

UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE – UNIVILLE  
PPGDESIGN – PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM DESIGN

**CONTRIBUIÇÕES DO DESIGN EM CONTEXTO DO  
TERCEIRO SETOR**

Joinville – SC  
2015

ROSANGELA CANÔNICA

**CONTRIBUIÇÕES DO DESIGN EM CONTEXTO DO  
TERCEIRO SETOR**

Relatório Técnico de Mestrado apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Design, na Universidade da Região de Joinville – Univille. Orientação: Prof<sup>a</sup>. Dra. Rita Inês Petrykowski Peixe. Co-orientação: Prof<sup>a</sup>. Dra. Adriane Shibata Santos.

Joinville – SC

2015

Catálogo na publicação pela Biblioteca Universitária da Univille

C227c Canônica, Rosangela  
Contribuições do design em contexto do terceiro setor / Rosangela  
Canônica ; orientadora Dra. Rita Inês Petrykowski Peixe, Co-orientadora  
Dra. Adriane Shibata dos Santos. – Joinville: UNIVILLE, 2015.

133 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Design – Universidade da Região de Joinville)

1. Design thinking. 2. Terceiro setor (Organizações). 3.  
Planejamento estratégico. 4. Desempenho organizacional. I. Peixe,  
Rita Inês Petrykowski (orient.) II. Santos, Adriane Shibata dos (co-  
orient.). II. Título.

CDD 658.048

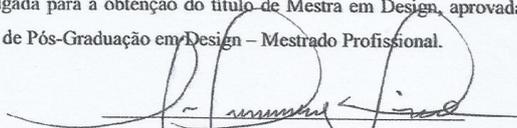
**Termo de Aprovação**

**“Contribuições do Design em Contexto do Terceiro Setor”**

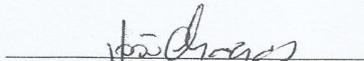
por

Rosângela Canônica

Dissertação julgada para a obtenção do título de Mestra em Design, aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Design – Mestrado Profissional.

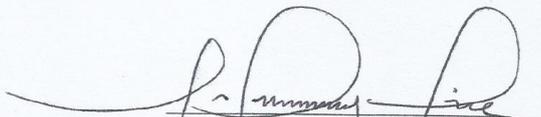


Prof. Dra. Rita Inês Petrykowski Peixe  
Orientadora (UNIVILLE)

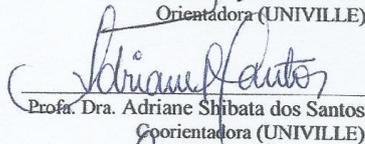


Prof. Dr. João Eduardo Chagas Sobral  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Design

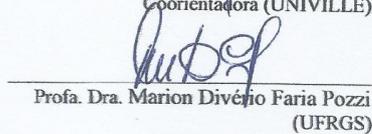
**Banca Examinadora:**



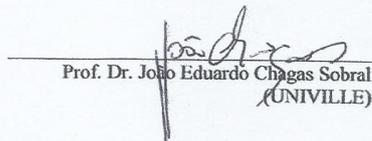
Prof. Dra. Rita Inês Petrykowski Peixe  
Orientadora (UNIVILLE)



Prof. Dra. Adriane Shibata dos Santos  
Coorientadora (UNIVILLE)



Prof. Dra. Marion Divério Faria Pozzi  
(UFRGS)



Prof. Dr. João Eduardo Chagas Sobral  
(UNIVILLE)

Joinville, 18 de março de 2015

## **Agradecimentos**

Antes de qualquer outra manifestação de profundo reconhecimento a todos que de alguma forma fizeram parte desse trabalho, agradeço a força superior na qual acredito e que me motivou a ir além das minhas limitações humanas.

Torno-me imensamente grata ao Christian Kohls, companheiro de tantas caminhadas, por seu amor, incentivo e infinita compreensão.

À minha querida e doce orientadora Prof<sup>a</sup>. Rita Inês Petrykowski Peixe, que com muito zelo me conduziu nos percursos de pesquisa.

À minha co-orientadora Prof<sup>a</sup>. Adriane Shibata Santos, cujas contribuições foram fundamentais para os resultados obtidos.

A organização envolvida no estudo de caso e participantes das pesquisas realizadas, por disponibilizaram tempo e atenção.

Aos professores João Eduardo Chagas Sobral, Marli Teresinha Everling e Marion Divério Faria Pozzi por comporem minha comissão examinadora.

Aos demais professores e funcionários do PPGDESIGN – UNIVILLE pelos ensinamentos, troca de experiências e convivência.

Aos amigos de mestrado, em especial, Irma Haensch Pereira, Larissa Angeoleti, Rita Lorenzi e Luis Eduardo Souza, com os quais compartilhei momentos de estudos, inquietações e profunda colaboração.

A Ilana Thaís de Andrade, por sua solidariedade e prontidão.

Aos meus pais, demais familiares e amigos, pelo companheirismo, afeto e compreensão em tantos momentos de ausência.

“As pessoas vêem estrelas de maneiras diferentes.  
Para aquelas que viajam, as estrelas são guias.  
Para outros, elas não passam de pequenas luzes.  
Para os sábios, elas são problemas [...].  
Mas todas essas estrelas se calam.  
Tu, porém, terás estrelas como ninguém nunca as teve”.

*Antoine de Saint-Exupéry*  
(*O Pequeno Príncipe*)

## **RESUMO**

O presente trabalho tem como finalidade investigar as contribuições do design em contexto do terceiro setor. Com o propósito de discutir e propor ações mediadas pelo design, explora processos criativos e estratégicos para orientar a gestão de novas ideias, métodos e ferramentas de trabalho. Deste modo, a pesquisa sustenta o objetivo principal de propor estratégias que utilizam o design de modo a permitir às organizações do terceiro setor que atuam com educação empreendedora a diferenciação de sua performance institucional. Partindo de uma metodologia que tem como ancoragem a pesquisa exploratória, os instrumentos de análise contemplam: revisão bibliográfica, análises documentais, pesquisas de campo por meio de observação e entrevistas e experiência prática no campo investigado. Para atingir resultados adequados de pesquisa, foram considerados os métodos de trabalho de duas importantes organizações do setor, que atuam com educação empreendedora, de modo a identificar a presença do design em suas relações. A partir desse entendimento, uma organização é apresentada como estudo de caso, a fim de testar processos ancorados no design thinking visando criar diferenciação de sua performance. A pesquisa está dividida em seis capítulos que discutem os contextos do terceiro setor e possíveis contribuições do design, envolvendo ainda a pesquisa aplicada. Com isso, os objetivos de pesquisa propostos foram contemplados, sensibilizando a organização investigada para a importância de inclusão do design em suas ações. As atividades realizadas junto aos grupos gestores propuseram à organização reavaliar sua metodologia de trabalho e os resultados, fundamentados essencialmente em ações criativas e colaborativas, indicaram novos caminhos para a diferenciação da performance institucional.

### **Palavras-chave:**

Design thinking; organização do terceiro setor; diferenciação de performance.

## **ABSTRACT**

This study aims to investigate the contributions of design in the third sector context. In order to discuss and propose actions mediated by design, explores creative processes and strategic to guide the management of new ideas, methods and tools. Thus, the research supports the main objective of proposing strategies that use the design in order to enable third sector organizations working with entrepreneurship education differentiation of institutional performance. From a methodology that is to anchor the exploratory research, analytical instruments include: literature review, document analysis, field research through observation and interviews and practical experience in the search field. To achieve proper results of research, we considered the two working methods leading industry organizations, working with entrepreneurship education in order to identify the presence of design in their relations. Based on this understanding, an organization is presented as a case study in order to test processes anchored in design thinking in order to create differentiation of its performance. The research is divided into six chapters that discuss the third sector contexts and possible contributions of the design, even involving applied research. Thus, the proposed research objectives were contemplated, sensitizing the organization investigated the importance of inclusion of design in their actions. The activities carried out with the managers groups proposed the organization reassess its methodology and results, based primarily on creative and collaborative action indicated new paths to differentiation of institutional performance.

### **Keywords:**

Design thinking; third sector organization; performance differentiation

## Lista de Figuras

Figura 1: Caracterização de pesquisa .....	21
Figura 2: Representação das fases do processo de design thinking .....	46
Figura 3: Representação dos processos de trabalho utilizados no design thinking .....	50
Figura 4: Fases do processo “design thinking para educadores” .....	53
Figura 5: Abordagem de negócios, organização “A” .....	59
Figura 6: Assessoria direta, Instituto Consulado da Mulher .....	68
Figura 7: Assessoria indireta, Instituto Consulado da Mulher .....	69
Figura 8: Síntese da metodologia atual do Consulado da Mulher .....	70
Figura 9: Gráfico I, obtido via questionário de opinião .....	71
Figura 10: Gráficos II, obtidos via questionário de opinião .....	72
Figura 11: Gráficos III, obtidos via questionário de opinião .....	73
Figura 12: Fases do design thinking aplicadas no workshop .....	75
Figura 13: Descoberta - apresentação da pergunta desafio .....	76
Figura 14: Reflexão a partir da ferramenta “Mapa da Empatia” .....	77
Figura 15: Equipes constituindo seus painéis de problemáticas .....	79
Figura 16: Painéis de <i>insights</i> .....	80
Figura 17: Seleção de <i>insights</i> .....	83
Figura 18: Momento de geração de alternativas .....	84
Figura 19: Prototipação das alternativas escolhidas .....	85
Figura 20: Apresentação das soluções geradas .....	85
Figura 21: Fases selecionadas para o processo de reavaliação metodológica .....	88
Figura 22: Estudos de <i>benchmarking</i> – análise e síntese de organizações similares .....	89
Figura 23: Descoberta de temas necessários à educação empreendedora .....	92
Figura 24: Painel de problemas, equipes Joinville, Manaus, São Paulo e Rio Claro .....	95
Figura 25: Painel “o que gostaria que tivesse na metodologia” .....	96
Figura 26: “Painel de Descobertas”, seleção aleatória de temas .....	97
Figura 27: “Painel de Possibilidades”, organização de macro e micro temas .....	98
Figura 28: Propostas metodológicas ideadas pelas equipes, no fluxo do tempo .....	99

Figura 29: Painel “Funil de decisão” .....	100
Figura 30: Proposta metodológica A ideada pelas equipes .....	101
Figura 31: Propostas metodológicas B, C e D ideadas pelas equipes .....	102
Figura 32: Construção de indicadores .....	103
Figura 33: Processo de ideação .....	105
Figura 34: Proposta final .....	106
Figura 35: Ideação de temas, proposta final .....	108
Figura 36: Reporte e monitoramento .....	108
Figura 37: Uso do design thinking na educação empreendedora .....	112
Figura 38: Depoimentos do Consulado da Mulher .....	113

## Lista de Quadros

Quadro 1: Principais áreas de atuação de organizações do terceiro setor .....	26
Quadro 2: Ferramentas que compõem as fases do design thinking .....	47
Quadro 3: Contextualização das organizações “A” e “B” .....	57
Quadro 4: Percepção de produto, organização “A” .....	60
Quadro 5: Principais índices de desenvolvimento empreendedor, organização “A” .....	61
Quadro 6: Principais abordagens e indicadores, organização “B” .....	63
Quadro 7: Principais indicadores da presença do design nas organizações “A” e “B” .....	65
Quadro 8: Síntese dos resultados obtidos com a ferramenta “mapa da empatia” .....	78
Quadro 9: Síntese do painel de <i>insights</i> .....	81
Quadro 10: Seleção de <i>insights</i> .....	83
Quadro 11: Síntese das soluções propostas .....	86
Quadro 12: Estudos de <i>benchmarking</i> .....	89
Quadro 13: Macros e micros temas aplicáveis à assessoria e educação empreendedora .....	92
Quadro 14: Principais problemáticas sentidas pelas equipes .....	95
Quadro 15: <i>Insights</i> aplicáveis à melhoria metodológica .....	96
Quadro 16: Macro e micro temas configurados como essenciais à futura metodologia .....	99
Quadro 17: Indicadores desenvolvidos .....	103
Quadro 18: Temas, proposta final .....	107

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1 Problema .....	15
1.2 Hipótese .....	16
1.3 Objetivos .....	16
1.4 Relevância e limites da pesquisa .....	17
1.5 Método de pesquisa .....	19
1.6 Estrutura do trabalho .....	22
<b>2 ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR E A BUSCA POR NOVAS ESTRATÉGIAS</b> .....	24
2.1 Organizações do terceiro setor: conceitos, modelos e práticas .....	24
2.2 Educação empreendedora no terceiro setor .....	29
2.3 A importância de novas estratégias para o terceiro setor .....	35
2.4 Capital humano para criação do novo .....	38
<b>3 O PROTAGONISMO DO DESIGN E SUAS CONTRIBUIÇÕES NO TERCEIRO SETOR</b> .....	41
3.1 Design e performance organizacional .....	41
3.2 O modelo mental do design thinking .....	44
3.3 Uso do design thinking na educação empreendedora: possibilidades para o terceiro setor .....	51
<b>4 PESQUISA APLICADA: UTILIZAÇÃO DO DESIGN NO TERCEIRO SETOR</b> .....	56
4.1 Organizações investigadas .....	56
4.2 Análise dos resultados individuais .....	58
4.2.1 Organização “A” .....	58
4.2.2 Organização “B” .....	62
4.2.3 Organização “A”, Organização “B” e sua relação com o design .....	64

<b>5 ESTUDO DE CASO</b> .....	67
5.1 Apresentação da organização selecionada como estudo de caso .....	67
5.2 Investigações iniciais: pesquisas de campo .....	71
5.3 Sensibilização da organização para o uso do design .....	74
5.3.1 Workshop: design thinking no terceiro setor.....	75
5.4 Reavaliação de metodologia empreendedora a partir do design thinking .....	86
5.4.1 Fase de <i>imersão</i> – análise e síntese .....	88
5.4.2 Fase de <i>ideação</i> .....	105
5.4.3 Fase de <i>experimentação</i> .....	109
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	110
6.1 Possibilidades futuras .....	115
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	116
<b>APÊNDICES</b> .....	119
<b>ANEXOS</b> .....	125

## 1 INTRODUÇÃO

Desde muito, o uso do design tende a constituir-se como uma importante ferramenta para a diferenciação e aprimoramento de performances, permitindo ser aplicado a diversos contextos. Por meio dele, é possível que novas estratégias possam ser integradas à proposta de valor de diferentes organizações<sup>1</sup>. Como processo, pode gerar resultados concretos que melhoram a qualidade do trabalho organizacional, visto que seu caráter multidisciplinar e interativo permite o uso da criatividade como capital essencial de planos que conduzem equipes de trabalho a criar respostas positivas a desafios diversos, em colaboração.

No contexto do terceiro setor – entendido como aquele que inclui questões de melhoria social – as contribuições do design “divergem” das aplicáveis às organizações do segundo setor, por possuírem realidades bem distintas. Como no terceiro setor, as organizações não objetivam lucro, nem diferencial competitivo, seu uso transpõe a lógica do desenvolvimento de produtos, mediando caminhos que contribuam para criar melhores performances institucionais, sobretudo relacionadas às práticas educativas junto a pessoas inseridas em projetos de geração de trabalho e renda, possibilitando ampliação de conhecimentos e capacidades técnicas a aqueles que detêm menores oportunidades de acesso.

Tendo o intuito de discutir novos modelos no âmbito do terceiro setor, a presente pesquisa que resulta nesse relatório técnico, tem como objetivo geral propor estratégias que utilizam o design de modo a permitir às organizações do terceiro setor que atuam com educação empreendedora a diferenciação de sua performance institucional. Sua intenção explora o design thinking como parâmetro capaz de orientar a gestão de novas ideias, métodos e ferramentas de trabalho.

A investigação parte do estudo exploratório acerca da percepção que as organizações do terceiro setor têm sobre o design, refletindo sua inserção para além do desenvolvimento de produtos. Sua intenção, portanto, discute o valor do design na elaboração e condução de métodos de trabalho a partir de sua visão sistêmica, multidisciplinar e colaborativa. Ao considerar o design thinking como valor

---

<sup>1</sup> Por se tratar de “empresa” do terceiro setor, durante todo o percurso investigativo a pesquisadora utiliza a expressão “organização” ao invés de empresa ou seus sinônimos. Isso pode evitar a tendência a uma relação capitalista. Esse posicionamento se dá pela descrição do termo OSCIP e ONG cujos respectivos significados referem-se à *Organização da Sociedade Civil de Interesse Público* e *Organização não Governamental* que respectivamente integram o terceiro setor.

estratégico que potencializa processos criativos, incentiva e orienta a ruptura de ideias convencionais, para criar estratégias que podem melhorar o desempenho organizacional. A escolha pelo design thinking é sustentada em razão de ser uma metodologia contemporânea e acessível que propõe a co-participação e o pertencimento dos envolvidos na descoberta de soluções criativas.

Para o êxito deste estudo, três distintas fases de pesquisa exploratória configuram-se como método de pesquisa: a primeira contempla o *estado da arte*, no qual importantes subsídios teóricos acerca das palavras chave de pesquisa sustentam a compreensão da presença do design no terceiro setor; a segunda refere-se às organizações do terceiro setor investigadas, abrangendo *análise de dados*, imprescindíveis para a ação do design no contexto da pesquisa; por fim, a terceira, apresenta a *proposta de design* cujo objetivo parte da intenção de criar diferenciação do método de trabalho da organização tida como estudo de caso.

O presente relatório técnico revela as fases da pesquisa, de modo a permitir uma maior aproximação com o conteúdo e seus objetivos investigados. Sua estrutura divide-se em 6 capítulos, referenciados às palavras-chave de pesquisa. O primeiro capítulo apresenta os aspectos da investigação. O segundo capítulo ressalta conceitos, modelos e práticas do terceiro setor, assim como a importância da descoberta de novas estratégias. No terceiro capítulo, fala-se do protagonismo do design em relação à performance organizacional, apresentando o modelo mental do design thinking e seu uso estratégico. No quarto, a pesquisa aplicada, analisando a presença do design em organizações do terceiro setor. No quinto, o estudo de caso e os resultados obtidos. Por fim, o sexto capítulo contempla as considerações finais. Dentre outros aspectos, a estrutura do trabalho envolve a compreensão de cenários referentes às organizações do terceiro setor e a *busca por novas estratégias*, o *protagonismo do design e suas contribuições no terceiro setor*, tangenciado pela *análise da presença do design no terceiro setor* e o *estudo de caso* voltado à organização selecionada.

Espera-se que com esta pesquisa outras organizações do terceiro setor possam conhecer e valorizar o uso do design como processo estratégico que lhes permita a descoberta de novas possibilidades de atuação, alterando significativamente suas performances. Do mesmo modo, ambiciona-se que mais designers se interessem por conhecer e atuar em um setor que lida com causas sociais.

## 1.1 Problema

Presume-se que qualquer organização seja ela pertencente ao primeiro, segundo ou terceiro setor pode criar algo novo se pretende obter resultados cada vez mais favoráveis. Desse modo, questiona-se se é possível estabelecer novos modelos de performance institucional no terceiro setor, sob a perspectiva do design.

O aspecto da diferenciação de processos de trabalho atrelada à presumível necessidade que as organizações do terceiro setor têm por novos conhecimentos, e da escassa literatura sobre essa ênfase, refletem a problemática de pesquisa. Assim, aspira-se entender como o design pode contribuir com as necessidades de um setor que envolve causas sociais. Discute-se como essa ciência pode incorporar seus métodos a fim de garantir que novos paradigmas possam ser estabelecidos na organização, especialmente, evidenciando a interdisciplinaridade, a colaboração e tangibilização de pensamentos e processos que levam à gestão de novas ações.

