relationship: Evidence from Singaporean entrepreneurs. **Journal of business Venturing**, v. 12, n. 1, p. 67-81, 1997. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902696000353?casa_token=Wguhjf5aHTEAAAAA:pOqPxodL2nCjuf08zpj8QKdacUTSqdb0ofBYxJEqNEttBHYuBLQWL3a5FBT-HpLXy9z9X6-9Vw Acesso em: 18 dez. 2020.

TEPSIE. **Doing Social Innovation: A Guide for Practitioners**. A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research TEPSIE deliverable n: 1.4, 2014. Disponível em: https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2015/04/Practitioner-Report_FINAL-FOR-WEB.pdf Acesso em 20 fev. 2018.

TERSTRIEP, Judith; KLEVERBECK, Maria; DESERTI, Alessandro; RIZZO, Francesca. **Comparative report on social innovation across Europe**. Deliverable D3, v. 2, p. 201-212, 2015. Disponível em: http://www.simpact-project.eu/publications/reports/SIMPACT_D32.pdf Acesso em 20 fev. 2018.

THACKARA, John. In the bubble. **Designing in a complex world**, MIT Press, Cambridge, 2005.

THIOLENT, Michael. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 2008.

THOMPSON, James D.; MACMILLAN, Ian C. Business models: creating new markets and societal wealth. **Long Range Planning**, London, v. 43, p. 291-307, 2010. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630109001113?casa_token=UN-GGuJbxLwAAAAA:9PIZz9iMDAXUTD0RHRJAZ8XJaOLAuJI0oMOsNNEK4sHVBr8h3zfxKIF3c4yV8aeen-M4x5BHnDg Acesso em 19 dez. 2020.

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME. **Creating value for all: strategies for doing business with the poor**. New York: UNDP, 2008. Disponível em: <http://www.undp.org/gimlaunch/docs/GIM%20Report%20Final%20August%202008.pdf> Acesso em: 05 jan 2021.

VANSANDT, Craig V.; SUD, Mukesh. Poverty alleviation through partnerships' road less travelled for business, governments and entrepreneurs, **Journal of Business Ethics**, v. 110, n. 3, p. 321-332, 2012. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-011-1160-y> Acesso em 21 jan. 2021.

VIK, Pål. What's so social about Social Return on Investment? A critique of quantitative social accounting approaches drawing on experiences of international microfinance. **Social and Environmental Accountability Journal**, v. 37, n. 1, p. 6-17, 2017.

WEBER, Karina Pereira. **Guia de Design para inovação social em sistemas alimentares**: uma solução habilitante de apoio a agentes de mudança. Florianópolis, 2023. 350p. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina, Pós-Graduação em Design, Departamento de Comunicação e Expressão Gráfica. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/251471> Acesso em 10 de janeiro de 2024.

WEIS, Maximilian. **Business Models and Business Model Innovation in Social Entrepreneurship**. 2017. Disponível em: <https://lup.lub.lu.se/student-papers/search/publication/8916491> Acesso em 10 dez. 2020.

WILSON, Fiona; POST, James. Business models for people, planet (& profits): exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation. **Small Business Economics**, Dordrecht, v. 40, n. 3, p. 715 - 737. 2013. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-011-9401-0> Acesso em 19 dez. 2020.

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT; SNV. **Inclusive business**: profitable business for successful development. Geneve: WBCSD, 2006. Disponível em: <https://www.wbcd.org/Programs/People/Social-Impact/Resources/Inclusive-Business-Profitable-business-for-successful-development> Acesso em: 20 nov. 2020.

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT; SNV. **Inclusive business**: creating value in Latin America. Geneve: WBCSD, 2011. Disponível em: <https://www.wbcd.org/Programs/People/Social-Impact/Resources/Inclusive-Business-Creating-Value-in-Latin-America> Acesso em 20 nov 2020.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. Envelhecimento ativo: uma política de saúde. Tradução Suzana Gontijo. – Brasília: Organização Pan-Americana da Saúde, 2005.

YOUNG, Dennis R. Alternative Perspectives. **Nonprofits & business**, p. 21, 2009.

YOUNG, Dennis R.; LECY, Jesse D. Defining the universe of social enterprise: Competing metaphors. **Voluntas: international journal of voluntary and nonprofit organizations**, v. 25, n. 5, p. 1307-1332, 2014. Disponível em: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11266-013-9396-z.pdf> Acesso em: 17 jan. 2021.

YUNUS, Muhammad. **Um mundo sem pobreza**: a empresa social e o futuro do capitalismo. São Paulo: Ática, 2008.

YUNUS, Muhammad; MOINGEON, Bertrand; LEHMANN-ORTEGA, Laurence. Building social business models: Lessons from the Grameen experience. **Long range planning**, v. 43, n. 2-3, p. 308 - 325, 2010. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630109001290?casa_token=2A4zC8hv7XEAAAAA:Jad5ZDAUdG-wBskxyXRd9rWP-pu-q0C6jhHMt2AAvwtCyEv2kQ_ZRmeCLB5p9j5mL9LUBa4DSbc Acesso em 15 out. 2019.

ZEYEN, Anica; BECKMANN, Markus; MUELLER, Susan; DEES J. Gregory; KHANIN, Dmitry; KRUEGER, Norris; MURPHY, Patrick J.; SANTOS, Filipe; SCARLATA, Mariarosa; WALSKE, Jennifer; ZACHARAKIS, Andrew. Social entrepreneurship and broader theories: Shedding new light on the 'Bigger Picture'. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 4, n. 1, p. 88-107, 2013.

ZURLO, Francesco; CAUTELA, Cabirio. Design Strategies In Different Narrative Frames. **Design Issues**, v.30 n.1, p. 19 - 35, 2014. Disponível em: https://doi.org/10.1162/DESI_a_00246A Acesso em 12 jan. 2021.

APÊNDICE A – ROTEIRO SEMINÁRIO COM EMPREENDEDORES SOCIAIS

Olá, boa noite!

Obrigada pela sua presença.

Eu sou a **Larissa Berlato** e vou facilitar a nossa roda de conversas. Sou estudante de Doutorado no Programa de Pós Graduação em Gestão de Design na Universidade Federal de Santa Catarina e integrante do NASDesign – Núcleo de Abordagem Sistêmica do Design.

Nosso objetivo com a entrevista é: entender as dores e as necessidades no desenvolvimento de modelos de Negócios de Impacto Social, especialmente, no estágio inicial, a qual abrange ideia, validação da ideia e protótipo.

Objetivo da nossa pesquisa: é desenvolver uma Plataforma Habilitante para Negócios ProtoImpacto Social, visando contribuir na melhoria das capacidades de projetar negócios de impacto social, a partir de métodos, técnicas e ferramentas advindos da abordagem sistêmica e da gestão de design.

Temos um roteiro semiestruturado para a nossa conversa, que deve durar em torno de 1h30 min.

Todos registraram seu aceite do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)?
<https://forms.gle/YuMtve68dXQXBYvs8>

Roteiro semi-estruturado Seminário com Empreendedores Sociais

1. A **motivação** inicial para se tornar um empreendedor social surgiu de uma paixão e engajamento com uma causa específica ou de uma análise de oportunidade de mercado?
2. Suas organizações receberam algum tipo de **suporte ou mentoria** no estágio inicial de Ideação (ideia, validação da ideia e protótipo)? Em caso afirmativo, de qual tipo?
3. Como ocorreu o **processo de ideação**? Como é que o design desempenhou um papel no desenvolvimento desta iniciativa? Foram utilizados **métodos, técnicas e/ou ferramentas** de apoio em desenvolvimento de projetos? Em caso afirmativo, cite os principais métodos, técnicas e/ou ferramentas utilizados:
4. Foi realizado um **diagnóstico inicial** sobre o contexto, iniciativas existentes no ecossistema, atores envolvidos e suas relações? Em caso afirmativo, o diagnóstico

colaborou no desenvolvimento do negócio? Em caso negativo, fez falta ter esse conhecimento?

5. Houve uma definição clara e conhecimento sobre o **público-alvo**?
6. O processo de ideação foi realizado de forma **cocriativa** e multidisciplinar? O usuário foi envolvido? Pessoas de áreas diferentes participaram desse processo? Em caso afirmativo, esse processo contribuiu no desenvolvimento do negócio? Em caso negativo, essa lacuna impactou de alguma forma o desenvolvimento da solução?
7. Os possíveis **impactos** positivos e negativos foram considerados nessa fase inicial?
8. Quais foram as principais as **dificuldades e necessidades** enfrentadas **no estágio inicial** de Ideação no seu Negócio de impacto social?
9. Suas empresas possuem metodologias de **mensuração** de impacto? Em caso afirmativo, quais são as ferramentas e os indicadores de Gestão de Impacto utilizados?
10. Ao desenvolverem seus negócios de impacto vocês sentiram falta de algum tipo de apoio, suporte ou informação?
11. De acordo com suas opiniões, quais são as **dores e necessidades** enfrentadas para desenvolver um negócio de impacto social?
12. Se vocês iniciassem outro projeto desse tipo, **o que vocês fariam diferente** no estágio inicial de Ideação (ideia, validação da ideia e protótipo)?

APÊNDICE B - TCLE SEMINÁRIO EMPREENDEDORES SOCIAIS

03/07/2024, 20:31

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Tema de entrevista: Plataforma Habitante para Negócios ProtáImpacto Social
Organizador: Larissa Berilo - NAE Design/UFSC
Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

1. Introdução

Este termo estabelece o consentimento para utilização de informações coletadas durante a realização de entrevista pela organizadora em sua tese de doutorado. As informações coletadas serão utilizadas de forma anônima e confidencial, isto é, em nenhum momento será divulgado o seu nome ou imagem que possa o(a) identificar, em qualquer fase da pesquisa.

2. Objetivos da entrevista:

O objetivo dessa pesquisa é entender suas dores e as necessidades no desenvolvimento de modelos de Negócios de Impacto Social, especialmente, no estágio inicial, e qual abrange ideias, validação da ideia e protótipos. Para isso estamos realizando entrevistas com empreendedoras sociais.

3. Tipo de pesquisa qualitativa:

A técnica escolhida foi a entrevista semi-estruturada - modalidade de pesquisa qualitativa que busca coletar informações (percepções, sentimentos e ponto de vista).

4. Voluntariedade na participação:

Sua participação nesta pesquisa é voluntária e gostaríamos que ficasse à vontade para expor suas opiniões e percepções, sobre as quais não haverá juízo de valor. Ainda, você pode recusar-se a responder qualquer pergunta, assim como terá garantido o anonimato e ainda pode solicitar a qualquer momento a retirada dos seus dados de pesquisa sem qualquer prejuízo.

5. Benefícios ou incentivos:

O benefício relacionado à sua participação será de contribuir nas melhorias de uma plataforma aberta que visa melhorar as capacidades de projetar modelos de negócios de protáimpacto social.

6. Quem contatar:

Para qualquer dúvida ou questionamento contatar:
Larissa Berilo
(48) 99144 3793
lari.berilo@gmail.com

* Indica uma pergunta obrigatória.

1. Nome completo *

2. RG ou CPF *

3. Assinale abaixo o acordo ao TCLE *

Marque todas que se aplicarem.

Aceito

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO COM EMPREENDEDORES SOCIAIS

Questionário Empreendedores Sociais

Oiá,

Nós somos do NASDesign - Núcleo de Abordagem Sistêmica do Design da Universidade Federal de Santa Catarina, desenvolvemos metodologias e processos que visam apoiar um desenvolvimento sustentável.

Estamos projetando uma Plataforma Habilitante para Negócios Protolmpacto Social visando contribuir na melhoria das capacidades de projetar negócios de impacto social, por meio de uma abordagem sistêmica, considerando os aspectos tangíveis e intangíveis e o dinamismo de todos os fatores e atores envolvidos no processo, e do design, em todos os níveis de atuação: estratégico, tático e operacional.

Nosso objetivo com esse questionário é entendermos as dores e as necessidades no desenvolvimento de modelos de Negócios de Impacto Social, especialmente, no estágio inicial, a qual abrange ideia, validação da ideia e protótipo.

Para realizar a análise dos dados, precisamos do seu aceite do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE): <https://forms.gle/x6Jp7N1f0FXEcf7>

Desde já agradecemos a sua atenção.