Na busca por resultados, as organizações do terceiro setor, especialmente, as que atuam com ênfase na educação empreendedora, desenvolvem uma estrutura organizacional gerida por profissionais interdisciplinares com formação preferencial nas áreas humanas, na pluralidade, vinculados à área de ciências sociais aplicadas e educação. Tais profissionais, dispostos em diferentes funções, estabelecem relações de educação com pessoas em processo de inclusão social pelo trabalho, sendo constantemente provocados a lidar com obstáculos e desafios diversos. Sob esse aspecto, será que as organizações tendem a considerar em seu escopo a presença do designer, como profissional que possa colaborativamente pensar e executar estratégias?

Outro importante aspecto considera que, o principal produto da relação que as organizações do terceiro setor têm com seu público-alvo se dá no âmbito das relações de ensino e aprendizagem, efetivadas, sobretudo, por métodos de trabalho estruturados em temas e abordagens pedagógicas. É possível que tais compromissos possam ser compostos criativamente, para que o processo de aprendizagem de fato se efetive e gere transformação social? Será que o potencial do design no campo instrucional é considerado como elemento capaz de provocar diferenciação de performance organizacional?

Vale ressaltar que, no âmbito da educação empreendedora no terceiro setor, vários temas inerentes à abordagem de negócios devem ser aplicados a um público

constituído majoritariamente por adultos, com baixo ou nenhum grau de escolaridade. Será que conhecimento e uso de metodologias específicas de design, como o design thinking, podem contribuir para as organizações [re]pensar seus processos de trabalho, construindo modelos mais estratégicos e eficazes?

Considerando todas as reflexões propostas, um questionamento principal se configura como problema de pesquisa: De que forma o modelo mental do design pode contribuir com organizações do terceiro setor permitindo-lhes criar diferenciação de suas performances de trabalho?

## 1.2 Hipótese

De maneira a aproximar-se de possíveis respostas ao problema de pesquisa, as seguintes hipóteses podem ser consideradas:

[1] Ao se inserir o design como parâmetro para o desenvolvimento de novas estratégias organizacionais é possível integrar criatividade aos processos de trabalho, permitindo a descoberta de melhores resultados e diferenciação de performance;

[2] Fomentando uma cultura orientada pelo design no terceiro setor, o resultado permitiria subsidiar novas ideias, métodos e ferramentas de trabalho, possibilitando à organização incorporar processos criativos e colaborativos na condução de suas práticas de trabalho;

[3] Capacitando equipes do terceiro setor a utilizar o design thinking como suporte prático metodológico, é plausível idear novas alternativas para a condução de práticas colaborativas de ensino e aprendizagem no terceiro setor.

Diante das hipóteses levantadas, todas elas tangíveis e passíveis de discussão no âmbito do terceiro setor, estabelecem os objetivos da pesquisa.

## 1.3 Objetivos

Como objetivo geral almeja-se propor estratégias que utilizam o design de modo a permitir às organizações do terceiro setor que atuam com educação

empreendedora a diferenciação de sua performance institucional.

Como objetivos específicos têm-se:

- I. Analisar propostas metodológicas de organizações do terceiro setor que atuam com a educação empreendedora, a fim de identificar a presença do design em suas relações;
- II. Selecionar uma organização como estudo de caso;
- III. Avaliar e aplicar mediações orientadas pelo processo design que permitam a organização selecionada como estudo de caso o desenvolvimento de modelos de atuação mais pontuais para melhoria de processos relacionados à educação empreendedora.

Tais objetivos constituem o percurso norteador da pesquisa.

#### 1.4 Relevância e limites da pesquisa

Antes de situar a relevância de pesquisa, é importante mencionar que o tema de interesse desse estudo, é extensão da trajetória existencial e profissional da pesquisadora, em razão do design para um mundo real no qual ela acredita: colaborativo, participativo e social.

Sua experiência está direcionada a buscar oportunidades sociais, possíveis e inimagináveis. Assim, ensina vidas – gente simples da periferia – a criar, a partir de muito pouco ou quase nada, soluções empreendedoras.

Por atuar em uma área de responsabilidade social – um terreno fértil e pouco explorado por designers – percebe uma emergência em se discutir a relação entre o design e o terceiro setor. Relação esta, muito recente.

Como ser designer e atuar no terceiro setor? A maioria dos assuntos pertinentes à formação acadêmica de um designer não é aplicável no contexto social. Entretanto, a maturidade, inerente ao tempo de atuação da pesquisadora, seguido de repetidos erros e acertos, estabelecem uma visão mais sensível e crítica sobre determinados aspectos do design e suas infinitas possibilidades no terceiro setor.

Se o designer não tem uma inserção tão próxima junto ao terceiro setor, será que o terceiro setor o conhece e tem condições de fazer uso do seu potencial de modo estratégico?

Esse estudo configura-se com base em experiências práticas de pesquisa, desenvolvidas ao longo do percurso acadêmico e profissional, além de práticas empíricas que ratificam alguns posicionamentos, que passa a demonstrar a importância do design como processo estratégico que permite a organizações do terceiro setor atingir diferenciação de suas performances de trabalho.

É importante salientar que cada organização do terceiro setor possui um método de trabalho específico, desenvolvido para implementar e medir ações junto às pessoas que beneficia. Entretanto, algumas possuem métodos voltados exclusivamente à educação empreendedora, devido a objetivos institucionais focados na inclusão social pelo trabalho. Logo, seus métodos formam a principal garantia de suas ações e de reconhecimento por seu trabalho.

Nesse cenário, os métodos utilizados para promover educação empreendedora envolvem temas variados, compreendidos como necessários ao sucesso empreendedor. Em geral, contemplam assuntos relacionados a controles administrativos e financeiros. No entanto, ao longo da estrutura de trabalho e de suas prerrogativas, essas organizações consideram o design em suas proposições e ações?

Acredita-se que, a principal riqueza em incluir o design nas estruturas internas de organizações do terceiro setor reside em deixá-lo disponível a muitas pessoas. De tal modo a, permitir que equipes construam práticas de trabalho que rompam com o tradicionalismo a partir de uma cultura de empatia, colaboração, experimentação e constante evolução.

É relevante refletir que, atualmente, há pouca referência bibliográfica ancorada nesse recorte, e que estudos que relacionam o design no terceiro setor numa perspectiva de abordagens práticas necessitam ser discutidos. Vislumbra-se a necessidade de métodos de amparo mais significativos, criativos e reflexivos, que visam inserir estratégias de performances diferenciadas a esse setor.

Sendo assim, é importante considerar que tais estudos podem servir de referência para orientar as práticas de diferentes organizações do terceiro setor, fazendo-as refletir e investir na capacidade criativa de seu ferramental humano.

Diante desse cenário, é plausível inferir que a proposta de um estudo dessa natureza se justifique, considerando a importância do design como um fator estratégico de aproximação do setor com novos conhecimentos, métodos e ferramentas de trabalho.

A partir de novas conexões, inferidas pela prática do design colaborativo, com ênfase no design thinking – que usa experiências e conhecimentos para traduzir desafios em soluções possíveis – visualiza-se uma cultura criativa atrelada ao terceiro setor, que possa criar diferentes estratégias organizacionais.

Em termos de limites da pesquisa, considera-se a compreensão da atuação de organizações do terceiro setor que atuam numa perspectiva de fomento ao empreendedorismo, como estratégia plausível de minimização das desigualdades sociais. Embora haja diversidade de ações no terceiro setor, destinado a múltiplos públicos e causas sociais, o recorte da pesquisa considera organizações que atuam, especificamente, no âmbito da educação empreendedora devido à sua relação direta com os contextos do design (relação produto/mercado/consumidor).

Considerando a grande abrangência de organizações do terceiro setor atuantes no país, definiu-se como objeto principal de pesquisa, a seleção e análise de duas organizações, a partir de alguns critérios como o fato de atuarem com educação empreendedora e possuírem métodos de trabalho sistematizados e certificados nacional e internacionalmente. Assim sendo, os limites dessa pesquisa envolvem a análise de referenciais teóricos das organizações foco do estudo a fim de identificar a presença do design em suas relações. Tais conteúdos referem-se a publicações de autoria própria das organizações investigadas, disponíveis a sociedade via meios eletrônicos ou impressos.

A partir das diretrizes ora apresentadas, a pesquisa direciona seu foco para uma das organizações como um estudo de caso, considerando o design como potencializador de novas experiências. Desta forma, a investigação pretende demonstrar a importância do design como elemento estratégico que lhe permita diferenciação de performance.

### 1.5 Método de pesquisa

Os procedimentos de pesquisa adotados contemplaram métodos compatíveis com a *pesquisa exploratória*, possibilitando investigar como propor estratégias que utilizam o design de modo a permitir às organizações do terceiro setor que atuam com educação empreendedora a diferenciação de sua performance institucional.

A hipótese levantada propõe subsidiar a gestão de novas ideias, métodos e

ferramentas de trabalho, possibilitando à organização incorporar processos criativos e colaborativos na condução de suas práticas de trabalho voltadas à educação empreendedora.

De acordo com Gil (2008, p.27) as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade ampliar, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Nesse sentido, vale ressaltar que:

Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis. Muitas vezes [...] constituem a primeira etapa de uma investigação mais ampla (GIL, 2008, p. 27).

O fato de materiais referenciais de pesquisa relacionadas ao design no terceiro setor serem escassos e, considerando sua importância como elemento estratégico para diferenciação de performances organizacionais, ressalta-se a necessidade de várias abordagens e pesquisas mais consistentes acerca do assunto. Segundo Gil (2008), essa ponderação exige revisão de literatura, discussão com especialistas e outros procedimentos, de modo que o resultado deste processo esclareça a investigação mediante procedimentos mais sistematizados.

Considerando que esse tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir novas hipóteses, Gerhardt e Silveira (2009) observam a importância de envolver: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão.

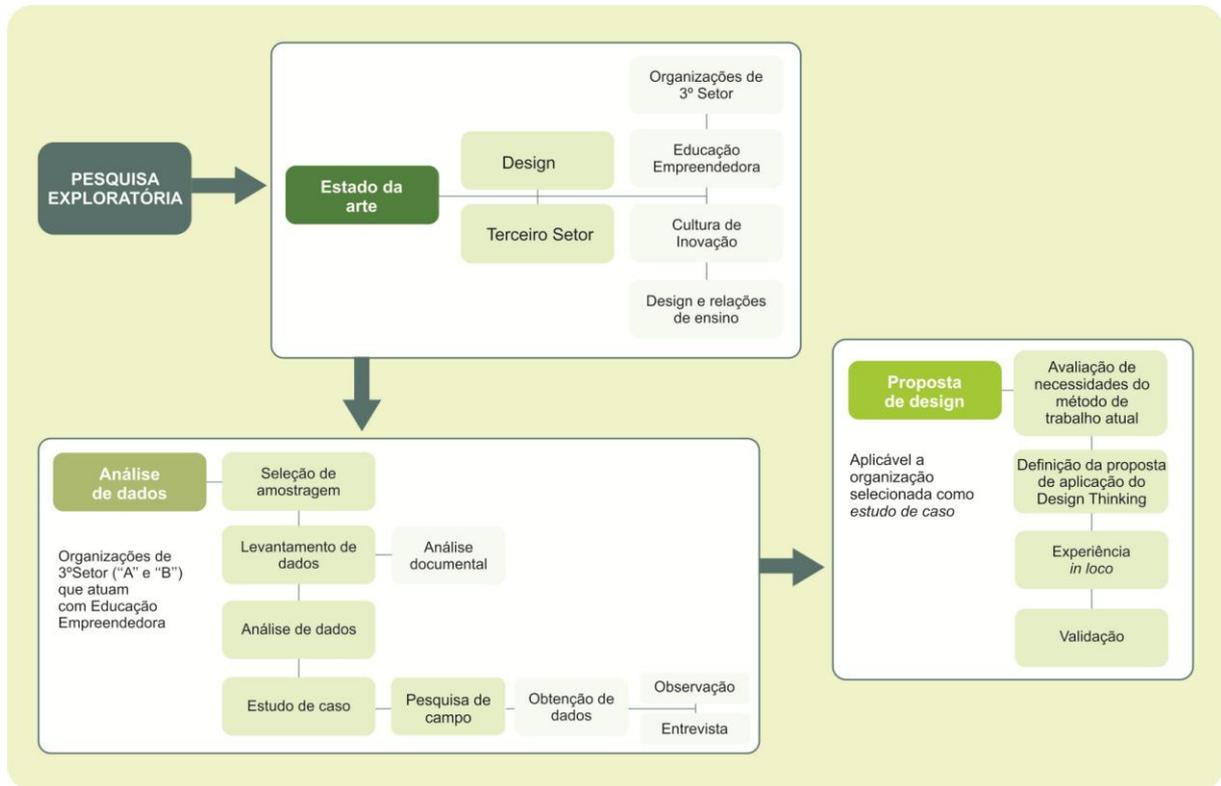
Sob essas premissas, a pesquisa se insere no terceiro setor com intuito experimental de propor – a partir de ações que utilizam ferramentas de design – estratégias co-participativas que possam contribuir com a performance de organizações que atuam com educação empreendedora.

Com relação à natureza da pesquisa, trata-se de uma *pesquisa aplicada*, na medida em que visa gerar resultados práticos, tendo como característica fundamental a aplicação prática do conhecimento gerado (GIL, 2008).

Os procedimentos usados na investigação estão distribuídos em três distintas fases, denominadas como *estado da arte*, *análise de dados* e *proposta de design*. A

figura 1 demonstra a visão sistêmica do processo utilizado, apresentando as etapas utilizadas para obtenção de resultados.

Figura 1: Caracterização de pesquisa.



Fonte: Primária.

Os procedimentos usados na pesquisa durante a primeira etapa (Fase I) têm como fio condutor o *estado da arte*, de modo a estabelecer uma aproximação mais significativa relacionada à presença do design no terceiro setor. Nesse sentido, a investigação procura apontar uma revisão sobre temas-chave, de maneira a fornecer subsídios teóricos considerando a definição da problemática.

A etapa é constituída pela *revisão bibliográfica*, tendo como norte quatro principais eixos, sendo: [1] organizações do terceiro setor; [2] educação empreendedora; [3] cultura de inovação; [4] design e relações de ensino. Estando, os dois últimos (itens 3 e 4) relacionados ao modelo mental do design thinking. A revisão bibliográfica aplicada incorpora a seleção de livros e demais publicações científicas relacionadas aos objetivos de pesquisa.

Após esse diagnóstico, a etapa seguinte de pesquisa (Fase II) se relaciona à *análise de dados* das principais organizações do terceiro setor que atuam com a

educação empreendedora como estratégia plausível de inclusão social. Para esse recorte tomou-se por referência a *seleção de amostragem*, optando-se por duas organizações que atuam com educação empreendedora e que possuem, respectivamente, métodos de trabalho sistematizados e certificados nacional e internacionalmente. Assim, para os critérios de *levantamento de dados* se estabeleceu a *análise documental* de materiais referentes a métodos de trabalho devidamente publicados. Por questões éticas, as organizações referenciadas são nomeadas como “A” e “B” durante a fase inicial de pesquisa.

Por se tratar de um estudo que prospecta oportunidades de contribuições em processos organizacionais, fez-se necessária uma investigação acerca dos métodos de trabalho utilizados pelas organizações que compõem a amostragem, a fim de se constatar a presença do design em suas relações. A partir desse estudo, uma delas constituiu-se como *estudo de caso*, incorporando assim os objetivos experimentais de pesquisa.

Os procedimentos utilizados no estudo de caso estão relacionados à *pesquisa de campo* evidenciando a participação da equipe técnica que compõe a organização selecionada, via *entrevista* e *observação* direta, a fim de identificar chances de intervenção.

A última etapa (Fase III) de pesquisa definiu a *proposta de design*, correlacionada com a ampliação de embasamentos teóricos e implementação de ações mediadas pelo design thinking. Para fins de viabilidade da proposta de pesquisa, foram utilizadas experiências *in loco* constituídas por *workshops*, aplicados na organização investigada com a finalidade de reavaliar, de modo colaborativo, sua metodologia de trabalho.

## 1.6 Estrutura do trabalho

O presente relatório técnico está estruturado em seis (6) capítulos, cujos conteúdos possuem a finalidade de apresentar os dados da pesquisa, expondo seus contextos em distinta sequência.

O primeiro capítulo, denominado *Introdução*, apresenta os aspectos iniciais da pesquisa como problema, hipótese, objetivos, relevância e limites. É também apontado o método de trabalho aplicado.

O capítulo 2, *organizações do terceiro setor e a busca por novas estratégias*, trata de apresentar conceitos gerais sobre as organizações do terceiro setor, discutindo seus modelos e práticas relacionadas à educação empreendedora. Neste capítulo também é abordada a relevância de novas estratégias para o setor, refletindo uma possível cultura de mudança de paradigmas e a busca pela diferenciação de performances. Nesse sentido, é considerado também, o capital humano como fomentador de novas oportunidades na estrutura organizacional.

O capítulo 3, *o protagonismo do design e suas contribuições no terceiro setor*, trata de apresentar o design como mediador de novas possibilidades para o terceiro setor. Apresenta, sobretudo, o modelo mental do design thinking e seu uso estratégico para organizações que atuam com a educação empreendedora e que vislumbram diferenciação de suas performances.

O capítulo 4, *pesquisa aplicada: análise da presença do design no terceiro setor*, expõe as organizações do terceiro setor investigadas, apresentando a análise dos resultados individuais obtidos. Deste modo, são apresentados os dados analisados tanto da Organização “A” quanto da Organização “B”.

O capítulo 5, *estudo de caso*, apresenta e justifica a amostragem selecionada como objeto da pesquisa. Divulga os resultados da pesquisa de campo, incluindo a sensibilização da organização para o uso do design. A implicação resulta de um desafio de design que propõe por meio do design thinking a reavaliação da proposta de trabalho da organização investigada. Nesse aspecto, a proposta de design subdivide-se em três distintas fases: *imersão* (análise e síntese), *ideação* e *experimentação*.

Por fim, o capítulo 6, *considerações finais*, apresenta o fechamento do trabalho de pesquisa apontando as principais contribuições, limitações e possibilidades futuras.

## 2 ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR E A BUSCA POR NOVAS ESTRATÉGIAS

Vivemos em uma sociedade doutrinada pelo trabalho ao ponto de ser a principal forma de socialização e expressão do indivíduo.

Na busca pela superação de desafios relacionados à inclusão social, modelos organizacionais eficientes se constituem com objetivos de criar alternativas plausíveis de acesso à geração de trabalho e renda.

Diante desse cenário, determinadas organizações do terceiro setor buscam ações diretamente relacionadas a possibilitar a qualquer pessoa autonomia, direcionando-a na descoberta de suas capacidades empreendedoras.

Nesse capítulo são apresentados conceitos gerais sobre as organizações do terceiro setor, discutindo modelos e práticas relacionadas à educação empreendedora. Também é abordada a relevância de novas estratégias para o setor, refletindo uma possível cultura de mudança de paradigmas e a busca pela diferenciação de performances. Sobretudo, considerado o capital humano como fomentador de novas oportunidades na estrutura organizacional.

### 2.1 Organizações do terceiro setor: conceitos, modelos e práticas

De modo a atender às expectativas de diminuição das desigualdades sociais, o terceiro setor se configurou e se organizou na sociedade prospectando questões de melhoria social. É relevante considerar a distinção entre os setores, que podem ser assim considerados: no *primeiro* a origem e a destinação dos recursos é pública (Estado), no *segundo*, está contemplado o capital privado (mercado), já o *terceiro*, ao coexistir com os dois setores tradicionais, considera o reconhecimento da dignidade inerente a todos os seres humanos, ao mesmo tempo em que acolhe os direitos igualitários de liberdade, da justiça e da paz no mundo. Seus esforços, atrelados aos esforços do Estado e da sociedade como um todo, pode mediar ações para alcançar a transformação social a partir de práticas que libertem pessoas da condição de opressão.

De acordo com Camargo *et al.* (2001, p. 15) ser terceiro setor é agir como um agente de transformação social que, com “sua missão ímpar de prestar benefício

coletivo, constrói uma nova consciência” caracterizada, sobretudo, pela “urgência de reverter indicadores sociais paradoxais à grandeza econômica e à diversidade imensa de recursos naturais que detém o Brasil”. Deste modo, ser terceiro setor é “combater o paternalismo do Estado e o individualismo social, integrando a sociedade civil com suas próprias problemáticas e soluções”. Portanto, é sua missão capacitar o indivíduo, o cidadão, de “recursos que o tornem ativo perante as desigualdades”.

A partir desse pressuposto, é possível estabelecer que a essência do terceiro setor reporta-se a um conceito abstrato e ideológico, no qual se atribui a existência de um mecanismo social público, porém não-estatal. Ao mesmo tempo, tem um conteúdo concreto, referente ao conjunto de organizações sem fins lucrativos, que reúne um aparato de recursos particulares em defesa de interesses coletivos (CAMARGO *et al.*, 2001).

A importância das organizações do terceiro setor é discutida por Queiroz (2004 *apud* CRUZ *et al.*, 2009) ao afirmar que, na medida em que a sociedade reconhece a necessidade de transformação social, ela vem legitimar o terceiro setor como veículo desse processo, acentuando a responsabilidade das organizações com qualidade na gestão e eficácia das ações e projetos sociais. Nesse sentido, as organizações não governamentais sem fins lucrativos de finalidade social, cultural, ambiental ou afim (organizações que caracterizam o terceiro setor) movimentam números consideráveis de investimentos no mundo e é claro, no Brasil.

Tondolo e Bitencourt (2012 *apud* TONDOLLO, 2013), ampliando a contextualização do terceiro setor, ponderam sua infinita capacidade de mobilização, tanto de recursos tangíveis quanto de intangíveis. Nesse sentido, os recursos financeiros, físicos e humanos, possibilitam o desenvolvimento de projetos sociais que enfatizam o atendimento das mais variadas necessidades da sociedade. Tais necessidades são basicamente praticadas para a coletividade, contemplando a difusão da cidadania, da moral e do desenvolvimento intelectual de parcelas da população não assistidas pelo poder público.

De modo a delinear a abrangência das organizações do terceiro setor, Salamon e Anheier (1997), contemplando estudos mais abrangentes, analisaram pontos de convergência de atividades realizadas pelas organizações. A partir deste estudo, propuseram a *International Classification of Nonprofit Organizations* – ICNPO, que dispõe as áreas de atuação das organizações em macro estruturas,

entre as quais estão as que atuam com a Educação Alternativa e de Adultos e Geração e Manutenção de Renda, que, em parte, se configuram como o foco desta pesquisa e que são apresentadas no quadro 1.

Quadro 1: Principais áreas de atuação de organizações do terceiro setor.

Cultura e Recreação	Cultura e Artes Recreação Clubes de Serviços
Educação e Pesquisa	Educação de Primeiro e Segundo Grau Educação Superior Educação Alternativa e de Adultos Pesquisa
Saúde	Hospitais e Reabilitação Sanatórios e Asilos Saúde Mental e Pronto-Socorro Psiquiátrico Outros Serviços de Saúde
Assistência Social	Assistência Social Emergências Geração e Manutenção de Renda
Ambientalismo	Ambientalismo Proteção de Animais
Desenvolvimento e Habitação	Cultura e Artes Desenvolvimento Econômico, Social e Comunitário Recreação Habitação Clubes de Serviços Emprego e Capacitação
Defesa de Direitos e Atuação Política	Entidades de Defesa de Direitos Civis Serviços Jurídicos e de Proteção Legal Entidades de Atuação Política
Intermediários Filantrópicos e Promoção do Voluntariado	
Atividades Internacionais	
Religião	
Sindicatos e Associações Profissionais de Empregadores, de Empregados e de Autônomos	
Outros	

Fonte: Primária, baseado em SALAMON e ANHEIER, 1997.

Cumprir considerar que cada uma destas áreas de atuação possui características muito peculiares. Dada a grande amplitude e diversificação de temas, cada organização de terceiro setor focaliza seus trabalhos em determinadas atividades ou grupos de interesse compatíveis com suas estratégias institucionais.

Entretanto, o fato da sociedade ser doutrinada pelo trabalho ao ponto de torná-lo principal forma de socialização e expressão do indivíduo, ancora o trabalho social de muitas organizações do terceiro setor, tornando-as atuantes em ações de fomento à inclusão social pelo trabalho. Esse posicionamento é condizente com os pressupostos de Rodrigues e Bellini (2010) que afirmam que, quem não tem acesso ao trabalho está excluído ou desfilado, mediante o fato que o trabalho se constitui como elemento fundamental de existência possível para aqueles que só dispõem da

venda de sua força de trabalho. Assim sendo, investir na inclusão social a partir do trabalho passa a ser uma estratégia plausível de superação de desigualdades sociais que ampliam práticas de liberdade.

Considerando que o mundo do trabalho se tornou a maior fonte de expressão do ser humano, é justamente a partir da ausência dele que as organizações do terceiro setor (que atuam sob essa perspectiva) desencadearam iniciativas concretas de busca por soluções para os problemas sociais que impedem as pessoas de ter uma vida plena de autonomia, de autoconfiança e sustentabilidade econômica. Afinal, a empregabilidade determina o sucesso que se traduz em realizações materiais que a atividade laboral cotidiana produz, tornando-se a parte mais significativa da inclusão social (RODRIGUES, 2004).

No complexo cenário social, há organizações do terceiro setor que acreditam e se dedicam ao empreendedorismo popular como estratégia possível para diminuição das desigualdades sociais. São organizações constituídas com o propósito de disseminar educação empreendedora a públicos de baixa renda, gerando transformação social a partir da concepção e concretização de novas oportunidades de negócio, de trabalho e de renda. Essas ações geram empoderamento a diversas pessoas, numa perspectiva tanto social quanto econômica ancorada no cooperativismo, na solidariedade e na autogestão.

Uma importante compreensão aponta duas possibilidades de desenvolvimento das práticas de inclusão social pelo trabalho, cada uma contendo objetivos e estratégias diferenciadas. A primeira condiz com a promoção do emprego formal onde as estratégias de inclusão requerem elevação de escolaridade e qualificação profissional do público assistido, além de incentivos e apoio de pequenas, médias e grandes empresas para passível absorção de mão de obra. A segunda promove o autoemprego, ou seja, o empreendedorismo que requer formação empreendedora e oportunidades de fomento e incubação de novos negócios, além de políticas de desenvolvimento local e estímulo a arranjos produtivos.

Ao contrário das organizações de segundo setor que ofertam produtos e arrecadam lucro, as de terceiro setor não possuem fins lucrativos, porém captam recursos e buscam parcerias com empresas e governo para que possam investir em seus projetos. Nesse sentido, dedicam-se à disseminação de conhecimentos

que possibilitem transformação social, na medida em que possibilitam a diferentes pessoas superarem a desigualdade social.

Amparada nessa premissa, os métodos de trabalho das organizações do terceiro setor que atuam com estratégias de inclusão social pelo trabalho estão voltados à efetivação de uma educação empreendedora, que se constitui como a principal garantia de ação junto ao público assistido.

Torna-se importante considerar que as propostas metodológicas de organizações do terceiro setor são desenvolvidas para serem compartilhadas. Portanto, compartilham-se experiências, tanto com os participantes quanto com demais organizações que se dedicam à mesma causa social.

Essencialmente, no sentido de compor relações mais amplas, alianças são formadas junto às demais organizações, de modo a conformar um trabalho em rede pela transformação social, pulverizando conhecimentos, ampliando a co-responsabilidade, a replicabilidade e resultados de impacto junto a diversas comunidades. Isso evidencia que, para realizar a missão de trabalhar coletivamente com vistas à formação de empreendedores, as organizações capacitam outros profissionais (agentes de transformação social) em suas propostas metodológicas, desenvolvidas, testadas e aperfeiçoadas a partir de suas vivências e aprendizados ao longo do tempo de atuação.

Essa condição, de compartilhamento e colaboração, lhes garante representatividade e abrangência em espaços mais amplos, mesmo que sua equipe técnica não esteja fisicamente presente. Esta capacidade de amplitude do raio de ações reforça a credibilidade da organização, impactando em reconhecimento social que concede possibilidades de captação de recursos, investimentos, certificações e certezas de continuidade de ações benéficas que favorecem as liberdades sociais, culturais e econômicas do país.

A complexidade inerente às práticas de inclusão social pelo trabalho se dá em função de inúmeros fatores, tanto objetivos, relacionados a recursos, renda e oportunidades empreendedoras, quanto subjetivos, relacionados a aspectos pedagógicos, sociais e culturais das pessoas beneficiadas. Esses atributos tornam o processo complexo e lento, requerendo o comprometimento colaborativo de muitos profissionais, de várias áreas do conhecimento.

Mediante estes fatos, acredita-se que o design possa efetivamente contribuir com ações que resultem em soluções criativas e colaborativas, frente às barreiras e

desafios que as organizações precisam transpor em suas práticas diárias. Em especial, o design pode contribuir com organizações do terceiro setor que atuam com educação empreendedora impulsionando a geração de novas estratégias de diferenciação de suas performances.

## 2.2 A educação empreendedora no terceiro setor

A prática de proporcionar uma educação empreendedora a pessoas em inclusão social pelo trabalho tem sido o escopo estratégico de muitas organizações do terceiro setor para promover o desenvolvimento sustentável e a redução da pobreza. Portanto, é relevante considerar que há métodos de trabalho voltados especificamente a essa finalidade, sistematizados ou não. E é, a partir deles, que a organização adquire poder de transformar a realidade de pessoas em processo de inclusão, respaldada nas relações de ensino e aprendizagem que constituem heranças culturais e sociais que minimizam as privações de liberdade.

Para Schindler e Naigeborin (2004) o empreendedorismo está começando a ser reconhecido como a grande fonte de mudança social. Portanto, a habilidade da sociedade em apoiar e incentivar empreendedores facilita a geração de inovações sociais vigorosas. Por essa razão, há organizações do terceiro setor que atuam alicerçadas em estratégias de mediação da educação empreendedora como alternativa de inclusão social.

De acordo com Dornelas (2005), o empreendedorismo pode ser percebido de duas formas distintas: a primeira refere-se ao empreendedorismo de oportunidade, no qual o empreendedor visionário sabe aonde quer chegar e cria um negócio com planejamento prévio, tendo em mente a geração de lucros, empregos e riquezas. A segunda refere-se ao empreendedorismo de necessidade, em que o aspirante se aventura na jornada empreendedora por necessidade, condicionado na ausência de perspectivas e alternativas de trabalho. Nesse sentido, Malheiros *et al.* (2005) ratifica o empreendedorismo como um comportamento e não como um traço de personalidade. Segundo esse ponto de vista, as pessoas podem aprender a agir como empreendedores, usando para isso ferramentas baseadas no interesse em buscar mudanças, reagir a elas e explorá-las como oportunidade de negócios.

Uma cultura empreendedora traz como consequência prosperidade econômica, social e cultural que ampliam liberdades individuais e coletivas. Assim, fomentar o empreendedorismo como prática de liberdade é permitir às pessoas, antes de tudo, sonhar e dar-lhe asas para transformar o intangível em algo tangível, imaginando horizontes de possibilidade, projetando ações que melhorem significativamente suas vidas.

Ao disseminar esses pressupostos e possibilitar ações dessa natureza, as organizações do terceiro setor criam condições de estímulo a arranjos produtivos que partem do desejo de provocar respostas positivas frente aos complexos desafios da realidade oprimida, gerando oportunidades de trabalho e renda que possibilitam tornar os sonhos de uma vida melhor em respostas concretas de superação de dificuldades sociais.

Neste sentido, é possível considerar as contribuições de Paulo Freire (2001, p.30), em sua *pedagogia dos sonhos possíveis*, na qual aborda o significado de sonhar:

Sonhar coletivamente é assumir a luta pela construção das condições de possibilidade. A capacidade de sonhar coletivamente, quando assumida na opção pela vivência da radicalidade de um sonho comum, constitui atitude de formação que orienta-se não apenas por acreditar que as situações-limite podem ser modificadas, mas fundamentalmente, por acreditar que essa mudança se constrói constante e coletivamente no exercício crítico de desvelamento dos temas-problemas sociais que as condicionam. O ato de sonhar coletivamente, na dialeticidade da denúncia e do anúncio e na assunção do compromisso com a construção dessa superação, carrega em si um importante potencial (trans) formador que produz e é produzido pelo inédito viável, visto que o impossível se faz transitório na medida em que assumimos coletivamente a autoria dos sonhos possíveis.

A partir dessa reflexão, pode-se conceber que o empreendedorismo é vislumbrado como processo educativo que orienta pessoas em colaboração a descobrirem seus potenciais diante das dificuldades que as cercam, transformando seus sonhos em realidade de vida. Essa atitude é fundamental para que elas possam descobrir seus talentos – seus potenciais empreendedores – de modo a gerarem renda a partir de seus próprios saberes, libertando-se das condições de opressão.

Entretanto, Freire (1987) pondera que é preciso um pensar autêntico onde a ação deve ser infundida na profunda crença no humano, no seu poder criador, pois essa mudança de paradigma leva à humanização, a serviço da libertação. Assim, a educação que se impõe como prática para a libertação está fundamentada na

problematização do ser humano e de suas relações com o mundo. Responde, portanto, à essência do ser da consciência, que é a intencionalidade.

Para Pesce (2012), o potencial humano frente a diferentes desafios e intensidades é absolutamente incrível porque as pessoas são capazes de realizar coisas que nem sabem a partir do momento em que tomam consciência do seu ser e estar no mundo, projetando-se como empreendedores, antes de tudo, de si mesmas. À medida que projetam sonhos passam a ter controle sobre sua própria vida, a partir da determinação de uma série de iniciativas que projetam realidades.

Na busca por soluções plausíveis frente a desafios que exigem superação pessoal, Trutmann (s.d.) afirma que é preciso que exista incentivo para que as pessoas se auto conheçam e se sintam à vontade com seus próprios desejos, expressando-os, para que possam aprender a encontrar seus caminhos, nem que tenham que criá-los a partir do nada. A delimitação desse entendimento leva a considerar que as organizações do terceiro setor concentram forças para alavancar índices que permitam a seus beneficiados a descoberta de suas potencialidades, em especial, do “eu posso empreender”.

A educação empreendedora impulsiona a mudança, inspira, capacita e conecta, tornando-se essencial para criar e fazer crescer negócios que geram valor e impacto positivo para famílias e para o desenvolvimento econômico de todo o país. Nesse sentido, Malheiros *et al.* (2005, p.18) destacam a importância de se estimular o empreendedorismo como forma de inclusão social:

É muito importante incentivar uma educação empreendedora, introduzindo na cultura valores como autonomia, independência, capacidade de gerar o próprio emprego, de inovar e gerar riqueza, capacidade de assumir riscos e de crescer em ambientes instáveis, porque esses representam os valores sociais que conduzem um país ao desenvolvimento.

O Brasil tem avançado nos processos de uma educação empreendedora por meio de iniciativas de governo, da iniciativa privada e do terceiro setor, atingindo resultados relevantes de contribuição com o desenvolvimento social e econômico nacional.

Para Almeida Lopes (2010), fica cada vez mais evidente a importância do empreendedorismo para a economia, para a geração de renda e para a sociedade. É o início de um consenso que afirma que empreender é a resposta para escapar do subdesenvolvimento. Assim sendo, alguns dos desafios aparentemente insuperáveis

pelas políticas públicas podem ser superados exatamente por aqueles que são os mais excluídos do sistema.

Desse modo, discutem-se hoje o empreendedorismo social e as políticas públicas de fomento ao empreendedorismo e como os arranjos comunitários, as parcerias entre os diversos setores da sociedade podem, ser uma chance para a inserção social de quase metade da população mundial que ainda permanece à margem da economia global.

O empreendedorismo é também baseado na construção do conhecimento, o qual abarca riscos, soluções e métodos para inovar no campo social. É por este motivo que o empreendedorismo é ensinado. De acordo com Dornelas (2005), até um tempo atrás se acreditava que o empreendedorismo era inato e que o empreendedor nascia com um diferencial e era predestinado aos negócios. Hoje em dia o discurso mudou e, cada vez mais, acredita-se que o processo empreendedor possa ser ensinado e entendido por qualquer pessoa e que o sucesso é decorrente de uma gama de fatores internos e externos ao negócio, ao perfil empreendedor e, à forma como ele administra as adversidades que encontra no seu dia-a-dia.

Ainda, segundo a visão de Dornelas (2005), para se prover uma educação empreendedora é preciso convergir forças em determinadas diretrizes: [a] na identificação e no entendimento das habilidades do empreendedor; [b] na identificação e na análise de oportunidades; [c] em como ocorre a inovação e o processo empreendedor; [d] na importância do empreendedorismo para o desenvolvimento econômico; [e] em como preparar e utilizar um plano de negócios; [f] em como identificar fontes e obter recursos para o negócio; [g] em como gerenciar e fazer o negócio crescer. E, em termos de habilidades requeridas de um empreendedor, é preciso que haja ênfase na junção de três áreas primordiais: técnicas, gerenciais e características pessoais sendo:

1. Técnicas: Requer do empreendedor saber escrever, ouvir as pessoas e captar informações importantes. Ter uma boa oratória. Ser organizado. Saber liderar e trabalhar em equipe, assim como possuir conhecimentos técnicos específicos na sua área de atuação.
2. Gerenciais: Incluem as áreas de criação, desenvolvimento e gerenciamento de um negócio: marketing, administração, finanças, operacional, produção, tomada de decisão e habilidades de negociação.

3. Pessoais: Exige disciplina. Capacidade de assumir riscos. Ser orientado a mudanças. Promover a inovação. Ter persistência. Ser um líder visionário.

Diante disso, cabe afirmar ser o conjunto dessas ações que constitui a base para a ementa de uma educação empreendedora efetiva, tornando-se um percurso norteador para organizações que atuam com práticas voltadas à educação empreendedora desenvolverem seus métodos de ensino.

No processo de promover uma educação empreendedora, as organizações instituem uma forma humanizada de lidar com as pessoas, estimulando-as a construir suas próprias verdades, crenças, valores, respeitando a si mesmo e ao outro. Assim, Bastos e Ribeiro (2011) ponderam que uma formação empreendedora tem como base o desenvolvimento de um sujeito integral, que percebe o outro de forma dialógica, experimentando e construindo sua visão sobre o mundo. Esse sujeito terá virtudes questionadoras e perceberá que pode ser único, pleno, e não mais tentar criar um estereótipo de homem de sucesso ou perfeito a partir de crenças e valores próprios.

Todavia, torna-se importante destacar que na educação empreendedora como projeto social, não há fórmulas prontas ou técnicas específicas, mas sim, propostas conjuntas que propõem o autoconhecimento, o conhecimento do outro e do mundo e a construção de um sujeito mais completo. Os métodos de ensino que vão sendo constituídos pelas organizações do terceiro setor, com essas premissas, possuem uma série de atividades, baseadas em dinâmicas e vivências que fazem com que as pessoas em processo de descoberta empreendedora possam dialogar e se encontrar consigo mesmas, com as demais pessoas e com a realidade social que as cerca para [trans]formar o impossível em possibilidade concreta.