Dúvidas? Entre em contato com Larissa pelo e-mail lari.berlato@gmail.com

* Indica uma pergunta obrigatória

1. Nome *

2. E-mail *

3. 1. Qual foi sua **motivação** inicial para se tornar um empreendedor social? Seu impulso inicial surgiu de uma paixão e engajamento com uma causa específica ou de uma análise de oportunidade de mercado? *

4. 2. A sua organização recebeu algum tipo de **suporte ou mentoria** no estágio inicial de Ideação (ideia, validação da ideia e protótipo)? Em caso afirmativo, de qual tipo? *

5. 3. Como ocorreu o **processo de ideação**? O design desempenhou algum papel no desenvolvimento desta iniciativa? Foram utilizados **métodos, técnicas e/ou ferramentas** de apoio em desenvolvimento de projetos? Em caso afirmativo, por favor, cite os principais métodos, técnicas e/ou ferramentas utilizados: *

6. 4. Foi realizado um **diagnóstico inicial** sobre o contexto, como por exemplo, identificação de iniciativas existentes no ecossistema, atores envolvidos e suas relações? Em caso afirmativo, o diagnóstico colaborou no desenvolvimento do negócio? Em caso negativo, fez falta ter esse conhecimento? *

7. 5. Houve uma definição clara e conhecimento sobre o **público-alvo**? *

8. 6. O processo de ideação foi realizado de forma **cocriativa** e multidisciplinar? O usuário foi envolvido? Pessoas de áreas diferentes participaram desse processo? Em caso afirmativo, esse processo contribuiu no desenvolvimento do negócio? Em caso negativo, essa lacuna impactou de alguma forma o desenvolvimento da solução? *

9. 7. Os possíveis **impactos** positivos e negativos foram considerados nessa fase inicial? *

10. 8. Quais foram as principais **as dificuldades e necessidades** enfrentadas no **estágio inicial** de ideação no seu Negócio de Impacto social? *

11. 9. Sua empresa possui metodologias de **mensuração de impacto**? Em caso afirmativo, quais são as ferramentas e os indicadores de Gestão de Impacto utilizados? *

12. 10. Ao desenvolver o seu negócio você sentiu falta de algum tipo de apoio, suporte ou informação? *

13. 11. Em sua opinião, quais são as **dores e necessidades** enfrentadas para desenvolver um negócio de impacto social? *

14. 12. Se você iniciasse hoje o desenvolvimento de um negócio de impacto, **o que você faria diferente** no estágio inicial de ideação (ideia, validação da ideia e protótipo)? *

15. 13. Há alguma questão, relacionada ao **estágio inicial** (ideia, validação da ideia e protótipo), que deveríamos ter perguntado? *

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

APÊNDICE D – TCLE QUESTIONÁRIO COM EMPREENDEDORES SOCIAIS

03/07/2024, 20:33

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Tema: Plataforma Habilitante para Negócios Produtivos Social
Organizador: Letresse Berleto - N&SDesign/UFSC
Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

1. Introdução

Este termo estabelece o consentimento para utilização de informações coletadas no questionário, por parte da organização, em sua tese de doutorado. As informações coletadas serão utilizadas de forma anônima e confidencial, isto é, em nenhum momento será divulgado o seu nome ou imagem que possa o(a) identificar, em qualquer fase da pesquisa.

2. Objetivos do questionário:

O objetivo desse questionário é entender suas dores e as necessidades no desenvolvimento de modelos de Negócios de Impacto Social, especialmente, no estágio inicial, e qual abrangia ideia, validação da ideia e protótipo. Para isso estamos realizando entrevistas com empreendedores sociais.

3. Tipo de pesquisa qualitativa:

A técnica escolhida foi o questionário, uma técnica de investigação, composta por um conjunto ordenado e consistente de perguntas que são submetidas a pessoas, sobre variáveis e situações que se deseja medir ou descrever, e que permitem observar características de um indivíduo ou grupo ou testar hipóteses de uma pesquisa.

4. Voluntariedade na participação:

Sua participação nesta pesquisa é voluntária e gostaríamos que ficasse à vontade para expor suas opiniões e percepções, sobre as quais não haverá juízo de valor. Ainda, você pode recusar-se a responder qualquer pergunta, assim como terá garantido o anonimato e ainda pode solicitar a retirada dos seus dados de pesquisa sem qualquer prejuízo.

5. Benefícios ou incentivos:

O benefício relacionado à sua participação será de contribuir nas melhorias de uma plataforma aberta que visa melhorar as capacidades de projetar modelos de negócios de protótipo social.

6. Quem contatar:

Para qualquer dúvida ou questionamento contatar:
Letresse Berleto
(41) 99144-2790
let.berleto@gmail.com

* Indica uma pergunta obrigatória

1. Nome completo *

2. RG ou CPF *

3. Assinale abaixo o aceite ao TCLE *

Marque todas que se aplicarem.

Aceito

Este formulário foi criado sem aprovação pelo Google.

Google Formulários

APÊNDICE E – PROJETO DE EXTENSÃO



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PRO-REITORIA DE EXTENSÃO

SIGPEX

Projeto de Extensão

PLATAFORMA HABILITANTE PARA NEGÓCIOS PROTO IMPACTO SOCIAL

Tipo: Ação de Extensão

Forma de Extensão: Projeto de Extensão

Número: 202317777

Data de 27/10/2023

Situação: Encerrado (04/12/2023 - Colegiado do Departamento)

Dados Gerais

Resumo:

A importância de inovação social tem crescido exponencialmente visto os complexos desafios sociais enfrentados atualmente. Os negócios de impacto social são a forma como as inovações sociais são comercializadas e difundidas. Esse modelo de negócio tem a intenção de solucionar ou melhorar um problema social e/ou ambiental por meio de sua atividade principal, atuando de acordo com a lógica de mercado, buscando retornos financeiros e mensurando os impactos gerados. A atuação do design envolve a identificação e a solução de um problema, de forma criativa, multidisciplinar e sistêmica. O processo de design envolve métodos, técnicas e ferramentas que visam organizar e avaliar um grande volume de informações, considerar as complexas interações entre os componentes, desenvolver cenários futuros e trabalhar nos limites de uma estrutura econômica. A integração do pensamento sistêmico com os métodos do design resulta na expansão do campo de visão, a partir da análise do contexto, das relações e interdependências das partes envolvidas e dos possíveis impactos. Uma plataforma habilitante pode ser definida como uma estrutura, física ou digital, flexível e colaborativa que permite que diferentes atores trabalhem juntos para gerar soluções inovadoras e sustentáveis. A partir de métodos, técnicas e ferramentas advindas da abordagem sistêmica e do design foi desenvolvida uma Plataforma Habilitante para Negócios ProtoImpacto Social visando contribuir na melhoria das capacidades de projetar negócios de impacto social. Esta Plataforma, destinada a empreendedores sociais, almeja oferecer métodos, técnicas e ferramentas que ajudem no entendimento dos atores envolvidos, organizar e analisar um grande volume de informações, identificar as necessidades das pessoas, ampliar as visões sobre o problema considerando as complexas interações; desenvolver redes de parcerias, e projetar soluções e inovações dentro dos limites de uma estrutura econômica e prevendo os possíveis impactos. Este projeto visa habilitar o uso da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social na comunidade acadêmica com habilidade e competência em pensamento do design. O método a ser utilizado é a pesquisa-ação e será composto por seminários, atividades práticas e questionários. Espera-se como resultado a análise de uso da plataforma, a acessibilidade, a contribuição na melhoria das capacidades de projetar negócios de impacto social, bem como as potencialidades e fraquezas desta Plataforma Habilitante.

Palavras Chave:

Gestão de design; Abordagem sistêmica; Plataforma habilitante; Inovação social; Negócios de impacto social.;

Período:

27/09/2023 até 08/12/2023

Público Alvo:

Comunidade acadêmica

Projeto/Programa tem sigilo ou confidencialidade?

Não



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PRO-REITORIA DE EXTENSÃO
SIGPEX

Projeto de Extensão

PLATAFORMA HABILITANTE PARA NEGÓCIOS PROTO IMPACTO SOCIAL

Tipo: Ação de Extensão

Forma de Extensão: Projeto de Extensão

Número: 202317777

Data de 27/10/2023

Situação: Encerrado (04/12/2023 - Colegiado do Departamento)



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PRO-REITORIA DE EXTENSÃO
SIGPEX

Projeto de Extensão

PLATAFORMA HABILITANTE PARA NEGÓCIOS PROTO IMPACTO SOCIAL

Número: 202317777

Situação: Encerrado (04/12/2023 - Colegiado do Departamento)

Participantes								
Nome / CPF / Email	Função	Período de Participação	Depto/Curso	Tipo	Valor Mensal (Bolsa, RPA, CLT)	Carga Hora.	Paad	Situação
287.097.641-00 Luiz Fernando Goncalves de Figueiredo lff@cce.ufsc.br	Professor (Coordenador) Coordenador	27/09/2023 à 08/12/2023	DGMT/CCE - DEPARTAMENTO DE GESTÃO, MÍDIAS E TECNOLOGIA / DGMT/CCE		Mensal: R\$ 0,00 Total: R\$ 0,00	20232: 4.00h	Não	Aprovado
906.025.440-68 Larissa Fontoura Berlato lari.berlato@gmail.com	Aluno Pós	27/09/2023 à 08/12/2023	Programa de Pós- Graduação em Design - DO	Voluntário	Mensal: R\$ 0,00 Total: R\$ 0,00	20232: 4.00h		



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PRO-REITORIA DE EXTENSÃO
SIGPEX

Projeto de Extensão

PLATAFORMA HABILITANTE PARA NEGÓCIOS PROTO IMPACTO SOCIAL

Número: 202317777

Situação: Encerrado (04/12/2023 - Colegiado do Departamento)

Caracterização

Área Temática Principal:

Educação

Área Temática Secundária:

Tecnologia e Produção

Grande Área do conhecimento:

CIENCIAS SOCIAIS APLICADAS

Linha de Extensão:

Empreendedorismo

Está vinculado a um programa?

Não

Carga Horária:

56.0

Locais de Atuação

País	Estado	Município
Brasil	Santa Catarina	Florianópolis



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PRO-REITORIA DE EXTENSÃO
SIGPEX

Projeto de Extensão

PLATAFORMA HABILITANTE PARA NEGÓCIOS PROTO IMPACTO SOCIAL

Número: 202317777

Situação: Encerrado (04/12/2023 - Colegiado do Departamento)

Descrição

Contexto:

A partir de métodos, técnicas e ferramentas advindas da abordagem sistêmica e do design foi desenvolvida uma Plataforma Habilitante para Negócios ProtoImpacto Social visando contribuir na melhoria das capacidades de projetar negócios de impacto social. Esta Plataforma, destinada a empreendedores sociais, almeja oferecer métodos, técnicas e ferramentas que ajudem no entendimento dos atores envolvidos, organizar e analisar um grande volume de informações, identificar as necessidades das pessoas, ampliar as visões sobre o problema considerando as complexas interações; desenvolver redes de parcerias, e projetar soluções e inovações dentro dos limites de uma estrutura econômica e prevendo os possíveis impactos.

Justificativa:

Considera-se que a proposta deste projeto de extensão abrange os três pilares da Universidade Pública: ensino, pesquisa e extensão. Visto que, em seu objetivo primordial propõem-se a promover e a gerar conhecimentos para o ensino, a pesquisa e práticas profissionais na comunidade acadêmica. Este projeto pretende contribuir no avanço dos conhecimentos e práticas relativos à atuação de uma abordagem sistêmica do design, em todos os níveis de gestão de design, nas áreas de inovação social e negócios de impacto social, por meio da experiência de uso da Plataforma Habilitante para Negócios ProtoImpacto Social. Esta plataforma fornece instrumental cognitivo, técnico e organizacional visando contribuir na melhoria das capacidades de projetar negócios de impacto social.

Objetivo Geral:

Este projeto de extensão tem como objetivo habilitar o uso da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social na comunidade acadêmica com habilidade e competência em pensamento do design.

Objetivos Específicos

Linha	Objetivo Específico
1	Contribuir na melhoria das capacidades de projetar negócios de impacto social
2	Disseminar conceitos, técnicas e ferramentas relacionadas a uma abordagem sistêmica do design
3	Promover inovação na comunidade acadêmica
4	Estimular processos co-criativos e colaborativos na comunidade acadêmica
5	Identificar fraquezas e potencialidades da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social

Metodologia:

O método proposto é a pesquisa-ação, concebida e realizada em conjunto com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo. Os pesquisadores e os participantes representativos da situação estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo, havendo interação entre pesquisadores e pessoas implicadas. A pesquisa-ação é direcionada para prescrever as ações emergentes dos dados, os quais podem ser utilizados para o aprimoramento de ações futuras. Entre os objetivos alcançáveis identificam-se: a coleta de informação original acerca das situações ou dos atores envolvidos; a concretização de conhecimentos teóricos, obtida de modo dialogado na relação entre pesquisadores e membros representativos; a interação entre o saber formal e informal; a produção de guias ou de regras para resolver problemas e

planejar ações; os ensinamentos quanto à conduta da ação e suas condições de êxito; e o aprimoramento de experiência dos pesquisadores. O processo de pesquisa está dividido em 12 etapas: Fase exploratória, Tema de pesquisa, A colocação do problema, O lugar da teoria, Hipóteses, Seminário, Campo de observação, amostragem e representatividade qualitativa, Coleta de dados, Aprendizagem, Saber formal/saber informal, Plano de ação, e Divulgação externa.