Para Almeida Lopes (2010) a educação empreendedora enfatiza o uso intenso de metodologias de ensino que possibilitam um *aprender fazendo*. Assim, o indivíduo se defronta com eventos críticos que o forcem a pensar de maneira diferente, buscando saídas e alternativas, ou seja, aprende com a experiência, com o processo. A partir daí, relaciona-se com a *aprendizagem experimental*. Além disso, correlaciona-se com pedagogias como: *aprendizagem pela ação*; *aprendizagem contextual* (processo de construir o significado com base na interação social e na experiência); *aprendizagem centrada em problemas* e *aprendizagem cooperativa* (trabalho em grupos heterogêneos exercitando a comunicação, liderança, coesão de

equipe, etc.). Essa ênfase também tem relação com a essência do design que, segundo Linden e Lacerda (2012), se caracteriza por envolver, além de conhecimento formal, conhecimentos tácitos que só são produzidos com a prática. Em suma, se aprende fazendo, utilizando técnicas para gerar e avaliar ideias que venham a solucionar algum problema que necessite constantemente de uma abordagem criativa.

Considera-se que há estratégias pedagógicas para a construção da mentalidade empreendedora. Para Almeida Lopes (2010), uma visão pedagógica abrangente deve incluir a interdisciplinaridade e métodos participativos. Sobretudo, a educação deve ser baseada em conceitos e ideias para que a criatividade possa ser estimulada. Cabe, portanto, ao educador, o compromisso de incentivar esses processos e não desmotivar tais atitudes.

A descoberta do mundo empreendedor é a descoberta de uma aventura da criatividade, necessária, não só para aqueles que se envolvem com o empreendedorismo propriamente dito, mas para todos que estão engajados na construção de uma sociedade mais cidadã. As pessoas encontram na educação empreendedora uma forma de enfrentar as desigualdades do mundo contemporâneo, seja como forma de distribuição de renda, de inclusão social, ou de buscar novas soluções para a nova dinâmica social da pós-modernidade.

É importante ressaltar que o espírito empreendedor não pode abrir mão da inovação, da criatividade, da imaginação, e, sobretudo, da posição de sujeito que o empreendedor é obrigado a assumir. O empreendedor sempre será o sujeito do processo, cabendo a ele o papel de agente transformador de uma sociedade repleta de contradições e injustiças para que se criem novos mecanismos de justiça social, assim como novas alternativas para o desenvolvimento econômico – o que só será atingido se houver uma organização capaz de expandir horizontes para um “pensar fora da caixa” (ALMEIDA LOPES, 2010).

Entre os vários processos necessários à formação de competências empreendedoras, estima-se que a ênfase no modelo mental do design venha constituir uma importante estratégia de diferenciação de performances das organizações que atuam sob essa premissa. Em especial, o uso do design thinking no contexto do terceiro setor pode contribuir com a melhoria de processos, permitindo incorporar o uso de novas ferramentas e táticas para criar ações mais assertivas. Esse entendimento se dá em função do processo de design thinking

considerar a empatia, a colaboração e a experimentação, fundamentada na criatividade e na racionalidade dos fatos, para a descoberta de novas possibilidades. Tal sinergia pode libertar e conduzir a criação de métodos de aprendizagem mais significativos e inspiradores para práticas de organizações do terceiro setor.

### 2.3 Novas estratégias para o terceiro setor

Pensar novas estratégias para o terceiro setor implica compreender o que é inovação e quais caminhos são necessários para fazê-la acontecer no cerne de uma organização.

Em termos de conceituação, a palavra inovação deriva das palavras latinas *in* e *novare* que significa fazer algo novo ou renovar. É a partir desse entendimento que a inovação é tratada no âmbito do terceiro setor.

A inovação contribui de diversas formas e, sobretudo, melhora as performances das organizações que a consideram como cultura. Ao mesmo tempo, possibilita a concepção de novas ideias e significativas mudanças organizacionais.

Igualmente como nas organizações do segundo setor (Mercado), a busca pela inovação deve acontecer no terceiro setor como uma realidade em constante aprimoramento. Conforme estabelece Merino *et al.* (2012), as organizações precisam inovar constantemente, utilizando-se da inovação como requisito de diferenciação de características tangíveis e intangíveis.

Todavia, Farfus *et al.* (2007), conceituam e diferenciam a inovação sob o aspecto social como um conjunto de processos, produtos e métodos de trabalho que possibilitam melhoria de resultados, ampliando o alcance de atuação de transformação social. Portanto, constantemente as organizações do terceiro setor buscam pela solução de problemas igualitários, por meio de novas estratégias, conceitos e processos desenvolvidos para atendimento de necessidades sociais de um grupo, comunidade, ou da sociedade em geral.

É importante salientar que o poder de transformar a realidade requer das organizações do terceiro setor estratégias para tornar aquilo que parece impossível em possibilidades e resultados concretos. Isso requer a utilização de metodologias adequadas, processos sistematizados, alianças estratégicas, sistemas efetivos de disseminação, entre outros fatores que conduzam à criação e incorporação de

inovações que contribuam para o desenvolvimento sustentável no tecido socioeconômico-cultural (FARFUS *et al.*, 2007). Outro importante detalhe refere-se aos processos de gestão organizacional que devem estar focados firmemente em estratégias que mantenham a organização em sinergia com grandes avanços e rupturas de ideias obsoletas.

De acordo Lopes (2014, *web*), as organizações do terceiro setor variam entre si em razão de seus objetivos, origens e formas de captação de recursos. Porém, há o consenso de que todas terão que conduzir adequadamente seus recursos, se pretendem continuar a exercer os objetivos para os quais foram criadas. Deste modo, a experiência da gestão das empresas privadas e das organizações públicas é a referência cognitiva para seus processos de gestão. Partindo dessa ótica, é possível completar que novos modelos de gestão podem ser incorporados, repercutindo em diferencial por meio de novas estratégias de valor.

Ainda segundo as reflexões dessa autora, é preciso que as organizações definam estratégias e objetivos, de modo a medir resultados e atuações para sobreviver e desenvolver padrões legítimos e aceites de eficiência e eficácia. No entanto, a especificidade do setor exige adaptação de conceitos e técnicas de gestão, e isso implica que:

Embora a proposta das organizações do terceiro setor é, evidentemente, se dedicar a causas sociais, as boas intenções não podem subtrair regras de gestão relacionadas à liderança, comprometimento, responsabilidade, desempenho e principalmente resultados, que medirão seu tempo de vida e reconhecimento de mercado (LOPES, 2014, *web*).

Neste sentido, é preciso investir em novas ideias, técnicas e processos que elevem as performances das organizações do terceiro setor, constituindo novas perspectivas de atuação que impactem em resultados positivos tangíveis.

Torna-se importante considerar Neumeier (2010), quando afirma que uma organização não atinge resultados insatisfatórios porque escolhe o rumo errado, seus resultados são ineficientes porque ela não consegue imaginar rumo melhor. A ausência de imaginação busca referenciais prontos, com uma visão pronta, que conduz à inalterabilidade e ineficiência, criando também uma atmosfera de insatisfação entre colaboradores devido à sua rigidez em se permitir pensar além. Portanto, é preciso que uma organização queira sonhar de maneira mais ampla, promovendo um ambiente propício a uma cultura de liberdades criativas que gerem

mudanças em suas capacidades internas e externas, para que continue estrategicamente ativa disseminando sua missão.

Nesse aspecto, pressupõe-se que é possível construir uma cultura de liberdades criativas no terceiro setor orientada pelo design, que vislumbre a construção de sólidas estratégias de desempenho e diferencial de performances. Tal ação, decorrente da gestão de novas ideias e, principalmente, da valorização do capital humano, coloca as pessoas que atuam na organização no centro do processo permitindo-lhes criar possibilidades plausíveis de melhoria da condução de suas práticas diárias.

Para Brown (2010) nenhuma organização mais duvida do fato de que a construção de uma cultura interna capaz de incentivar práticas que conduzam à constante atmosfera de mudança será sua condição-chave de sobrevivência e diferenciação. Diante desse fato, as organizações que desejam se manter ativas não devem focar em perseguir o esfumado termo “inovação” mas sim buscar relevância pela criação de uma cultura de empatia, cocriação e constante experimentação. Com isso, é possível ressaltar que para as organizações do terceiro setor é imaginável traçar o mesmo percurso, à medida que a descoberta por novos paradigmas torna-se um caminho a ser considerado por todos os envolvidos em atingir sucesso em suas performances.

De acordo com Neumeier (2010) uma equipe composta por grandes talentos com um velocíssimo tempo de reação, intensifica pequenas contribuições que liberam grandes quantidades de energia armazenada quando necessário. Essa atmosfera é impulsionada, principalmente, pela maestria de gestores e líderes que aspiram e admitem que a inovação, enquanto cultura, seja cada vez mais incorporada por suas equipes, constituindo um conjunto de ações importantes que asseguram a diferenciação de suas capacidades, tanto internas quanto externas.

Conforme Brown (2010), para ser criativa uma organização não precisa ser excêntrica. Porém, o requisito primordial é propiciar um ambiente – social e espacial – no qual as pessoas saibam que podem fazer experimentos, assumir riscos e explorar todas as suas aptidões. Deste modo, uma cultura que abre espaço para a experimentação, permitindo que as pessoas falhem, remove um dos principais obstáculos à geração de novas ideias.

Sob essa ótica, a utilização de uma atmosfera incentivadora ajuda no processo de fruição de ideias na medida em que permite às pessoas se sentirem

imersas e à vontade para trocar experiências que ajudem na busca por soluções estratégicas. Berkun (2007) defende que, o ambiente põe a busca pelo novo no centro, com política, exibicionismo e hierarquia distribuídos em toda a área. Isso pode ir tão longe quanto a arquitetura do local de trabalho, porque a habilidade de as pessoas serem criativas e dividirem ideias é exatamente influenciada pela forma como seus espaços compartilhados são configurados.

Segundo Kelley (2007), as organizações mais criativas são aquelas que buscam colaboração, participação e espírito de equipe, proporcionando uma atmosfera que entusiasme a energia criativa em todos os níveis hierárquicos. Isso demanda um novo comportamento organizacional, fundamentalmente conexo a processos colaborativos. De acordo com Brown (2010), esse posicionamento intensifica em vez de enfraquecer os poderes criativos das pessoas focadas na inovação sendo, ao mesmo tempo, flexível e reativo a oportunidades inesperadas.

Considera-se que uma cultura criativa – aspirada por organizações do terceiro setor e construída, essencialmente, pelas pessoas que a ela se dedicam – repercute na melhoria e ampliação de performances de trabalho na medida em que canaliza forças para estabelecer propostas de valor que assegurem que seus métodos tornem-se mais efetivos na condução de processos de [trans]formação social. Porém, no caminho dessas aspirações, é constantemente necessário fazer experimentos e assumir riscos para obter êxitos.

#### 2.4 Capital humano para criação do novo

Segundo Tidd (2008), as pessoas representam o maior patrimônio que uma organização pode vir a ter. Isso significa que, junto a conceitos de empoderamento e trabalho em equipe, as pessoas são o coração criativo da organização, a chave para a solução de todos os seus problemas. Assim, cada vez mais, a busca por novas estratégias institucionais tem relação com o trabalho em equipe e com a combinação criativa de diferentes áreas do conhecimento e perspectivas. Esse efeito, quando multiplicado dentro da organização, pode apresentar resultados surpreendentes.

De acordo com Pinheiro *et al* (2011) é cada vez mais latente que uma organização compreenda a importância de ter equipes de trabalho interdisciplinares, de modo a envolver as pessoas a atingir processos de colaboração. É somente na

diversidade presente na coletividade que se obtém o potencial criativo necessário para se impulsionar novas ideias.

Tidd (2008) reflete que uma organização que busca atingir novas performances implica em ser mais que uma estrutura, tratando-se de um conjunto integrado de componentes que trabalham juntos para gerar soluções estratégicas de crescimento. De maneira mais ampla, essa busca tem a ver, essencialmente, com aprendizagem e mudança, de modo que diferentes pessoas constroem diversas formas cognitivas, comportamentais e estruturais para superar a inércia e determinar a mudança de ordem das coisas.

Ao se considerar que uma organização de terceiro setor necessite aprimorar seu desempenho, é possível ponderar que sua força motriz concentrar-se na perspectiva de estímulo ao seu capital humano no sentido de idear estratégias que levem a melhores resultados e diferenciação de performance, agregando valor à cultura organizacional e seus respectivos projetos.

Kelley (2007) discute que há meios essenciais para uma organização moldar uma equipe de trabalho comprometida em criar novas oportunidades institucionais, que podem levá-la inclusive à inovação. O fator decisivo está em permitir que seus colaboradores ocupem diferentes papéis, somando conhecimentos e habilidades distintas. Entretanto, a distinção e o comprometimento do capital humano depende do modo como a organização conduz seus processos de liderança. O resultado positivo provém do fato de se entender a diversidade e as particularidades de cada um de seus colaboradores, instigando-os a trabalharem coesos em equipe.

Processos de colaboração entre diferentes pessoas auxiliam a organização a descobrir criativamente novas perspectivas, que tendem a repercutir na melhoria da performance institucional, desde que haja uma cultura organizacional propícia para que as novas ideias aflorem.

Berkun (2007) pondera que ideias estão em todo lugar e que ideias não fazem muito, o que é feito com elas é o que importa. É preciso alimentá-las, utilizá-las para reinventar e repensar processos. Todavia, o incentivo a descoberta de ideias é responsabilidade de quem está no comando da organização.

Se o comportamento de um líder for contrário a uma cultura de novidades, todas as ideias lançadas por sua equipe para melhorar qualquer tipo de processo estarão fadadas ao sepultamento. Pois, as pessoas vão, em algum momento, parar de propor soluções. De modo a evitar essa condição, o líder deve se ocupar em

instigar ideias em todas as pessoas com quem trabalha, investindo tempo e dinheiro para alimentar pequenas proposições que abrirão o caminho para a novas possibilidades de atuação (Berkun, 2007).

Ao se referir à importância de se constituir equipes de trabalho coesas e comprometidas com novas estratégias, Brown (2010) pondera que é exatamente no coletivo e em colaboração que todos se tornam mais perspicazes do que qualquer indivíduo sozinho. Precisamente, esse fator constitui a chave para liberar o poder criativo de qualquer organização.

Entre outros aspectos, uma organização criativa deve estar constantemente em busca de pessoas com a capacidade e disposição de colaborar entre diferentes disciplinas. Para o autor, essa disposição é o que distingue a mera equipe *multidisciplinar* de uma equipe *interdisciplinar*.

Em uma equipe multidisciplinar, cada pessoa defende a própria especialidade técnica e o projeto se transforma em uma prolongada negociação entre os membros da equipe, provavelmente resultando em concessões e contragosto. Em uma equipe interdisciplinar, todos se sentem donos das ideias e assumem a responsabilidade por elas (BROWN, 2010, p.27)

Esses posicionamentos são plausíveis de serem vislumbrados nas organizações que compõem o terceiro setor, podendo ser percebido e explorado em maior ou menor grau. As compreensões desses pressupostos permitem ponderar que para que uma equipe de terceiro setor se torne eficientemente criativa, a ponto de gerar novas estratégias em seus processos, é preciso investir no capital humano, incentivando pessoas, vindas de uma multiplicidade de áreas, a se descobrirem capazes de executar novas performances em colaboração.

### **3 O DESIGN COMO POTENCIALIZADOR DE NOVAS PERFORMANCES**

O design pode ser compreendido como uma atividade que busca criar valor na vida das pessoas. Esse entendimento torna possível aplicá-lo a uma infinidade de contextos a fim de criar diferencial a bens tangíveis e/ou intangíveis.

Com este foco, o capítulo apresentado na sequência descreve o design como impulsionador de iniciativas para alavancar estratégias diferenciadas de atuação em organizações do terceiro setor. Sobretudo, apresenta métodos que contribuem para mediar à busca pela descoberta de novas performances utilizando o design thinking nos contextos da educação empreendedora.

#### **3.1 Design e performance organizacional**

Qual seria, atualmente, a importância do design na diferenciação de performances organizacionais?

Para Brown (2010), o design não se constitui como uma simples resposta. Sua essência é a chave para perguntas mais assertivas frente à resolução de problemas mais complexos, gerando alternativas impactantes, sustentáveis e inovadoras. Essa habilidade projeta uma visão profundamente humana, desenvolvendo soluções que tenham significado emocional além do funcional para a vida das pessoas.

Partindo de uma visão aberta, Fontoura (2002), afirma que o design é um amplo campo que envolve e converge para diferentes disciplinas. Portanto, ele pode ser visto como uma atividade, como um processo, ou entendido em termos de resultados tangíveis. Abrange também a função de gestão de projetos, atividade projetual, atividade conceitual, ou ainda como um fenômeno cultural. É tido como um meio para adicionar valor às coisas produzidas pelo homem e também como um veículo para as mudanças sociais e políticas.

De acordo com Mozota (2011) para tornar o design compreensível a quem não é especializado na área, determinados assuntos e questões devem ser consideradas. Primeiro, deve-se descrever a natureza da profissão, compreendendo as diversas áreas em que o design é praticado e os vários métodos que os profissionais de design empregam em seu trabalho. A partir desse

ponto, é preciso perceber a relevância do design para a ciência da administração e descobrir o que se pode aprender com o processo criativo e, por conseguinte, medir o impacto sobre a performance organizacional a fim de determinar o que se pode auferir com ele. Afinal, o “design é uma atividade fundamental, com ramificações capilares em todas as atividades humanas” (BONSIEPE, 1997, p.15).

Para Mozota (2011), as técnicas de design conectam o caráter lógico da abordagem científica às dimensões intuitivas e artísticas do trabalho criativo, estabelecendo um elo, complementar e fundamental, entre arte e ciência. Seu posicionamento é, portanto, como atividade de resolução de problemas, um exercício criativo, sistemático e de coordenação, o que implica dizer que sua aproximação com a gestão se dá pela soma das mesmas características.

Para Melo (2003) o design é uma intervenção cotidiana na vida das pessoas. Ter consciência da origem dos problemas e apresentar soluções é sua força motriz.

O designer, devido à sua natureza, inspira a mudança e projeta novas ideias. As dimensões culturais e imaginativas do design estão fortemente relacionadas a metas institucionais estratégicas, geradas pela visão organizacional e construção de sua identidade corporativa (MOZOTA, 2011).

De modo geral, o design fala de pessoas e como elas são colocadas no centro dos processos para construir valor com elas e para elas. Nesse sentido, a presente pesquisa parte da premissa de uma cultura de inovação fundamentada no design como processo de condução de novas performances para organizações do terceiro setor. Para Pinheiro e Alt (2011) essa prática se traduz fundamentalmente no resgate de valores essenciais do design e na aplicação desses valores nas estratégias organizacionais, de maneira a fomentar processos sistemáticos de alta relevância e impacto positivo às pessoas. Sua contribuição se baseia em um novo olhar com um enfoque de inovação que valoriza relações interpessoais e traz sentido tanto para os colaboradores da organização, quanto para seu público alvo.

De acordo com Brown (2010), é preciso que haja muito mais pessoas dispostas a ir além da identificação de problemas ou da crítica às ideias que não deram certo e que se dediquem a buscar soluções. Pois, diante dos desafios que se apresentam hoje, cada sujeito pode fazer sua parte, comprometendo-se com a busca de novas oportunidades:

Precisamos de novas escolhas [...] que equilibrem as necessidades de indivíduos e da sociedade como um todo; novas ideias que lidem com desafios globais da saúde, pobreza e educação; novas estratégias que resultem em diferenças que importam e um senso de propósito que inclua todas as pessoas envolvidas. [...] Precisamos de uma abordagem a inovação que seja poderosa, que possa ser integrada a todos os aspectos dos negócios e da sociedade e que indivíduos e equipes possam utilizar para gerar ideias inovadoras que sejam implementadas e que, portanto, façam a diferença (BROWN, 2010, p. 3).