Este projeto de extensão se fará presente nas etapas de Seminário; Campo de observação, amostragem e representatividade qualitativa; Coleta de dados; Aprendizagem; e Saber formal/saber informal. Na etapa de Seminário, serão realizados 4 encontros entre pesquisadores e membros dos grupos implicados:

Seminário 1: Encontro presencial, com duração de 2 horas, no NAS Design. Inicialmente, será realizada uma apresentação dos conceitos teóricos que embasaram a elaboração dessa Plataforma, entre eles: inovação social, negócios de impacto social, abordagem sistêmica, gestão de design, plataforma habilitante e protoimpacto. Posteriormente, será realizada uma apresentação sobre o uso da plataforma Miro; na sequência será apresentada a Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social: propósito, público-alvo, fases e os métodos, técnicas e ferramentas sugeridos. Isto posto será proposto um problema social hipotético a ser trabalhado pelo grupo. Neste encontro também será realizado o credenciamento dos participantes nos boards da Plataforma no Miro; será solicitado e enviado um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) de forma digital e a participação no Questionário 1 - Perfil dos participantes, a ser respondido de forma remota. Seminário 2: Encontro virtual, com duração de 1h30min, visando a apresentação e desenvolvimento da Fase 1, de forma síncrona. Nesta data, será solicitada a realização da Fase 2 de forma assíncrona e do Questionário 2 - Experiência em projetos de design e em plataformas colaborativas. Seminário 3: Encontro virtual, com duração de 1h30min, visando uma discussão sobre o trabalho desenvolvido nas Fases 1 e 2 e o desenvolvimento da Fase 3 de forma síncrona. Seminário 4: Encontro presencial, com duração de aproximadamente 2 horas, no NAS Design, visando a realização da Fase 4 - Projetar, de forma síncrona e da apresentação dos resultados da atividade prática proposta. Nesta data, será solicitada a participação no Questionário 3 - Percepção de uso da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social.

Na etapa de Campo de observação, amostragem e representatividade qualitativa; a amostra considerada foi a comunidade acadêmica com habilidade e competência em pensamento do design, visto que é uma parte representativa da população.

Na etapa de Coleta de dados, será utilizada a técnica de observação sistemática e questionário. A observação, sistematicamente planejada e registrada, se realizará durante os seminários, onde será possível observar os fatos diretamente, sem qualquer intermediação. Com relação ao questionário, serão propostos 3 questionários a serem respondido de forma remota e voluntária, com questões abertas e fechadas que abordarão desenvolvimento de projetos de design, experiência em plataformas colaborativas, percepção de uso, potencialidades e fragilidades da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social.

Na etapa de Aprendizagem ocorrerá produção e circulação de informações supondo uma capacidade de aprendizagem dos atores envolvidos durante o processo de investigação.

Na etapa do Saber formal/saber informal, deverá ocorrer uma interação entre o saber prático e o teórico, gerando a construção de novos conhecimentos para os participantes.

Com relação ao espaço físico, o projeto será desenvolvido na sala do NAS Design, localizado na UFSC, no Centro de Comunicação e Expressão, Bloco A, 1º andar, sala 136. O laboratório de pesquisa possui o equipamento necessário que é composto por acesso à internet, computador e projetor.

Metas e Indicadores

Linha	Meta	Indicador
1	Disseminar conceitos, técnicas e ferramentas relacionadas a uma abordagem sistêmica do design	
2	Habilitar o uso da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social na comunidade acadêmica com habilidade e competência em pensamento do design	
3	Identificar fraquezas da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social	
4		

Resultados esperados:

Espera-se como resultado um aprendizado da comunidade acadêmica sobre a Plataforma Habilitante para Negócios Protolmpacto Social, análise de uso da plataforma, da acessibilidade, da contribuição na melhoria das capacidades de projetar negócios de impacto social, bem como das potencialidades e fraquezas desta Plataforma Habilitante.

Planos de disseminação de resultados:

publicação de artigo; outros;

Referências Bibliográficas:

- BERTALANFFY, Ludwig Von. Teoria Geral dos Sistemas. Petrópolis: Vozes, 1977.
- BEST, Kathryn. Fundamentos de gestão do design. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- COMINI, Graziella. Negócios sociais e inovação social: um retrato de experiências brasileiras. 2016. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- LAM, Busayawan. Applying strategic design as a holistic approach to investigate and address real world challenges. Strategic Design Research Journal, v. 10, n. 2, p. 164-171, 2017.
- MANZINI, Ezio. Design: Quando Todos Fazem Design. São Leopoldo: Editora: Unisinos, 2017.
- MOZOTA, Brigitte Borja de; KLOPSCH, Caressia; CAMPELO, Felipe. Gestão de Design: usando o Design para construir valor de marca e inovação corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- MULGAN, Geoff; TUCKER, Simon; ALI, Rushanara; SANDERS, Ben. Social Innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated. London: Skoll Centre for Social Entrepreneurship, 2007.
- TEPSIE. Doing Social Innovation. European Commission – 7th Framework Programme, Brussels; DG Research TEPsie deliverable n: 1.4, 2014.
- THIOLLENT, Michael. Metodologia da pesquisa-ação. São Paulo: Cortez, 2008.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PRO-REITORIA DE EXTENSÃO
SIGPEX

Projeto de Extensão

PLATAFORMA HABILITANTE PARA NEGÓCIOS PROTO IMPACTO SOCIAL

Tipo: Ação de Extensão

Forma de Extensão: Projeto de Extensão

Número: 202317777

Data de 27/10/2023

Situação: Encerrado (04/12/2023 - Colegiado do Departamento)

Financeiro

Não recebe aporte financeiro.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PRO-REITORIA DE EXTENSÃO
SIGPEX

Projeto de Extensão

PLATAFORMA HABILITANTE PARA NEGÓCIOS PROTO IMPACTO SOCIAL

Número: 202317777

Situação: Encerrado (04/12/2023 - Colegiado do Departamento)

Check-List			
Aba	Item	Sim / Não / Não se Aplica	Fundamento Jurídico
Participantes	2/3 da equipe executora é da UFSC? Obs: docentes e TAE's não podem estar afastados ou em gozo de licença no período do projeto.	Sim	Decreto nº 7423/2010, Art. 6º, § 3º Resolução 13/CUn/11, Art. 10º, IV, § 4º Resolução 88/CUn/16, Art. 22º
	Foi incentivada a participação de estudantes?	Sim	Decreto nº 7423/2010, Art. 6º, § 7º
	Este projeto produz Resíduos de Serviços de Saúde (RSS)?	Não	
	Este projeto produz Resíduos de Construção Civil (RCC)?	Não	
	Você está ciente das orientações da Coordenadoria de Gestão Ambiental da UFSC sobre descarte de RSS e RCC?	Não se Aplica	Resolução Anvisa RDC nº 222/2018 Resolução CONAMA nº 348/2004 Resolução CONAMA nº 370/2002 Gestão e Gerenciamento de Resíduos na UFSC
	A utilização de recursos humanos e materiais da instituição (laboratórios e equipamentos) prejudica ou conflita diretamente com as atividades fins (ensino, pesquisa e extensão)?	Não	Art. 4º, Lei n. 8.958/94 Art. 8º, § 1º e § 4º; Art. 17; Art. 20 RN n. 88/CUn/2016 Art. 5º, § 1º, RN n. 13/CUn/2011

Declaro que as informações acima foram por mim conferidas e são verdadeiras.

 Luiz Fernando Goncalves de Figueiredo

Coordenador(a) do Projeto



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PRO-REITORIA DE EXTENSÃO
SIGPEX

Projeto de Extensão
PLATAFORMA HABILITANTE PARA NEGÓCIOS PROTO IMPACTO SOCIAL

Tipo: Ação de Extensão

Forma de Extensão: Projeto de Extensão

Número: 202317777

Data de 27/10/2023

Situação: Encerrado (04/12/2023 - Colegiado do Departamento)

Relatório Final

Ação concluída

Número de Publicações: 0

Aguardando publicações.

Número de Apresentações: 0

Aguardando apresentações.

Considerações Finais:

Mediante levantamentos de dados quantitativos e qualitativos (observação sistemática; grupo focal e questionários), foi possível identificar a eficácia desse projeto de extensão no que tange ao habilitar o uso da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social na comunidade acadêmica com habilidade e competência em pensamento do design. Com relação aos conceitos teóricos apresentados, os participantes consideraram as explicações claras, acessíveis e suficientes para o entendimento da proposta e dos objetivos da Plataforma Habilitante para Negócios Protoimpacto Social. De forma geral, no que tange a experiência de uso da Plataforma Habilitante, os participantes relataram ser de fácil navegação, dinâmica, visual e intuitiva. Com relação às Fases da Plataforma Habilitante, o grupo destacou a importância da Fase 2 - Mapear no processo criativo, especialmente no desenvolvimento de soluções de impacto social. Com relação às ferramentas sugeridas, os participantes afirmaram considerar o número de ferramentas suficiente, e algumas delas ainda não conhecidas.

Foi possível constatar que esse projeto contribuiu na melhoria das capacidades de projetar negócios de impacto social; possibilitou disseminar conceitos, técnicas e ferramentas relacionadas à abordagem sistêmica do design; promoveu inovação; e estimulou processos co-criativos e colaborativos na comunidade acadêmica.

Data de Aprovação do Relatório Final: 26/03/2024



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PRO-REITORIA DE EXTENSÃO
 SIGPEX

Projeto de Extensão
PLATAFORMA HABILITANTE PARA NEGÓCIOS PROTO IMPACTO SOCIAL

Tipo: Ação de Extensão

Forma de Extensão: Projeto de Extensão

Número: 202317777

Data de 27/10/2023

Situação: Encerrado (04/12/2023 - Colegiado do Departamento)

Movimentações				
Data	Responsável	Ação	Notificados	Comentários
27/10/2023 - 13:57h	Luiz Fernando Goncalves de Figueiredo	Criou a atividade de extensão		
27/10/2023 - 13:57h	Luiz Fernando Goncalves de Figueiredo	Enviou a atividade de extensão para aprovação	Gabriel de Souza Prim	
06/11/2023 - 17:01h	Gabriel de Souza Prim	Aprovou a atividade de extensão	Luiz Fernando Goncalves de Figueiredo	Aprovado
05/12/2023 - 11:20h	Gabriel de Souza Prim	Aprovou a atividade de extensão	Luiz Fernando Goncalves de Figueiredo	
21/12/2023 - 03:00h		Prazo da ação de extensão quase encerrado	Luiz Fernando Goncalves de Figueiredo	
31/01/2024 - 04:30h		Prazo para elaboração do relatório final expirado	Luiz Fernando Goncalves de Figueiredo	
22/03/2024 - 12:23h	Luiz Fernando Goncalves de Figueiredo	Enviou relatório final para aprovação	Gabriel de Souza Prim	
26/03/2024 - 08:57h	Gabriel de Souza Prim	Aprovou relatório final	Luiz Fernando Goncalves de Figueiredo	Aprovado

APÊNDICE F – TCLE PESQUISA APLICADA



Universidade Federal de Santa Catarina
Centro de Comunicação e Expressão
Programa de Pós-Graduação em Design
Núcleo de Abordagem Sistêmica de Design



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Dados de identificação

Título do projeto

Plataforma Habilitante para Negócios Protolpacto Social.

Pesquisador responsável

Larissa Fontoura Berlato - Fone: (48) 99144-3700 - lari.berlato@gmail.com
Prof. Dr. Luiz Fernando Gonçalves de Figueiredo, professor orientador - lff@cce.ufsc.br

Instituição que pertencem os pesquisadores

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
Centro de Comunicação e Expressão (CCE) – Núcleo de Abordagem Sistêmica do Design (NASDesign)
Campus Reitor João David Ferreira Lima – Bairro Trindade – Bloca A / Sala 136 – 1º andar
CEP: 88040-900 Fone: (48) 3721-6403

Aos participantes da pesquisa

Prezado(a), você está sendo convidado a participar da análise de uso da **Plataforma Habilitante para Negócios Protolpacto Social**, de responsabilidade dos pesquisadores Larissa Fontoura Berlato e Prof. Dr. Luiz Fernando Gonçalves de Figueiredo.

Tipo de pesquisa

A pesquisa da qual o Sr.(a) está participando tem caráter acadêmico, ou seja, não tem fins lucrativos para os pesquisadores. Esta pesquisa é conduzida por professores e estudantes e fortalece o papel da universidade em colaborar com a sociedade.

Objetivos

A pesquisa da qual o Sr.(a) está participando tem como objetivo desenvolver, aplicar e analisar o uso de uma plataforma habilitante composta por métodos, técnicas e ferramentas advindas da abordagem sistêmica e do design, visando contribuir na melhoria das capacidades de projetar negócios de impacto social.

Justificativa

O público desta pesquisa, acadêmicos de pós graduação em design, foi selecionado por serem especialistas na área de design, com habilidade para analisar o uso da plataforma e os métodos, técnicas e ferramentas utilizados; bem como possíveis beneficiados.

Coleta de dados

A coleta de dados consistirá dos procedimentos denominados Questionário e Grupo Focal. Questionário é uma técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, visando o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas e situações vivenciadas. Após a explicação e uso da Plataforma, o Sr.(a) será solicitado a responder um questionário composto por 3 etapas, de

Núcleo de Abordagem Sistêmica de Design
CCE – UFSC, Florianópolis, Brasil.