Para tais pressupostos, o autor defende que existem métodos e habilidades desenvolvidos que podem ser usados para a resolução de problemas mais importantes e desafiadores. Seus métodos baseiam-se em um pensamento de design que pode ser compartilhado, aprendido e utilizado por qualquer pessoa e aplicado a diferentes cenários. Trata-se de um modelo mental comprometido especificamente em propor soluções, atrelando importantes conceitos, desenvolvido por designers ao longo das muitas décadas da profissão.

Vianna *et al.* (2012), ao se referirem às características do pensamento do design, considera que o designer enxerga como um problema tudo o que prejudica ou impede uma experiência (emocional, cognitiva, estética) e o bem-estar na vida das pessoas. Isso faz com que sua principal tarefa seja identificar problemas e gerar soluções. É, justamente, esse modo como o designer percebe as coisas e age sobre elas que chamou a atenção de gestores, abrindo novos caminhos para a inovação organizacional.

Sob esse mesmo aspecto, Linden e Lacerda (2012, p. 125) afirmam outras características do design, frequentemente associado à resolução de problemas, assim como à criatividade.

No fundo, trata-se de um campo que se caracteriza pela resolução de problemas de modo criativo, posto que muitos problemas podem ser resolvidos com outro tipo de abordagem e esses problemas não são do escopo do Design mas de outras disciplinas.

Portanto, a soma dessas características torna o design uma atividade desafiadora.

Vale ressaltar que um problema é caracterizado por representar o descontentamento com uma situação, ser dirigido ao futuro e ser possível de propor algo a seu respeito. Assim, um problema de design se caracteriza por ter uma meta, restrições que precisam ser consideradas e critérios estabelecidos pelos

quais uma possível solução possa ser reconhecida (LINDEN e LACERDA, 2012).

Nesse processo, a criatividade para propor possível solução a um problema por meio do design passa a ser intencional e o procedimento criativo é operado em condições minimamente delimitadas. Essa condição dá suporte a um campo de pensamento mais amplo do que apenas a razão, pois ocorre com a razão e a imaginação simultaneamente.

Estima-se que muitos problemas fazem parte do dia-a-dia das organizações que se comprometem com causas sociais. Além de gerir dificuldades relacionadas à situação de exclusão social na qual seu público beneficiado se encontra, outros fatores precisam ser considerados como: falta de renda que impacta em condições indignas de moradia, fome, violência, entre outras situações de conflito. Além disso, as organizações precisam administrar metas institucionais relacionadas a número de beneficiados, captação de recursos, índices de exposição em mídias, entre outros contextos da gestão organizacional, incluindo o desenvolvimento de estratégias para atingir resultados cada vez mais assertivos junto ao público que se propõe a atender. Sob esse último aspecto, o design pode vir a contribuir com competências estratégicas para possibilitar melhores resultados. Pois, dentre as disciplinas essenciais à execução de estratégias organizacionais, Herrero Filho (2011) considera que o design representa uma das mais importantes abordagens para o desenho e redesenho de processos na organização, na medida em que acelera a criação de valor e busca por novas oportunidades de inovação.

Uma respeitável consideração advém de Mozota (2011), ao apontar que a inovação pode ser estimulada com o aumento de conhecimento sobre a natureza da solução de problemas criativos na organização. Isso ocorre na medida em que uma maior consciência sobre as formas de tratamento de problemas gera percepções para novas abordagens. Esse entendimento aplicado ao contexto do terceiro setor projeta que novos caminhos podem ser traçados, não apenas para atingir êxito nos resultados, mas, principalmente, sobrevivência.

### 3.2 O modelo mental do design thinking

Para Vianna *et al.* (2012), foi buscando novos caminhos para a inovação que se criou o que hoje é conhecido como “design thinking”, uma abordagem que se

refere à maneira do designer pensar. Tal pensamento foca, essencialmente, no ser humano, que vê na multidisciplinaridade, colaboração e tangibilização de pensamentos e processos, caminhos que conduzem a soluções inovadoras. Pois, ao se desafiar os padrões de pensamento, comportamentos e de sentimentos “design thinkers” produzem soluções que geram novos significados e que estimulam os diversos aspectos (cognitivo, emocional e sensorial) abarcados na experiência humana.

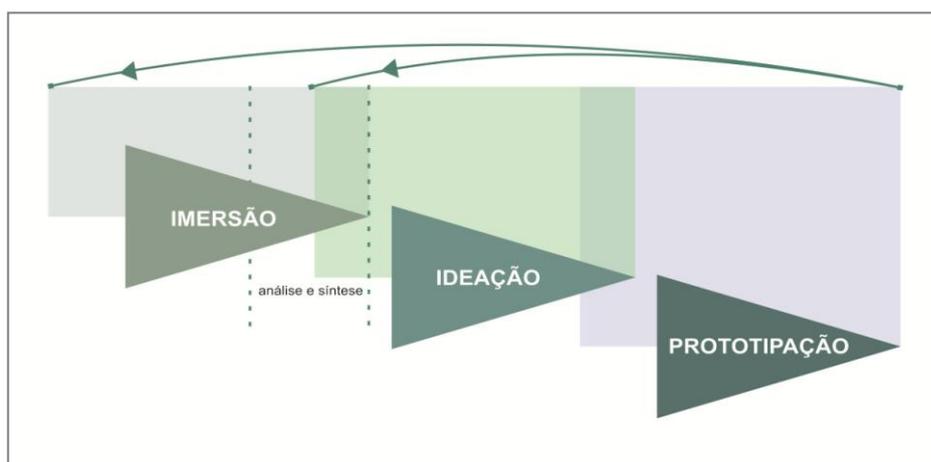
De acordo com Herrero Filho (2011), o design thinking representa uma das mais importantes ferramentas de inovação, pois explica como os procedimentos internos estão integrados à estratégia organizacional. Assim, aplicando seu conceito às disciplinas da execução das estratégias organizacionais contribui-se, e muito, para se superar níveis de insatisfação, bem como para melhorar a forma como os processos internos e externos são conduzidos. Entretanto, é importante ressaltar que o design thinking é uma metodologia que possibilita imaginar estados futuros à visão de uma organização, acelerar a inovação e superar problemas de uma forma criativa.

Brown (2010) assegura que o design thinking constitui-se como uma abordagem à descoberta de fazer algo novo, eficiente e amplamente acessível. Seus pressupostos integram todos os aspectos da organização em sinergia com a sociedade, permitindo que equipes possam gerar colaborativamente ideias que sejam implementadas. Além disso, os princípios do design thinking podem ser aplicáveis a uma ampla variedade de organizações, não estando atrelado somente a empresas em busca de novos produtos a oferecer.

No contexto da pesquisa, é possível eleger e aplicar o design thinking junto à organização por seus pressupostos criativos, dinâmicos e colaborativos que contribuem para equipes identificar e compreender problemáticas vivenciadas dentro da própria estrutura organizacional carentes por novas estratégias. Nesse sentido, torna-se presumível avaliar e aplicar mediações orientadas pelo design thinking para o desenvolvimento de modelos de atuação mais pontuais que favoreçam práticas diárias de modo a mediar oportunidades para melhoria dos processos relacionados à educação empreendedora.

O design thinking se beneficia da capacidade que todos têm para a resolução de problemas buscando libertar a criatividade. Para chegar a esse ponto, contudo, há um percurso mental a seguir, dividido em fases, conforme a figura 2:

Figura 2: Representação das fases do processo de design thinking.



Fonte: Primária, baseado em Vianna *et al.* (2012).

Todavia, é importante observar, conforme pondera Vianna *et al.* (2012), que as etapas que compõem o modelo mental do design thinking não são lineares, pois possuem uma natureza bastante versátil e não linear. Ou seja, tais fases podem ser configuradas de acordo com a necessidade e natureza do problema em questão.

A fase de *imersão*, na qual há uma aproximação com o contexto do problema, pode ser dividida em duas etapas: *preliminar* e em *profundidade*. A primeira tem como objetivo o entendimento inicial do problema, enquanto que a segunda destina-se à identificação de oportunidades que irão nortear a geração de soluções durante as fases seguintes; a *análise e síntese* das informações coletadas durante a fase de imersão têm a finalidade de identificar *insights*<sup>2</sup> e organizá-los de maneira a obter-se padrões e a criar desafios que auxiliam na compreensão do problema; A fase de *ideação* tem como intuito gerar ideias inovadoras para o tema do projeto e, para isso, utilizam-se as ferramentas de síntese criadas na fase de análise para estimular a criatividade e gerar soluções que estejam de acordo com o contexto do assunto trabalhado. Por isso, a fase de *prototipação* tem como função auxiliar a validação das ideias geradas e, apesar de ser apresentada como uma das últimas fases do processo de design thinking, pode ocorrer ao longo do projeto em paralelo com a imersão e a ideação (VIANNA *et al.*, 2012).

Para cada fase prevista no modelo mental do design thinking há ferramentas que auxiliam diferentes pessoas a utilizarem seus pressupostos para a resolução

<sup>2</sup> É o achado proveniente da imersão, a identificação de uma ou mais oportunidades (VIANNA *et al.*, 2012).

de problemas, conforme demonstrado no quadro 2:

Quadro 2: Ferramentas que compõem as fases do design thinking.

FASE	FERRAMENTA	DESCRIÇÃO
Imersão	Reenquadramento	Examina problemas ou questões não resolvidas sob diferentes perspectivas e diversos ângulos. Assim, desconstrói crenças e suposições dos atores, e ao quebrar seus padrões de pensamento, ajudando-os a mudar paradigmas, impulsionando-os a dar o primeiro passo para alcançar soluções inovadoras.
	Pesquisa exploratória	Auxilia no entendimento do contexto a ser trabalhado e fornece insumos para a definição de demandas e necessidades latentes.
	Pesquisa Desk	Busca de informações sobre o tema do projeto em fontes diversas (websites, livros, revistas, artigos, etc.).
	Entrevistas	Método de procura direta. As informações buscadas permeiam o assunto pesquisado e os temas centrais da vida dos entrevistados.
	Cadernos de sensibilização	Forma de obter informações sobre as pessoas e seus universos, com o mínimo de interferência sobre suas ações, ou quando a questão investigada se desenrola de forma intermitente ou dentro de um longo período.
	Sessões generativas	Possibilita o encontro com os atores envolvidos no tema do projeto, para que dividam suas experiências e realizem juntos atividades nas quais expõem suas visões sobre os temas do projeto. Visa, portanto, entender o que sabem, sentem e sonham, muitas vezes de maneira táctica e latente.
	Um dia na vida	É uma simulação, por parte do pesquisador, da vida de uma pessoa ou situação estudada. Ou seja, vivencia-se uma situação por um determinado tempo com objetivo de agir sob um diferente ponto de vista, interagindo com os contextos das pessoas com as quais se estaria confrontando no dia a dia.
	Sombra	É o acompanhamento da situação a ser analisada, com objetivo de entender como a pessoa se relaciona com o contexto do tema estudado, que tipo de artefatos e atores estão envolvidos, quais emoções, expectativas e hábitos. Assim, identificam-se oportunidades e necessidades latentes.
Análise e síntese	Cartões de <i>insights</i>	São reflexões embasadas em dados reais das pesquisas de Imersão, transformadas em cartões que facilitam a rápida consulta e o seu manuseio.
	Diagrama de afinidades	É uma organização e agrupamento dos cartões de <i>insights</i> com base em afinidade, similaridade, dependência ou proximidade, gerando um diagrama que contém as macros áreas que delimitam o tema trabalhado, suas subdivisões e interdependências.
	Mapa conceitual	Permite a visualização gráfica, construída para simplificar e organizar visualmente dados complexos de campo, em diferentes níveis de profundidade e abstração. Ilustra os elos entre os dados e permite que novos significados sejam extraídos das informações levantadas nas etapas iniciais da fase de Imersão, principalmente a partir das associações entre elas.
	Crítérios norteadores	São diretrizes balizadoras para o projeto, evidenciando aspectos que não devem ser perdidos de vista ao longo

Análise e síntese	Critérios norteadores	de todas as etapas do desenvolvimento das soluções. Surgem da análise dos dados coletados. Servem como base para a determinação dos limites do projeto e do seu verdadeiro propósito.
	Personas	São arquétipos, personagens ficticiais, concebidos a partir da síntese de comportamentos observados entre pessoas com perfis extremos. Representam as motivações, desejos, expectativas e necessidades, reunindo características significativas de um grupo mais abrangente.
	Mapa da empatia	Ferramenta de síntese das informações sobre o público-alvo numa visualização do que ele diz, faz, pensa e sente. Possibilita a organização de dados da fase de Imersão de forma a prever entendimento de situações de contexto, comportamentos, preocupações e até aspirações dos atores estudados.
	Jornada do usuário	É uma representação gráfica que segue descrevendo os principais passos percorridos pelo usuário, durante e depois da aquisição e utilização de algum bem ou serviço.
	Blueprint	É uma matriz que representa visualmente, de forma esquemática e simples, o complexo sistema de interação que caracterizam uma prestação de serviços.
Ideação	Brainstorming	Técnica para estimular a geração de um grande número de ideias em um curto espaço de tempo. Geralmente realizado em grupo, mediado por um moderador, responsável por deixar os participantes à vontade e estimular a criatividade sem deixar que o grupo perca o foco.
	Workshop de cocriação <sup>3</sup>	Encontro organizado na forma de uma série de atividades em grupo com objetivo de estimular a criatividade e a colaboração, fomentando a criação de soluções inovadoras.
	Cardápio de ideias	Representa um catálogo de todas as ideias geradas no projeto. Pode incluir comentários relativos às ideias, eventuais desdobramentos e oportunidades de interesse.
	Matriz de posicionamento	Ferramenta de análise estratégica das ideias geradas, utilizada na validação destas em relação aos Critérios Norteadores, bem como às necessidades das Personas criadas no projeto. O objetivo deste recurso é apoiar o processo de decisão, a partir da comunicação eficiente dos benefícios de cada solução, de modo que as ideias mais estratégicas sejam selecionadas para serem prototipadas.
Prototipação	Protótipo em papel	São representações de interfaces gráficas com diferentes níveis de fidelidade. Como o próprio nome sugere, o resultado final será em papel.
	Modelo de volume	São representações de ideias em níveis de fidelidade. Desde baixa – com poucos detalhes – até alta, com a aparência final.
	Encenação	É a simulação improvisada de uma situação, que pode representar diferentes intenções.

<sup>3</sup> Refere-se a qualquer ato de criatividade coletiva (compartilhado por duas ou mais pessoas) (VIANNA *et al.*, 2012).

Prototipação	Storryboard	É a representação visual de uma história através de quadros estáticos, compostos por desenhos, colagens, fotografias ou qualquer outra técnica disponível.
	Protótipo de serviços	É a simulação de artefatos materiais, ambientais ou relações interpessoais que representam um ou mais aspectos de um serviço, de forma a envolver o usuário e simular a prestação da solução proposta.

Fonte: Primária, baseado em Vianna *et al.* (2012).

Esse modelo mental reúne as habilidades e características que os designers têm aprendido e desenvolvido ao longo de décadas e representa um próximo passo, que é “colocar essas ferramentas nas mãos de pessoas que talvez nunca tenham pensado em si mesmas como designers e aplicá-las a uma variedade muito mais ampla de problemas” (BROWN, 2010, p.3).

Uma maneira de contribuir para o design thinking se incorporar por toda uma organização é fazer com que as pessoas participem da experiência. Isso leva a crer que para o design thinking se difundir no terceiro setor será necessário possibilitar às pessoas que atuam nas organizações, experimentar seu poder, aplicando-o às suas práticas diárias. Isso significa que a partir dele, se possa vislumbrar a superação de desafios e uma cultura de otimismo.

Ainda para Brown (2010), uma atitude de experimentação é uma atmosfera de otimismo. Sem o otimismo – a crença inalterável de que as coisas poderiam ser melhores do que são – a disposição de experimentar será continuamente frustrante. Portanto, indivíduos, equipes e organizações inteiras, para colher o poder do design thinking, precisam cultivar o otimismo, pois as pessoas precisam acreditar que têm o poder de criar novas ideias que atenderão a necessidades não satisfeitas e que terão impacto positivo.

Entre as muitas características que distinguem as práticas do design thinking, está o fato dessa metodologia possibilitar às equipes de trabalho uma ampla compreensão acerca das mais variadas soluções que pretendem identificar. A criatividade impulsionada por suas práticas, conectada ao seu pensamento visual, permite às pessoas a visualização de dados de maneira rápida e holística. Sobretudo, o exercício representa o universo do tema pesquisado, colocando em evidência os achados e *insights* que circunscrevem as ações do projeto, favorecendo principalmente a colaboração da equipe. Este estímulo para a colaboração por meio de uma visualização permite a estruturação e correlação de dados, além da elaboração de desafios a serem alcançados no projeto. Assim,



Diante destes pressupostos, a pesquisa se apropria do design para propor estratégias que permitam às organizações do terceiro setor – atuantes com a educação empreendedora – caminhos plausíveis para atingir a diferenciação de sua performance institucional. Nesse sentido, o design thinking contribuirá com ferramentas que possibilitem instituir experiências orientadas, criativas e significativas objetivando resultados mais assertivos para a organização.

### 3.3 Uso do design thinking na educação empreendedora: possibilidades para o terceiro setor

Os pressupostos do Educador Paulo Freire, acerca de uma educação libertadora, dialógica e socialmente produtiva, compõem os pilares de trabalho das organizações do terceiro setor. Isso possibilita que os agentes envolvidos nos processos de inclusão social pelo trabalho vivenciem uma educação socialmente produtiva, combinando desafio e criatividade, o que reflete em mudanças e atitudes, bem como um maior envolvimento e dedicação entre todos para solução de problemas complexos.

Mesmo que não evidenciada, é perceptível a presença de Paulo Freire também nos processos de design thinking, tanto no que se refere à adoção de ferramentas, quanto na abordagem de espaços compartilhados. Tal sinergia enfatiza a importância da autonomia do indivíduo em seus processos, ratificada pelo diálogo e conscientização, os quais propõem ações de colaboração.

É importante considerar que no design social essa relação pode ser mais perceptível, sobretudo por incorporar, além de projetos materiais com resultados tangíveis, ações de ensino e aprendizagem determinantes para o empoderamento de comunidades. Sendo assim, as abordagens pedagógicas aplicadas têm como propósito estabelecer bases colaborativas com a responsabilidade de inclusão, mediando à aprendizagem e promovendo a troca de saberes. Tais princípios metodológicos colaborativos favorecem a participação e o envolvimento entre todos os comprometidos nos processos de transformação social.

As práticas participativas (comuns nos pressupostos do design) se fazem presentes nas relações de ensino e aprendizagem ao incluírem diferentes pessoas, trazendo para a negociação múltiplos aspectos de uma mesma situação, pois

sustentam a experiência na vivência real da situação, de modo que os agentes envolvidos no processo podem contribuir com seus diferentes saberes para solução de problemas comuns. Como os interesses e vivências são diferenciados para cada pessoa, a negociação torna-se um momento no qual uma rica totalidade de visões pode convergir para uma relação dialógica de mudança.