Universidade Federal de Santa Catarina
 Centro de Comunicação e Expressão
 Programa de Pós-Graduação em Design
 Núcleo de Abordagem Sistemática de Design



forma remota. Este questionário é composto por perguntas objetivas e descritivas sobre o perfil do participante, sobre desenvolvimento de projetos de design, sobre a experiência em plataformas colaborativas e sobre a sua percepção de uso da Plataforma Habilitante para Negócios Protolmpacto Social. Ao final dos seminários, o Sr.(a) será solicitado a participar de um Grupo Focal, que consiste em um tipo de entrevista em profundidade, realizada em grupo, e que tem como objetivo a discussão de um tópico específico, nesse caso, sobre a sua experiência de uso da Plataforma Habilitante.

Benefícios e riscos

Os benefícios relacionados ao desenvolvimento desta pesquisa envolvem a melhoria das capacidades de projetar negócios de impacto social oportunizando a identificação prévia dos possíveis impactos positivos e negativos. Apesar da pesquisa não oferecer riscos a integridade física dos participantes, pode oferecer como potenciais riscos o incômodo ou constrangimento de ordem moral e/ou social, com relação ao preenchimento dos itens presentes no questionário utilizado como coleta de dados.

Acompanhamento e assistência

Como acompanhamento e assistência, durante a realização do uso da Plataforma Habilitante para Negócios Protolmpacto Social, o participante terá a presença dos pesquisadores durante todo o período de atividades síncronas e disponível de forma remota durante as atividades assíncronas, auxiliando quanto a possíveis dúvidas ou no pedido de desistência do participante. Caso tenha alguma dúvida sobre os procedimentos ou sobre o projeto você poderá entrar em contato com o pesquisador a qualquer momento pelo telefone ou e-mail acima citados. Durante a pesquisa as atividades poderão ser gravadas em áudio e fotografadas.

Garantia de sigilo, Privacidade, Ressarcimento e Indenização

A sua participação nesta pesquisa é voluntária, ou seja, o Sr.(a) pode recusar-se a responder o questionário, ou alguma pergunta específica. O Sr.(a) tem a garantia de sigilo e privacidade, podendo solicitar a qualquer momento a retirada dos seus dados sem qualquer prejuízo. Os pesquisadores serão os únicos a ter acesso aos dados coletados durante a pesquisa e tomarão todas as providências necessárias para manter o sigilo, mas sempre existe a remota possibilidade da quebra do sigilo, mesmo que involuntário e não intencional, cujas consequências serão tratadas nos termos da lei. Os resultados deste trabalho poderão ser apresentados em encontros ou revistas científicas e, nesse caso, mostrarão apenas os resultados obtidos como um todo, sem revelar seu nome ou qualquer informação relacionada à sua privacidade. Os custos para desenvolvimento desta pesquisa são cobertos pelos pesquisadores, tendo o Sr.(a) a garantia de que nenhum valor lhe será cobrado no decorrer da presente pesquisa. A legislação brasileira não permite que você tenha qualquer compensação financeira pela sua participação em pesquisa e da mesma forma, você não terá nenhuma despesa advinda da sua participação na pesquisa. Do mesmo modo, caso alguma despesa extraordinária associada à pesquisa venha a ocorrer, você será ressarcido nos termos da lei. Caso você tenha algum prejuízo material ou imaterial em decorrência da pesquisa poderá solicitar indenização, de acordo com a legislação vigente e amplamente consubstanciada.

O pesquisador responsável, que também assina esse documento, compromete-se a conduzir a pesquisa de acordo com o que preconiza a Resolução 466/12 de 12/06/2012, que trata dos preceitos éticos e da proteção aos participantes da pesquisa.

Núcleo de Abordagem Sistemática de Design
 CCE – UFSC, Florianópolis, Brasil.



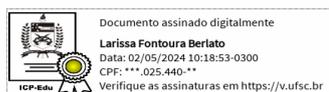
Universidade Federal de Santa Catarina
Centro de Comunicação e Expressão
Programa de Pós-Graduação em Design
Núcleo de Abordagem Sistemática de Design



Havendo qualquer dúvida o Sr.(a) poderá entrar em contato com os pesquisadores e também poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSC.

Declaro que li este documento (ou tive este documento lido para mim por uma pessoa de confiança) e obtive dos pesquisadores todas as informações que julguei necessárias para me sentir esclarecido e optar por livre e espontânea vontade participar da pesquisa.

NOME	CPF	Assinatura



Larissa Fontoura Berlato
Pesquisadora responsável pela pesquisa

Núcleo de Abordagem Sistemática de Design
CCE – UFSC, Florianópolis, Brasil.

APÊNDICE G – QUESTIONÁRIO 1

03/07/2024, 19:30

Questionário 1 - Plataforma Habilitante para Negócios ProtoImpacto Social

Questionário 1 - Plataforma Habilitante para Negócios ProtoImpacto Social

Prezado(a), você está sendo convidado a participar da pesquisa **Plataforma habilitante para Negócios ProtoImpacto Social**, da Universidade Federal de Santa Catarina, por meio do Programa de Pós-Graduação em Design. Esta pesquisa está sob a responsabilidade da Doutoranda Larissa Fontoura Brito e do professor orientador Prof. Dr. Luiz Fernando Gonçalves de Figueiredo.

Este questionário tem como objetivo analisar a percepção de uso da **Plataforma habilitante para Negócios ProtoImpacto Social** por especialistas em design. Estamos buscando a sua percepção, portanto, não há respostas certas ou erradas, fique à vontade para fazer as suas contribuições.

As participações serão analisadas colaborando com a pesquisa em nível de doutorado. Desta forma, solicitamos que antes de iniciar o preenchimento, leia com atenção o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido disponibilizado no link a seguir: <https://forms.office.com/9a9973337>.

Caso já tenha lido e assinado o termo, por gentileza, responda as questões a seguir.

Agradecemos antecipadamente a sua atenção e colaboração!

Dúvidas? Entre em contato com Larissa pelo e-mail: lar.br@ufsc.br

* Indica uma pergunta obrigatória

1. 1. Qual é a sua idade? *

2. 2. Com qual gênero você se identifica? *

3. 3. Você é aluno de pós-graduação? *

Marcar apenas uma opção.

Sim

Não

4. 4. Se você respondeu sim na questão anterior, por favor, especifique em qual instituição, curso e linha de pesquisa, semestre/ano e nível (mestrado ou doutorado):

5. 5. Se você respondeu não na questão 3, por favor, especifique qual é o seu tipo de vínculo com essa instituição (funcionário, aluno ouvinte...) ou com a atividade acadêmica (professor): *

6. 6. Com relação à prática projetual de design, você já desenvolveu ou participou de projetos de design de forma profissional? *

Marcar apenas uma opção.