Para Fiori (1987), a pedagogia Freireana pensa e pratica um método pedagógico que procura dar ao ser humano a oportunidade de (re)descobrir-se por meio da retomada reflexiva do próprio processo em que vai se descobrindo, se manifestando e se configurando – “método de conscientização”. Assim, a consciência do mundo e a consciência de si crescem juntas e em razão direta, sendo uma a luz interior da outra, uma comprometida com a outra. Evidencia-se a intrínseca correlação entre conquistar-se, fazer-se mais si mesmo e conquistar o mundo, fazê-lo mais humano. Mas ninguém se conscientiza separadamente dos demais, esse deve ser um ato coletivo.

Este conjunto de pressupostos aproxima-se do design thinking, na medida em que enfoca essencialmente no ser humano para a construção de caminhos que conduzem a novas práticas. Aliás, seu escopo metodológico evidencia oportunidades de novas performances nas relações de ensino e aprendizagem pois, o design não considera o conhecimento como transferência de informações (conhecimento como substância). Ele tem uma nova visão de conhecimento como processo de construção coletiva que objetiva o aprender fazendo (aprendizagem cognitiva), a fim de propiciar um contexto para conversações e para a construção social do conhecimento (MOZOTA, 2011).

Entre as muitas contribuições do design thinking aplicado a organizações que buscam a inovação, há uma correlação voltada à educação, em especial aos educadores, de modo a permitir que eles possam construir descobertas sólidas que criam soluções significativas para o atendimento das necessidades relativas ao universo do ensino. Todavia, será que esse mesmo pensamento de design não poderia ir ao encontro do atendimento das necessidades de ensino e aprendizagem relativas ao terceiro setor, auxiliando organizações a desenvolverem novas experiências relacionadas a seus métodos?

Para Gonsales *et al.* (2014, *web*) o design thinking possibilita descobrir caminhos sobre o que é “inovação” na prática, prospectando ao universo da educação novas abordagens que visam solucionar problemas e desafios cotidianos

de forma colaborativa. No contexto da escola, os educadores estão usando os processos, métodos e ferramentas aprendidos para gerar ideias para suas salas de aula e escolas.

O projeto *design thinking for educators*, da IDEO (escritório de design global que usa uma abordagem humanística para ajudar organizações dos setores públicos e privados a inovar e crescer) foi dedicado às causas da área da educação, com vistas a contribuir com o empoderamento de educadores frente a problemas complexos. A dedicação a esse projeto gerou a publicação de um roteiro para compartilhamento da metodologia do design sob uma perspectiva compreensível às pessoas, que podem vir a utilizar seus métodos para superarem, fase a fase, diferentes desafios. De acordo com Gonsales *et al.* (2014, *web*) essa abordagem demanda as seguintes fases (figura 4):

Figura 4: Fases do processo “design thinking para educadores”.



Fonte: Gonsales *et al.* (2014, *web*).

Esse modelo mental envolve as mesmas fases e ferramentas do design thinking, comentado no item 3.2 (Quadro 2). Porém, pelo fato de seu plano de fundo perpassar o universo das relações de ensino e aprendizagem, cada fase prevista foi idealizada para facilitar a autogestão do educador que se propõe a utilizar seus pressupostos para a resolução colaborativa de problemas, seguindo um percurso essencial para a obtenção de resultados.

Uma importante contribuição do design no âmbito da educação, extensiva ao terceiro setor, refere-se às suas próprias características de aplicar uma abordagem humanística que coloca o ser humano no centro de seus processos. Suas práticas participativas desenvolvem o senso de coletividade, colaboração e da exploração de

novas possibilidades e desafios humanos, sobretudo, da experimentação da criatividade como processo de ensino e aprendizagem.

O trabalho das organizações do terceiro setor que atuam com práticas de ensino e aprendizagem junto a projetos sociais, ancora também o complexo percurso de construção do empoderamento de pessoas, incluindo a autoestima, a assunção de responsabilidade consigo próprio e com o coletivo. De acordo com Giannella (2013), essa prática tem chances de ser construída de forma mais sólida e eficaz quando se recorre a processos relacionados à “pedagogia da criatividade”. Assim, à medida que as organizações do terceiro setor atuam mediadas por um processo educativo que faça uso das inteligências múltiplas e, especificamente, das capacidades criativas, expressivas e reflexivas do sujeito, como seu suporte, serão atingidos resultados mais tangíveis e significativos. Pois, a partir de recursos criativos possíveis como a música, canto, dança, desenho e a encenação, teatral e performática da realidade vivenciada - imaginada ou apreendida - os sujeitos reafirmam sua existência no mundo, vislumbram novas formas de atuação nele, criando novas possibilidades frente aos desafios.

Com base em vivências e pesquisas em curso, pode-se dizer que as experiências no âmbito do terceiro setor também necessitam incluir o design para que novas metodologias mais convincentes, abrangentes e atraentes possam ser criadas, contribuindo para a reflexão e o desenvolvimento do espírito crítico das pessoas em processo da descoberta empreendedora e, principalmente para a construção de conhecimento tácito, intuitivo e contínuo de mudança.

Outro ponto relevante para se incluir o design nos caminhos do terceiro setor, vai de acordo com Mozota (2011) que afirma que o design, por não considerar o conhecimento como informação, mas concepção, o gerencia de modo pró-ativo, de forma que os conhecimentos gerados são utilizados e reutilizados, e não armazenados. Nesse sentido, as organizações que acreditam na criatividade e na construção do conhecimento tornam-se, receptivas ao design.

De acordo com Freedman (2003, *apud* PORTUGAL, 2013), aquilo que as pessoas chegam a saber e como chegam a saber deve romper as fronteiras tradicionais. Enquanto os limites da educação se ampliam e se transformam, as pessoas cada vez mais passam a aprender a partir de formas visuais. Essa importante característica de aprendizagem visual cria espaço para uma educação a partir do design.

Para Portugal (2013) as relações de ensino vêm passando por inúmeras transformações, uma vez que a cultura visual, dada a sua relevância no contexto de aprendizagem, tem sido tema de interesse recente no meio destinado à educação, ainda sujeita a muitas transformações e carente de colaborações, tanto de ordem prática, quanto teórica. Por este motivo, o design como área relacionada à cultura visual é convidado a fazer parte de experiências que possibilitam ampliação dos processos de ensino e aprendizagem, incorporando abordagens mais criativas, colaborativas e significativas. Sob esse aspecto, o design thinking se apresenta ao terceiro setor como um importante recurso, passível de inspirar organizações a criarem abordagens que rompam com modelos tradicionais, construindo novos modelos para inovar no âmbito social e multiplicar conhecimentos.

## 4. PESQUISA APLICADA: UTILIZAÇÃO DO DESIGN NO TERCEIRO SETOR

Nesse capítulo são apresentadas informações relativas à pesquisa aplicada em campo, divulgando o cenário investigado, assim como resultados obtidos.

### 4.1 Organizações investigadas

Tendo como um dos objetivos específicos de pesquisa, a análise de propostas metodológicas de ensino e aprendizagem de organizações do terceiro setor que atuam com a educação empreendedora a fim de identificar a presença do design em suas relações, foi realizado um levantamento de dados sobre possíveis organizações atuantes no Brasil.

Com a proposta de identificação de amostras mais coesas, optou-se por referenciar como recorte de pesquisa, organizações do terceiro setor que atuam com educação empreendedora e possuem métodos de trabalho sistematizados e certificados nacional e internacionalmente. Assim, duas amostras foram selecionadas, sendo nominadas como organização “A” e “B” durante a fase inicial de pesquisa.

A organização selecionada “A” é caracterizada como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), mantida como área de responsabilidade social de uma empresa multinacional. Sua fundação e atuação são nacionais e suas unidades presenciais estão estabelecidas em 3 estados: Amazonas, São Paulo e Santa Catarina. Entretanto, atua com assessoria remota nos demais estados onde não há sede. Seu principal objetivo está em promover inclusão social de mulheres por meio do incentivo ao empreendedorismo. Entre algumas formas de reconhecimento por sua metodologia de trabalho está o prêmio Fundação Banco do Brasil e *Clinton Global Initiative*.

A organização selecionada como “B” é igualmente caracterizada como Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), porém fundada e mantida por iniciativas civis. Sua primeira unidade foi estabelecida no estado do Paraná, estendendo-se para os estados de São Paulo e Pernambuco. Contudo, replica sua metodologia para uma rede de organizações sociais aliadas em todo o Brasil. Seu objetivo está em oferecer a microempreendedores de baixa renda e grupos

produtivos comunitários o apoio de que eles necessitam para desenvolver os seus negócios. Entre seus méritos de reconhecimento está o Prêmio Visionaris UBS e o *Centennial Innovation Challenge*, da Fundação Rockefeller.

Como um dos objetivos específicos de pesquisa inclui analisar as propostas metodológicas dessas organizações (“A” e “B”) a fim de constatar indicadores da presença do design em suas relações, busca-se compreender o valor que lhe é concedido para, posteriormente, demonstrar contribuições mediadas por ele enquanto processo que possibilite mudanças de performance institucional em um estudo de caso.

A primeira análise dos referenciais teóricos (guias metodológicos institucionais) selecionados para a investigação respectivos às organizações “A” e “B” transmitem indicadores que permitem o estabelecimento de um cenário inicial de pesquisa, conforme quadro 3:

Quadro 3: Contextualização das organizações “A” e “B”.

INDICADOR	ORGANIZAÇÃO “A”	ORGANIZAÇÃO “B”
Constituição jurídica	OSCIP	OSCIP
Vínculo	Responsabilidade social	Iniciativa civil
Abrangência de atuação	Nacional	Nacional
Objetivos principais	Inclusão social de mulheres por meio do incentivo ao empreendedorismo.	Implantação de modelos de negócios inclusivos. Estímulo e apoio ao empreendedorismo de baixa renda
Público Alvo	Adultos com necessidade de empreender (individualmente ou coletivamente)	Adultos com desejo ou necessidade de empreender (individualmente ou coletivamente)
Relações externas	Possui parceiros	Possui clientes e parceiros
Unidades de trabalho	Presença de equipe em quatro cidades	Presença de equipe em quatro cidades
Princípios pedagógicos	Educação Popular	Andragogia, dinâmica de grupos e teoria <i>Effectuation</i> <sup>4</sup>
Método de trabalho	Próprio	Próprio
Extensão de Método de trabalho	Replicabilidade nacional	Replicabilidade nacional
Equipe de convívio direto com público alvo	Educadores Sociais/ Assessores	Educadores Sociais/ Assessores
Reconhecimento	Nacional e Internacional	Nacional e Internacional
Existência	12 anos	9 anos

Fonte: Primária, baseado no material de referência do Organizador “A” e “B”.

A partir deste levantamento, cada organização foi estudada em suas

<sup>4</sup> Desenvolvida a partir de pesquisas da Dra. Saras Sarasvathy, vê o empreendedorismo não como um dom ou conjunto de características, mas como um “conjunto de habilidades” que são desenvolvidas pela prática e experiência.

especificidades, considerando, fundamentalmente, o indicador MÉTODO DE TRABALHO.

#### 4.2 Análise dos resultados individuais

De modo a apresentar o cenário de pesquisa, a presente seção reúne as análises individuais obtidas a partir dos referenciais teóricos publicados pelas organizações “A” e “B”, cujas similaridades e particularidades encontram-se descritas. Todavia, é importante destacar que o objetivo específico de pesquisa concentra-se na análise de suas propostas metodológicas de ensino e aprendizagem a fim de identificar a presença do design em suas relações.

##### 4.2.1 Organização “A”

É importante conceituar a organização “A” como uma entidade que trabalha na transformação social por meio do incentivo ao empreendedorismo para mulheres de baixa renda e escolaridade. Nesse sentido, seu método de trabalho foi direcionado para desenvolver competências empreendedoras e assessorar negócios populares.

Ao que se refere às abordagens imprescindíveis à formação empreendedora, a organização considera a prática pedagógica como premissa básica de todo o processo de assessoria, visto que o desenvolvimento dos empreendimentos assistidos ocorre a partir do aprendizado de seus participantes. Entretanto, para que a aprendizagem aconteça a organização pondera o Educador (Social) como mediador do processo e seu público-alvo como protagonista. Na medida em que a aprendizagem se efetiva, novos saberes são construídos, dando a esse público condições de provocar mudanças em sua vida a partir da superação de desafios atrelada à expertise de gerir um negócio próprio.

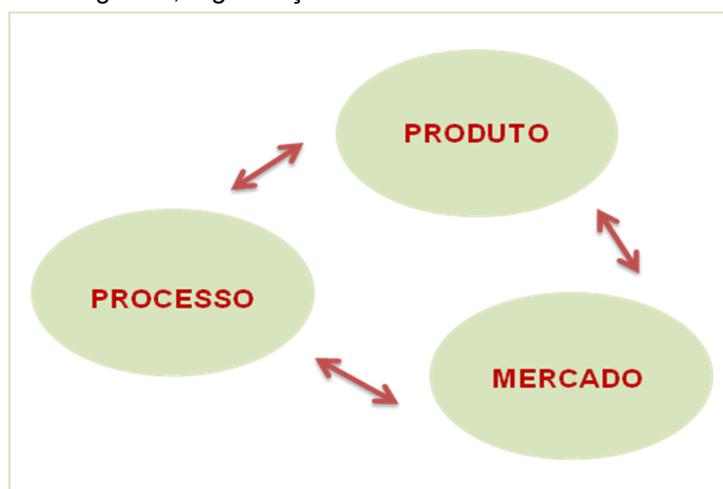
Desde o princípio da assessoria, as empreendedoras são estimuladas a aprender na prática, observando o que pode ser melhorado, o que deu ou não resultado, de forma que as causas de sucesso ou insucesso contribuam para o acúmulo de aprendizados e propiciem o desenvolvimento gradual dos

empreendimentos melhorando as condições de trabalho e aumentando a geração de renda.

Em um tempo médio de atuação de dois anos a organização trabalha indicadores de desenvolvimento a partir da análise de pontos fortes e fracos do negócio, que constitui a base de um plano de ação em que estarão definidas as atividades que serão executadas. Porém, a cada 6 meses o empreendimento é reavaliado e um novo plano de ação se configura.

Ao explorar temas relacionados à abordagem de negócios, a organização “A” pondera ser fundamental para a gestão de empreendimentos a tríade: oferta de produto e serviço, definição de processo de trabalho e conquista de mercado (figura 5), dado destaque à ideia de resiliência e tensão criativa que manterá o foco nos objetivos e na superação de problemas.

Figura 5: Abordagem de negócios, organização “A”.



Fonte: Primária, baseado no material de referência do organizador “A”.

Nesse sentido, é presumível considerar que no guia de metodológico da organização “A”, há indicativo de uma possível menção aos contextos de design, ratificada pela consideração do argumento *produto* nas relações empreendedoras. Na medida em que a organização determina a intersecção entre *processo*, *produto*, *mercado* identifica-se uma correlação com o campo do design, por essa ser uma área que atua, entre outros pressupostos, com ênfase no desenvolvimento de produtos, atendendo desejos e necessidades de mercado.

Uma das poucas considerações citadas pela organização com destaque da importância do produto para as relações empreendedoras, em especial, para manter

uma visão macro de negócio, ampara o desenvolvimento de um produto, fabricação e comercialização, estabelecida na referência abaixo:

Empreendedores só constroem uma visão plena de negócio quando completam um ciclo produtivo. No primeiro momento, define-se e desenvolve-se um produto; no segundo, fabrica-se ou elabora-se o produto; no terceiro, o produto é vendido. Só quando esse ciclo chega ao final, pode-se dizer que foi iniciado o aprendizado sobre o desenvolvimento do negócio (ORGANIZAÇÃO “A”, s.n.t).

Outro aspecto, abordado no referencial teórico da organização “A” que se apresenta como indicativo da presença do design em suas relações, reflete o design como ciência que detém conhecimento e técnicas para o desenvolvimento de um produto. Entretanto, relacionando-o como parceiro em ações pontuais quando as necessidades do negócio perpassam o domínio técnico de sua equipe frente ao “lançamento de um novo produto, tendências de consumo e preferências do consumidor” (Organização “A”, s.n.t).

De forma geral, é possível subentender que os pressupostos metodológicos da organização “A” para uma educação empreendedora fazem menção indireta às intenções de design como índice de desenvolvimento de competências empreendedoras, não evidenciando tal ciência como estratégia de sucesso para os negócios. Seu método não aprofunda maiores contribuições da área, nem tampouco a define como tema de proposta em educação empreendedora.

Ainda ao explicar o elemento *produto*, a organização referenciada pontua e considera os seguintes elementos e conceituações (quadro 4):

Quadro 4: Percepção de produto, organização “A”.

PRODUTO	CONCEITO
Inovação	Inexistência de similares
Design	Aspectos visuais atrativos e de uso
Diferencial competitivo	Qualidade
Uso/Utilidade	Atende à proposta projetada
Preço	Compatível com o mercado
Segurança	Riscos
Informações	Instalação
Protótipo	Capacidade produtiva
Propriedade	Leis de proteção/Patente

Fonte: Primária, baseado no material de referência do organizador “A”.

Ao conceituar o elemento *processo*, retoma a articulação com profissionais especializados, considerando como elementos norteadores as especificações

técnicas de padronização da produção, organização, custos, equipamentos, técnicas e habilidades. Todavia, não cita o designer como possível especialista.

O elemento *mercado* abrange tendências, oportunidades, clientes, fornecedores, concorrentes e aspectos financeiros necessários ao posicionamento do empreendimento no contexto mercadológico.

Explorado de modo mais amplo e enfatizado como item essencial na proposta de trabalho, a organização “A” considera a abordagem de *gestão* como o principal pilar de sustentação de sua proposta de trabalho, em especial de seu plano voltado à educação empreendedora. Tais pressupostos envolvem uma série de índices de desenvolvimento, tanto qualitativos quanto quantitativos, necessários à obtenção de resultados empreendedores favoráveis.

De modo a prover conexões lógicas, a análise de pesquisa evidencia os indicadores mais condizentes com temas básicos necessários no fomento ao empreendedorismo, dentre os demais aplicados pela organização “A”, passíveis de conexão com o campo do design (quadro 5):

Quadro 5: Principais índices de desenvolvimento empreendedor, organização “A”.

PRINCIPAIS ABORDAGENS	CENÁRIO
Plano de negócios Regras de funcionamento Registros de decisões importantes Controles financeiros Planejamento e gestão	Conjunto de informações que promovem a compreensão de viabilidade econômica, registros, tomada de decisões e ações de planejamento.
Faturamento Renda Investimentos/Fundo reserva	Fluxos de entrada e saída, retiradas financeiras dos trabalhadores e economias aplicadas ou reservadas para ações futuras.
Formalização Seguridade social Segurança, ergonomia e saúde no trabalho	Atendimento a exigências previstas em lei, incluindo Previdência. Ações que envolvem cuidados com a saúde dos trabalhadores em relação a riscos a integridade física.
Tomada de decisão Liderança Divisão do trabalho	Processo de construção de gestão participativa pautada no diálogo para superação de divergências e constituição de consensos. Liderança como facilitador. Divisão de tarefas condizentes com habilidades pessoais.
Parcerias Acesso a meios de produção Acesso a mercados Inovação	Articulações estratégicas. Acesso a bens e equipamentos indispensáveis a produção. Garantia de mercado. Inovação no sentido de direitos autorais.

Fonte: Primária, baseado no material de referência do organizador “A”.

A estratégia de uso desses indicadores auxilia a organização a disseminar a educação empreendedora, assim como compreender o grau de desenvolvimento dos empreendimentos como um todo, possibilitando uma visão geral sobre barreiras

e necessidades que os empreendimentos assistidos apresentam. É por meio desse conjunto de índices de desenvolvimento empreendedor que a organização elabora seus planos de atuação, reconhecendo e selecionando quais indicadores devem ser priorizados em suas relações de ensino e assessoria junto ao público alvo.

#### 4.2.2 Organização “B”

A organização “B” é uma entidade que trabalha apoiando empresas, organizações sociais e governos a desenvolver modelos de negócios inclusivos e projetos de apoio a microempreendedores de baixa renda. Portanto, atua na transformação social gerando oportunidades de negócios, trabalho e renda por meio da inclusão empreendedora.

A metodologia desenvolvida pela organização fundamenta-se na *andragogia*, na *dinâmica de grupos* e na teoria *effectuation*. A *andragogia* considera a experiência das pessoas adultas e utiliza como incentivo a resolução de problemas e a aplicação imediata daquilo que se aprende. A *dinâmica de grupos* aplica os conteúdos no coletivo, usando a linha humanista que acredita no potencial do ser humano de enxergar a solução para os seus próprios problemas, modificando determinados comportamentos para chegar a um resultado diferente. Já a teoria *effectuation* vê o empreendedorismo não como um dom ou conjunto de características, mas como um “conjunto de habilidades” que são desenvolvidas pela prática e experiência.

O método de trabalho da organização “B” se utiliza da abordagem da teoria *effectuation* para estimular empreendedores a criarem e ampliarem seus negócios a partir do que eles têm. De acordo com a Organização “B” (2014, *web*) a aplicação dessa teoria se dá tanto pela sua simplicidade, como pela sua eficácia junto a empreendedores de baixa renda, que em geral “começam com o que se tem” para criar oportunidades.

Igualmente, por práticas de ensino e aprendizagem, a organização “B” tem sua metodologia de apoio voltada a empreendedores, com objetivo principal de auxiliá-los no desenvolvimento de competências. Para esses parâmetros, a organização segue diretrizes que envolvem níveis de ampliação da consciência empreendedora, pela qual as etapas de desenvolvimento pessoal e profissional são

delineadas e trabalhadas.

De modo a apoiar diferentes públicos de empreendedores, a organização instituiu cinco metodologias, elaboradas de acordo com necessidades específicas. Tais metodologias encontram-se classificadas da seguinte maneira: [1] empreendedores individuais; [2] grupos produtivos comunitários; [3] negócios sociais comunitários; [4] organizações de Catadores; [5] ferramentas de design.

A estratégia metodológica utilizada envolve temas variados, porém as principais abordagens encontram-se descritas no quadro 6 a seguir. Nesse sentido, ressalta-se que a pesquisa pondera referências mais condizentes com os temas fundamentais relacionados ao empreendedorismo e passíveis de conexão com o campo do design.

Quadro 6: Principais abordagens e indicadores, organização “B”.

PRINCIPAIS ABORDAGENS	CENÁRIO
Plano de negócios Planejamento estratégico Gestão Controles administrativos Controles financeiros Regras de funcionamento Recursos Humanos	Conjunto de informações que promovem a compreensão de oportunidades de negócios, análise de dificuldades e problemas, estímulo a desafios alcançáveis, busca por soluções, custos e precificação de produtos e serviços, prestação de contas e transparência administrativa, administração de pessoas e conflitos.
Formalização Captação de recursos Parcerias	Atendimento a exigências previstas em Lei/Previdência Ações voltadas às articulações estratégicas: parceiros, clientes, governos. Acesso a bens e equipamentos indispensáveis a produção, via editais.
Produtos e serviços Cadeia de fornecedores e distribuição Análise de clientes, parceiros e concorrentes Marketing Comunicação Comercialização	Conjunto de ações que auxiliam nas relações mercadológicas onde o empreendimento se insere, incluindo visibilidade, diferencial competitivo e acesso a mercados.
Layout produtivo Trabalho em rede Produtividade	Ações de voltadas à colaboração e à gestão da produção.
Produto Ideia/ Desenvolvimento Análise de produtos similares Identidade do produto Identidade Visual Estilo Combinação de cores Tendências Eco-design Ficha técnica do produto Design de serviços	Conhecimentos e estímulos a percepção visual e criativa que impacta na autonomia do empreendedor, permitindo melhoria e a qualidade de portfólio de produtos ou serviços.

Fonte: Primária, baseado no material de referência do organizador “B”.

Nesse contexto, é possível perceber que a classificação incorpora ferramentas de design com o propósito de ampliar competências empreendedoras no público alvo da organização, compartilhando diferentes conhecimentos para estímulo criativo e visual que impactam no desenvolvimento e melhoria de produtos ou serviços.

O uso desse conjunto de referenciais – que inclui o design – auxilia a organização a desenvolver e aprimorar métodos de atuação relacionados a competências e gestão empreendedoras. Seus índices de inclusão mantêm o foco em quatro eixos principais: [1] “Quem sou”, que se refere à descoberta de competências pessoais, à identidade, sonhos e auto imagem; [2] “O que sei”, cuja ideia se refere a conhecimentos e experiências; [3] “Quem conheço”, que reflete a rede de contatos necessários às articulações empreendedoras; [4] “O que ganho”, que impacta na renda e crescimento do negócio. Portanto, os resultados obtidos implicam em mudança de visão, auto realização, motivação para aprender coisas novas, orientação para atingir resultados, criação de soluções, capacidade de inspirar pessoas, entre outros itens necessários ao empoderamento dos participantes.

Reforça-se ainda que, a organização “B” também possui ações de ensino e aprendizagem em comunidades onde passa a acompanhar projetos empreendedores por determinados períodos de tempo, visando o empoderamento e a inclusão econômica e social de pessoas. Assim sendo, suas respectivas demandas de trabalho e ensino podem variar de acordo com cada especificidade e contexto.

#### 4.2.3 Organização “A”, Organização “B” e sua relação com o design

Tendo como um dos objetivos específicos de pesquisa, a constatação da presença do design nas relações individuais instituídas por organizações do terceiro setor, o quadro 7 estabelece um comparativo entre as amostragens selecionadas “A” e “B”, apontando os principais indicativos de inclusão do design em suas propostas metodológicas.

Quadro 7: Principais indicadores da presença do design nas organizações “A” e “B”.

<b>Organização “A”</b>	<b>Organização “B”</b>
Menção indireta do design como índice relacionado a produto	O design é tido como metodologia, com ênfase em diferentes abordagens e ferramentas
Sugestão de ações pontuais de design por meio de consultoria externa	O design é estabelecido como índice essencial para o desenvolvimento de competências empreendedoras.
O design não é estabelecido no método de trabalho utilizado como índice de desenvolvimento de competência empreendedora	A abordagem centrada no design impacta em conhecimentos e estímulos a percepção visual e criativa dos empreendedores beneficiados
O design não é referenciado como tema pertinente à educação empreendedora	Diferentes abordagens centradas no design fazem parte do processo de educação empreendedora

Fonte: Primária.

A partir dessa análise inicial é possível averiguar que a organização “B”, em relação à “A”, possui uma maior aproximação com o campo do design, principalmente por incorporar ferramentas do design em sua metodologia direcionada à educação empreendedora. A organização “A”, ao contrário, não estabelece o design como índice para o desenvolvimento de competências empreendedoras, logo não o inclui em sua metodologia. Por sua não consideração como elemento necessário ao sucesso empreendedor, presume-se que a organização possua pouco conhecimento sobre as contribuições dessa ciência, tanto para seus objetivos externos quanto internos.

Presume-se que tanto a Organização “A” quanto a organização “B”, em virtude de suas especificidades, devam possuir necessidades latentes de experimentar novos métodos de trabalho que melhorem significativamente suas performances. Especialmente, mantendo a ideia de bem comum e prospecção de melhores práticas de educação empreendedora. Porém, a ênfase desta pesquisa considera a organização “A” como “estudo de caso”, por esta possuir a menor relação com o design, mantendo a intencionalidade de testar suas contribuições para o desenvolvimento de novas performances de trabalho, utilizando o design thinking como referência.

É importante enfatizar que esse exercício dá suporte para avaliar e qualificar interferências de design que possam ser aplicadas no terceiro setor, permitindo o desenvolvimento colaborativo de novas estratégias para diferentes organizações. Assim, um estudo dessa natureza pode ser referencial para outros cenários e situações nas quais haja a necessidade de subsídios do design, enquanto processo.

As expectativas de resultados referem-se, principalmente, ao fato de tornar o design mais compreensível e acessível ao terceiro setor, como processo estratégico que permita às organizações a diferenciação de suas performances. Assim, o que ora se propõe representa o início de um processo plausível com vistas a envolver outras organizações que possuem carências por métodos mais criativos, colaborativos e participativos no âmbito educacional. Sobretudo, tangenciando significativas aproximações entre o design no terceiro setor.

## 5 ESTUDO DE CASO

A partir da identificação da organização cuja análise indica a menor aproximação com o design em suas relações, propõe-se aplicar um estudo de caso, de modo a avaliar e aplicar mediações orientadas pelo processo design que permitam à organização selecionada o desenvolvimento de estratégias diferenciadas de atuação. Sobretudo, a proposta dispõe à organização a indicação de ferramentas e práticas geridas pelo design thinking que concentram o desafio co-participativo de reavaliar sua performance de trabalho.

Destaca-se que as ferramentas de design utilizadas para a condução das atividades junto à organização investigada foram desenvolvidas pela pesquisadora, de acordo com necessidades específicas para cada etapa proposta.

### 5.1 Apresentação da organização selecionada como estudo de caso

A organização investigada como estudo de caso é nomeada como “Instituto Consulado da Mulher”, sendo a ação social da marca Consul, mantida pela Whirlpool Latin America, empresa líder em eletrodomésticos. No entanto, para que as investigações de pesquisa pudessem ser aplicadas a organização consolidou com a pesquisadora a “carta de aceite do campo de pesquisa”, conforme parâmetros do Comitê de Ética, disponível para consulta no Apêndice 1 do presente relatório técnico.

Desde 2002 o Instituto trabalha na transformação social por meio do incentivo ao empreendedorismo para mulheres de baixa renda e escolaridade, que vivem em comunidades vulneráveis na periferia das grandes cidades ou em áreas rurais de todo o Brasil. O papel do Consulado da Mulher é contribuir para o desenvolvimento de empreendimentos populares de todo o país, tendo como foco a geração de renda e a melhoria da qualidade de vida de seus envolvidos (CONSULADO DA MULHER, s.n.t.).

Em síntese é possível estabelecer que, o objetivo geral da organização é viabilizar a geração de renda para mulheres em vulnerabilidade social, enquanto que o específico é criar condições para a geração de renda, por meio de capacitações e assessoria.

Assim, as principais atividades executadas referem-se à:

- [1] educação para o empreendedorismo
- [2] assessoria à negócios
- [3] apoio na capacidade produtiva (doações)
- [4] mensuração de resultados

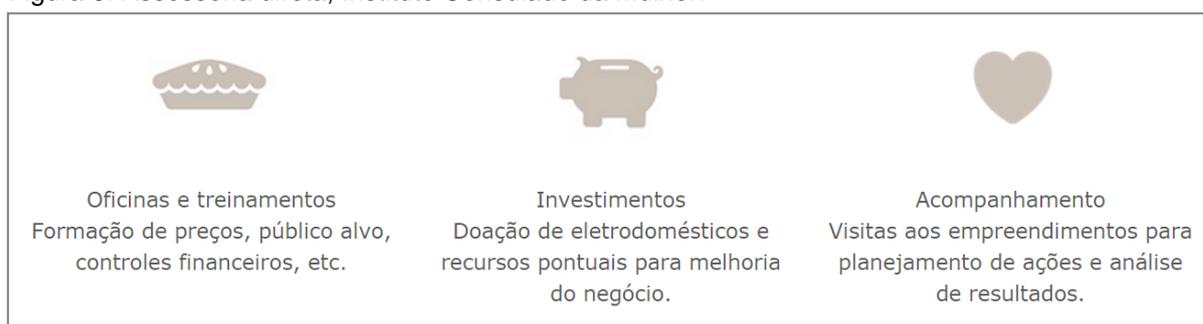
Todavia, espera como resultados: mulheres gerando renda; desenvolvimento da capacidade empreendedora; aumento dos conhecimentos de negócio; ampliação das liberdades de escolha da mulher; auto-estima feminina.

Para desenvolver suas atividades junto aos empreendimentos, a atuação do instituto segue uma “metodologia de gestão por indicadores”, sendo realizada de duas formas distintas: “assessoria direta” e “indireta ou por meio de parcerias”.

O processo de “assessoria direta” é realizado em Rio Claro (SP), Joinville (SC), Manaus (AM) e São Paulo (SP), cidades onde estão localizadas as unidades fabris e administrativas da Whirlpool Latin America de modo que, o instituto realiza a assessoria por meio de equipes técnicas locais.

A figura 6 delinea as etapas de como funciona o processo de assessoria direta, considerando educação empreendedora, investimentos e acompanhamento do negócio:

Figura 6: Assessoria direta, Instituto Consulado da Mulher.



Fonte: Instituto Consulado da Mulher (s.n.t.).

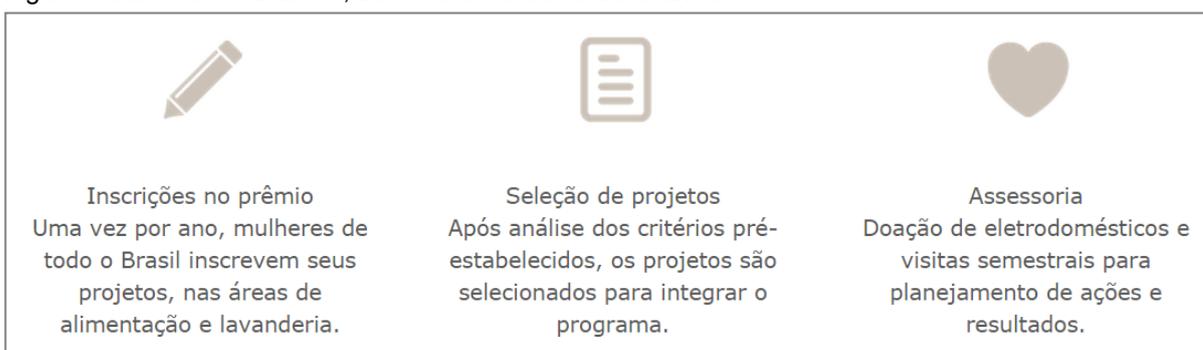
Nessa ênfase, a equipe acompanha presencialmente todas as etapas de desenvolvimento do empreendimento, contribuindo para melhorias na gestão do negócio, por meio do processo chamado de assessoria que envolve treinamentos, aporte de recursos e acompanhamento do negócio.

Todavia, de modo a expandir sua atuação para outras cidades do país, o Consulado da Mulher realiza assessoria indireta por meio da parceria com instituições sociais que também apóiam o empreendedorismo. Nessa relação a

instituição parceira é capacitada para utilizar a “Metodologia de Gestão por Indicadores”. Posteriormente, estas instituições realizam assessorias presenciais e o acompanhamento do desempenho dos empreendimentos, reportando informações para a equipe do Consulado da Mulher periodicamente.

A Figura 7 a seguir descreve as etapas de como funciona o processo de assessoria indireta, por meio de parcerias que igualmente possuem ações de fomento ao empreendedorismo:

Figura 7: Assessoria indireta, Instituto Consulado da Mulher.



Fonte: Instituto Consulado da Mulher (s.n.t.).

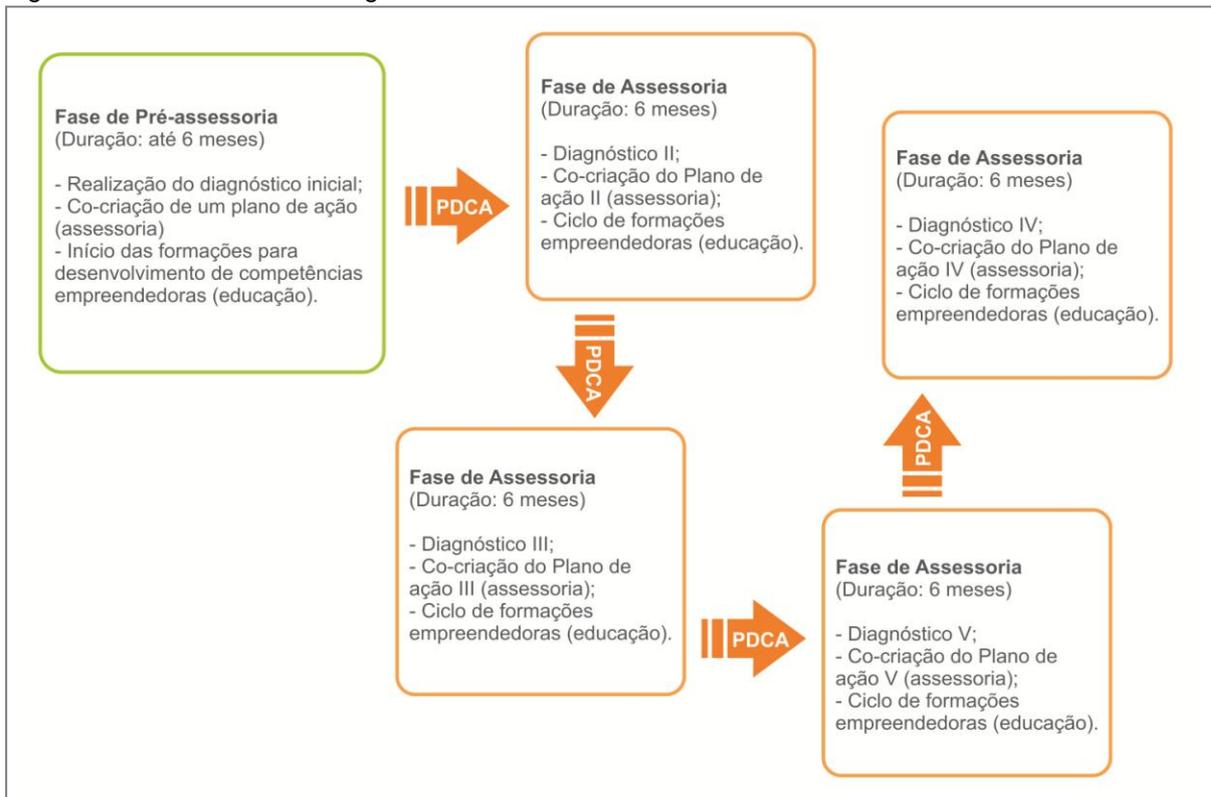
É importante considerar que, com objetivo de incentivar os empreendimentos a ampliarem sua produção e seu potencial de geração de renda, eletrodomésticos da marca Consul são doados para impulsionar as atividades cotidianas dos grupos.

Outro ponto em relação à assessoria remota é a visita da equipe técnica do Consulado da Mulher, em média, duas vezes ao ano para auxílio nas demandas existentes nos empreendimentos beneficiados.

Em relação à equipe técnica, a organização estrutura seu capital humano considerando a diversidade de áreas de formação e interesses associados ao empreendedorismo. Educadores sociais formam o núcleo principal de trabalho junto ao público beneficiado.

Especificamente em relação à metodologia aplicada nos processos de assessoria e educação empreendedora, a organização estabeleceu o uso de 30 indicadores cuja descrição e conceituação de temas podem ser visualizados no Anexo (1 ao 7) do presente relatório. De modo a facilitar a compreensão dessas ações a figura 8 sintetiza o processo utilizado atualmente, considerando suas diferentes etapas.

Figura 8: Síntese da metodologia atual do Consulado da Mulher.



Fonte: Primária

Nesse contexto, a equipe técnica é responsável por aplicar os 30 indicadores contemplados na metodologia, administrando assessoria e educação empreendedora simultaneamente. Seu escopo envolve a premissa básica da educação popular designada por Paulo Freire, no qual todas as etapas envolvem a participação do empreendimento assistido como co-responsável, estabelecendo contrapartidas de resultados.