Sim, frequentemente.

Ocasionalmente.

Nunca.

7. 7. Você já havia utilizado ou utiliza métodos, técnicas e/ou ferramentas de apoio em desenvolvimento de projetos? *

Marcar apenas uma opção.

Sim, frequentemente.

Ocasionalmente.

Nunca.

8. 8. Em caso afirmativo, por favor, cite os principais métodos, técnicas e/ou ferramentas utilizados:

Este conteúdo foi criado sem aprovação pelo Google.

Google Formulários

APÊNDICE H – QUESTIONÁRIO 2

03/07/2024, 19:29

Questionário 2 - Plataforma Habilitante para Negócios ProtoImpacto Social

Questionário 2 - Plataforma Habilitante para Negócios ProtoImpacto Social

Prezado(a), você está sendo convidado a participar da pesquisa **Plataforma habilitante para Negócios ProtoImpacto Social**, da Universidade Federal de Santa Catarina, por meio do Programa de Pós-Graduação em Design. Esta pesquisa está sob a responsabilidade da Doutoranda Larissa Fontoura Beteta e do professor orientador Prof. Dr. Luiz Fernando Gonçalves de Figueiredo.

Este questionário tem como objetivo analisar a percepção de uso da **Plataforma habilitante para Negócios ProtoImpacto Social** por especialistas em design. Estamos buscando a sua percepção, portanto, não há respostas certas ou erradas, fique à vontade para fazer as suas contribuições.

Agradecemos antecipadamente a sua atenção e colaboração!

Qualquer dúvida em contato com Larissa pelo e-mail: la.beteta@gmail.com

* Indica uma pergunta obrigatória

1. Você já conhecia as ferramentas apresentadas? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Parcialmente
 Não

2. Você já havia projetado algum modelo de negócios? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim, frequentemente.
 Ocasionalmente
 Não, nunca.

3. Você já havia utilizado ou utiliza plataformas colaborativas online? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim, frequentemente.
 Ocasionalmente
 Não, nunca.

4. Em caso afirmativo, cite as principais plataformas utilizadas:

5. Você já havia utilizado ou utiliza a plataforma colaborativa Miro? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim, frequentemente.
 Ocasionalmente
 Nunca

6. Você acha prático utilizar a plataforma Miro? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Parcialmente
 Não

Este formulário foi criado sem aprovação pelo Google.

Google Formulários

APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO 3

03/07/2024, 19:49

Questionário 3 - Plataforma Habilitante para Negócios ProtoImpacto Social

Questionário 3 - Plataforma Habilitante para Negócios ProtoImpacto Social

Prezado(a), você está sendo convidado a participar da pesquisa **Plataforma habilitante para Negócios ProtoImpacto Social**, da Universidade Federal de Santa Catarina, por meio do Programa de Pós-Graduação em Design. Esta pesquisa está sob a responsabilidade da Doutoranda Larissa Fontoura Berlato e do professor orientador Prof. Dr. Luiz Fernando Gonçalves de Figueiredo.

Este questionário tem como objetivo analisar a percepção de uso da **Plataforma habilitante para Negócios ProtoImpacto Social** por especialistas em design. Estamos buscando a sua percepção, portanto, não há respostas certas ou erradas, fique à vontade para fazer as suas contribuições.

Agradecemos antecipadamente a sua atenção e colaboração!

Dúvidas? Entre em contato com Larissa pelo e-mail lari.berlato@gmail.com

* Indica uma pergunta obrigatória

1. 1. Você **compreendeu claramente a proposta** da Plataforma Habilitante para Negócios ProtoImpacto Social? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Parcialmente
 Não

2. 2. Em sua opinião, a **linguagem** utilizada na Plataforma Habilitante para Negócios ProtoImpacto Social é **clara e acessível**? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Parcialmente
 Não

3. 3. Foi possível **compreender** claramente os **métodos, técnicas e ferramentas** sugeridos? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Parcialmente
 Não

4. 4. Você teve **dificuldades no uso** da Plataforma Habilitante para Negócios ProtoImpacto Social? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Parcialmente
 Não

5. 5. Em caso afirmativo, cite as principais dificuldades encontradas no uso dessa plataforma:

6. 6. A **Fase 1 | Mapear** contribuiu em um **entendimento inicial** do contexto, atores envolvidos e suas relações? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Parcialmente
 Não

7. 7. A **Fase 2 | Observar** auxiliou em um **entendimento centrado no usuário** sobre as suas necessidades e expectativas? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Parcialmente
 Não

8. 8. A **Fase 3 | Entender** contribuiu na identificação do(s) **problema(s)** e sua **relação com o sistema** como um todo? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Parcialmente
 Não

9. 9. A **Fase 4 | Projetar** auxiliou no **desenvolvimento de soluções** viáveis, sustentáveis, inovadoras e que atendam às necessidades identificadas? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Parcialmente
 Não

03/07/2024, 19:49

Questionário 3 - Plataforma Habilitante para Negócios ProtoImpacto Social

10. Em sua opinião, a Plataforma Habilitante para Negócios ProtoImpacto Social **facilita o desenvolvimento de modelos de negócios?** *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Parcialmente
- Não

11. A Plataforma Habilitante para Negócios ProtoImpacto Social ajudou a **coletar e analisar dados** que geralmente você não coletaria? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Parcialmente
- Não

12. Em sua opinião, a Plataforma Habilitante para Negócios ProtoImpacto Social **facilita o desenvolvimento de soluções centradas no usuário?** *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Parcialmente
- Não

13. Em sua percepção, a Plataforma Habilitante para Negócios ProtoImpacto Social **avalia em uma visão sistêmica** no desenvolvimento de projetos? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Parcialmente
- Não

14. Você acredita que a Plataforma Habilitante para Negócios ProtoImpacto Social contribui no desenvolvimento de **modelos de negócios sustentáveis?** *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Parcialmente
- Não

15. Por favor, cite as principais **potencialidades** da Plataforma Habilitante para Negócios ProtoImpacto Social:

16. Por favor, cite as principais **fragilidades** da Plataforma Habilitante para Negócios ProtoImpacto Social:

17. Espaço destinado a comentários de forma geral, caso deseje utilizar:

18. Agradecemos sua participação!

Caso deseje receber informações quanto ao resultado da pesquisa, por gentileza deixe seu e-mail:

Este conteúdo foi criado sem aprovação pelo Google.

Google Formulários