Destaca-se que, o processo foi desenvolvido para compreender o grau de desenvolvimento dos empreendimentos como um todo, identificando pontos críticos por meio de diagnósticos que resultarão em planos de ação. Em sùmula, sua aplicação envolve constantemente a ferramenta PDCA, cujo significado deriva das palavras em inglês *plan*, *do*, *check* e *action*, traduzidas para o português como planejar, executar, monitorar e corrigir, e avaliar. De acordo com a organização, o PDCA auxilia na compreensão de problemas a serem solucionados para que o empreendimento se desenvolva gradualmente, seguindo diretrizes de médio e longo prazo (CONSULADO DA MULHER, s.n.t.).

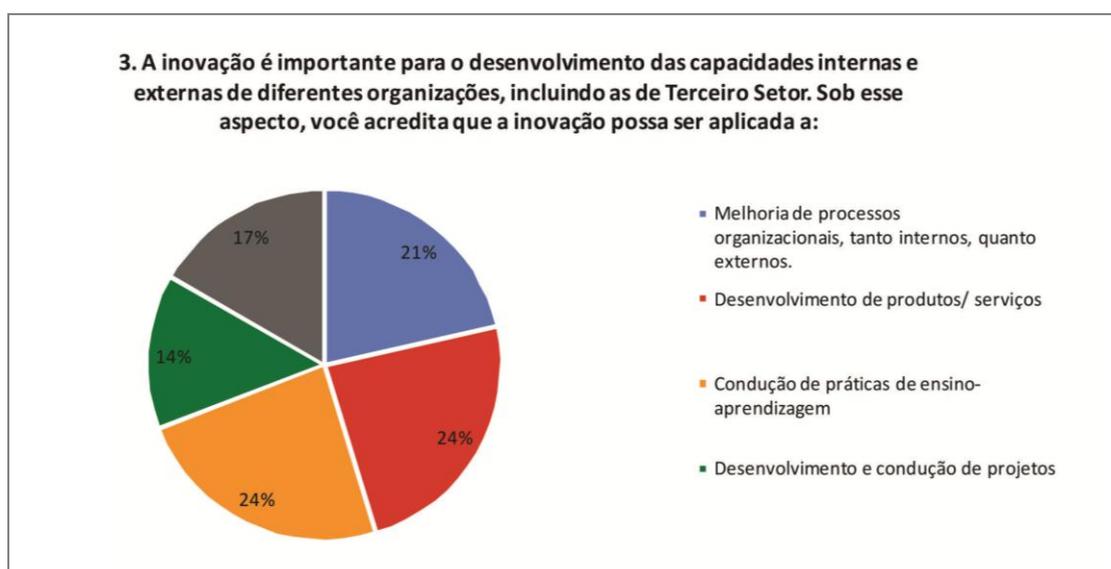
## 5.2 Investigações iniciais: pesquisas de campo

Tendo a intenção de compreender como a organização percebe o design em suas relações de trabalho, entrevistas via questionários de opinião (Apêndice 3), foram aplicadas em agosto de 2014 junto à equipe técnica do Consulado da Mulher, indiferentemente de cargos e funções, para obtenção de dados. Os sujeitos envolvidos – pertencentes às unidades onde a organização possui sede – participaram voluntariamente via formulário eletrônico, mantendo sua identidade preservada, conforme “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) aprovado com parecer favorável no Comitê de Ética (Apêndice 2).

A amostragem concentrou a participação de 11 indivíduos cujas respostas expuseram a percepção que a equipe tem sobre suas práticas relacionadas à educação empreendedora, sua percepção de inovação e criatividade, bem como entende possíveis contribuições do campo do design. Contudo, esse ensaio foi importante para compreensão inicial do cenário investigado.

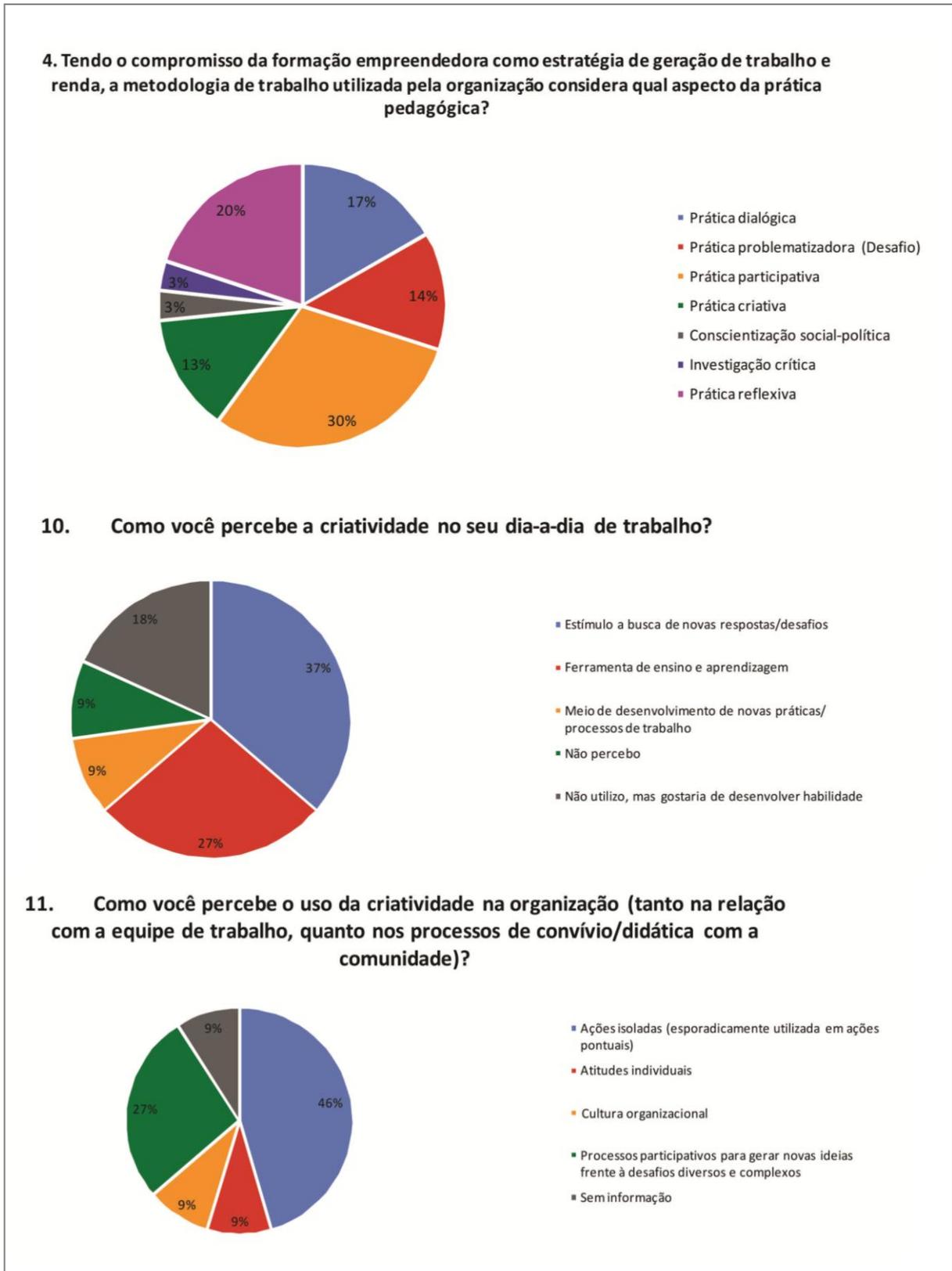
As figuras 9, 10 e 11 expõem os gráficos gerados a partir das respostas dadas às questões compreendidas como mais relevantes à pesquisa, revelando ainda os percentuais obtidos em cada uma delas.

Figura 9: Gráfico I, obtido via questionário de opinião.



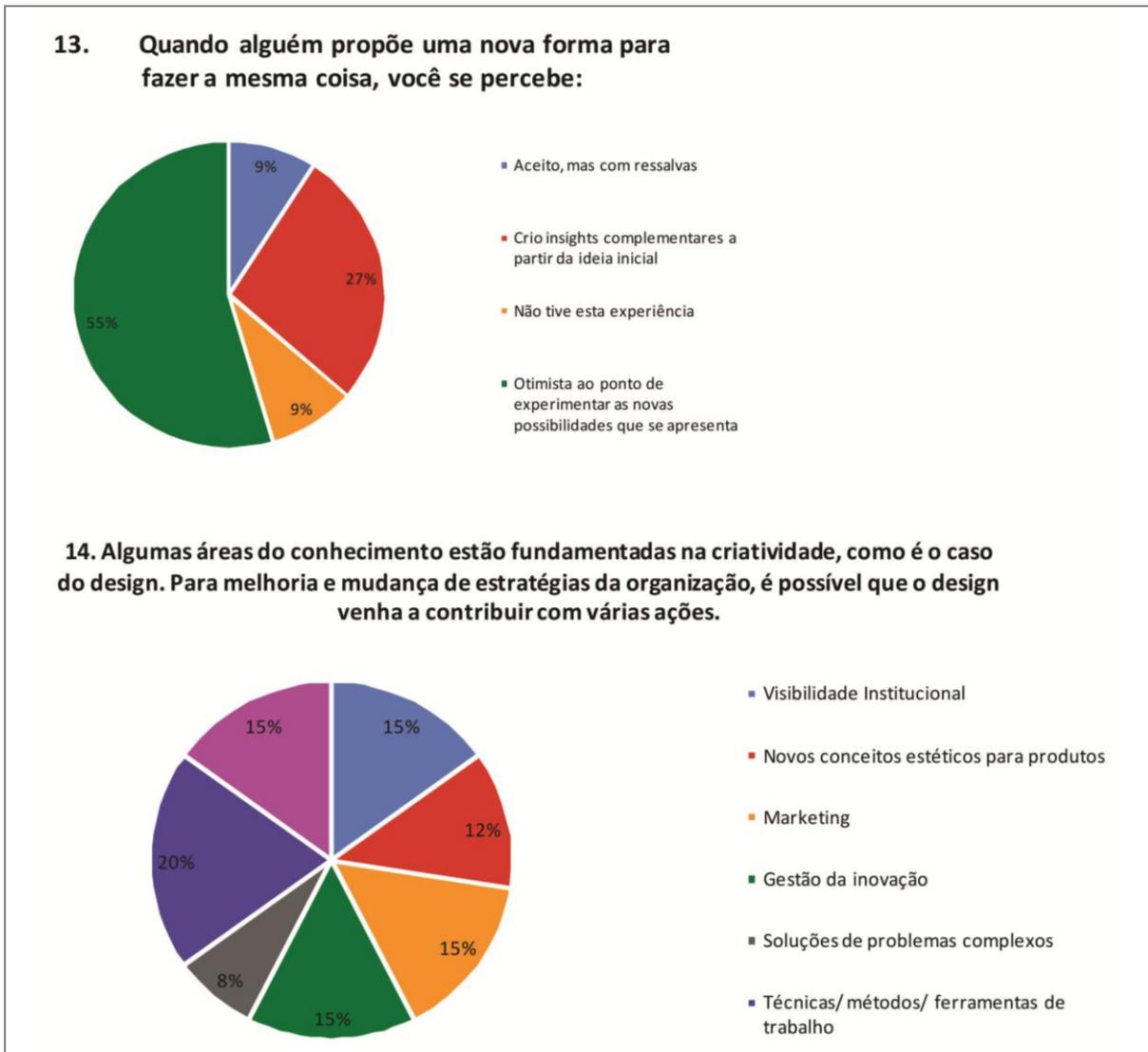
Fonte: Primária

Figura 10: Gráficos II, obtidos via questionário de opinião.



Fonte: Primária

Figura 11: Gráficos III, obtidos via questionário de opinião.



Fonte: Primária

Nesse sentido, destacam-se as seguintes ponderações:

- Não há designers atuando na equipe;
- 24% dos participantes compreendem que a inovação é importante para a melhoria de processos de trabalho, assim como para o desenvolvimento de produtos/ serviços;
- 30% consideram a prática participativa como principal aspecto do modelo utilizado pela organização para prover formação empreendedora;
- 37% percebem a criatividade como um estímulo diário para busca de respostas a desafios
- 46% entendem o uso da criatividade na organização como ações isoladas/ pontuais;

- 55 % se sentem otimistas ao ponto de experimentar uma proposta de fazer a mesma coisa de um jeito diferente;
- em relação ao uso do design na organização, 20% acreditam que essa ciência pode contribuir com o desenvolvimento de técnicas, métodos e ferramentas de trabalho.

De acordo com as observações realizadas sem interferência pela pesquisadora em campo, houve as seguintes constatações: [a] o método desenvolvido pela organização concentra referencial teórico, porém não expõe formas práticas de aplicação; [b] há pouco uso de ferramentas criativas de ensino; [c] as formas pedagógicas quando criativas são motivadas por atitudes individuais, não fazendo parte de uma cultura organizacional; [d] As equipes não se reúnem para desenvolver coletivamente abordagens pedagógicas; [e] o uso da criatividade não é tido como prioridade/necessidade técnica; [f] há desejo pela inovação, porém não se sabe como inovar.

Todas as informações coletadas em campo tornaram-se imprescindíveis para determinar os passos futuros da pesquisa. Em síntese, é possível referir que conceitos sobre inovação e criatividade tornaram-se o ponto de partida para a sensibilização, tanto da equipe quanto da própria organização, sobre a importância do design como mediador de outra cultura organizacional. Perceber que a criatividade não estava sendo cultivada permitiu explorar o uso do design thinking como ferramenta para pensar fora da caixa, extraindo novos paradigmas e possibilidades reais de uso.

### 5.3 Sensibilização da organização para o uso do design

De modo a introduzir novas percepções sobre métodos de trabalho na organização, mediadas pelo modelo mental do design, uma breve introdução teórica sobre conceitos de inovação, criatividade e seus percursos de viabilidade foi compartilhada em *workshop* com a equipe técnica. Nesse sentido, a metodologia do design thinking foi apresentada e aplicada com intuito de explorar seu uso, experienciando a geração de alternativas plausíveis para a descoberta de novas possibilidades de ação.

É importante considerar que devido à organização já dispor de método de trabalho voltado à educação empreendedora, a metodologia de design thinking aplicada junto à equipe teve como propósito a busca de meios para instigar melhorias nas relações de trabalho no contexto de interesse dos educadores.

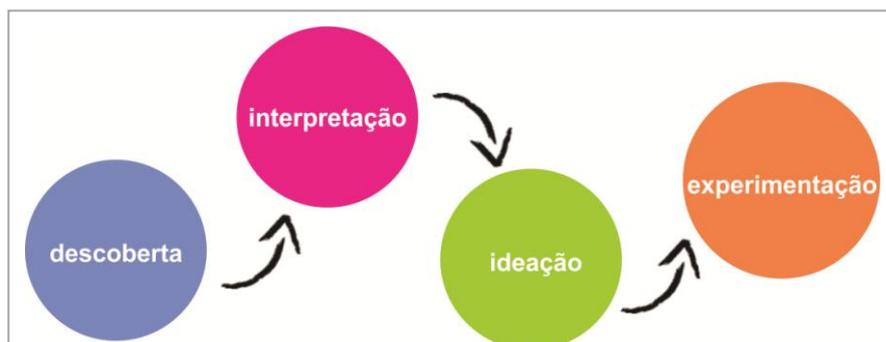
Com a finalidade de envolver os participantes em uma atmosfera lúdica desde os momentos iniciais de pesquisa, um painel de compartilhamento de ideias e emoções foi aplicado, onde cada pessoa pode materializar sua expectativa em relação à proposta do *workshop*. Entre as perspectivas os participantes expuseram: “novas experiências”, “envolvimento”, “inspiração” e “conhecimento”. Todavia, após a explanação teórica acerca do poder da inovação e da criatividade a partir do modelo mental do design thinking, os participantes compartilharam novas percepções, como: “pensar e agir diferente”, “usar a imaginação”, “criar alternativas”, “fazer a diferença”, “transpor barreiras”, “transformar”, “praticar”, “ir além”, “sair do óbvio”, “compartilhar”, “a solução já existe, basta incentivar para exteriorizar”.

Inspirados na premissa do aprender fazendo, fundamentada essencialmente na colaboração entre diferentes profissionais, os participantes tiveram acesso à metodologia do design thinking em suas distintas fases.

### 5.3.1 Workshop: design thinking no terceiro setor

A metodologia selecionada para discutir a importância do design como processo estratégico que potencializa novas performances na estrutura organizacional foi embasada nas fases *descoberta*, *interpretação*, *ideação* e *experimentação* do design thinking (figura 12).

Figura 12: Fases do design thinking aplicadas no workshop.



Fonte: Primária.

Sua relevância está ancorada em pesquisas que envolvem o uso do design thinking no contexto da educação devido ao compromisso da organização com a educação empreendedora. Ressalta-se, porém que a fase de descoberta e interpretação compõe estudos de imersão em uma problemática genérica dada a intenção de pesquisa de, em um primeiro momento, sensibilizar a organização para possíveis contribuições do design e suas ferramentas para gerir projetos diversos.

Diante desses pressupostos, a fase de *descoberta* permitiu aos participantes imergir em um desafio comum, conforme ratifica a figura 13. A provocação proposta abrangeu à seguinte interrogatória: “Como podemos criar relações de ensino e aprendizagem melhores e mais significativas para o contexto social?”

Figura 13: Descoberta - apresentação da pergunta desafio.



Fonte: Primária.

De modo a facilitar o processo de reflexão sobre a problemática da educação empreendedora no cenário social, uma das ferramentas de pesquisa empática designada de “mapa da empatia” foi aplicada (figura 14). Assim, mesmo de forma imaginária (por questões de tempo e logística para levar a equipe a campo) os participantes puderam sentir o fato de “estar no lugar das pessoas” que recebem a educação empreendedora, refletindo e tomando nota de importantes percepções sobre o tema investigado.

Figura 14: Reflexão a partir da ferramenta “Mapa da Empatia”.



Fonte: Primária.

A ferramenta empática tem por conceito colocar as pessoas no centro do processo. Assim sendo, as análises envolveram ficticiamente as pessoas beneficiadas pela organização por meio da concepção dos Educadores. No caso proposto, a ferramenta considerou: [1] o que a pessoa pensa e sente? (Entendimento do que acontece em sua mente, quais seus maiores medos, inseguranças, aspirações, necessidades e dificuldades de aprendizagem); [2] o que a pessoa vê? (Análise de como ela percebe o ambiente, os métodos, as ferramentas utilizadas, conteúdos e incentivos de aprendizagem); [3] O que ela diz e faz? (Quais atitudes ela demonstra para aprender, considerando comportamentos que podem estar sinalizando para isso); [4] O que ela escuta? (Ponderação sobre o que as pessoas que a influenciam dizem, em especial, sua família e amigos); [5] Qual sua dor? (Análise de riscos que teme enfrentar a causa de suas maiores frustrações, considerando os obstáculos entre ela e o que ela precisa aprender); [6] Quais os benefícios? (Avaliação do que realmente a pessoa busca aprender e como mede o seu sucesso).

Os resultados obtidos pelos grupos durante o processo de pesquisa empática foram sistematizados e podem ser visualizados no quadro 8. Todavia, sua síntese não considera as repetições de julgamentos, perceptíveis nos vários painéis gerados pelos grupos de trabalho.

Quadro 8: Síntese dos resultados obtidos com a ferramenta “mapa da empatia”.

REFLEXÃO	PERCEPÇÃO
O que pensa e sente?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Futuro</li> <li>▪ Medo de fracassar</li> <li>▪ Medo de não atingir renda</li> <li>▪ Medo de gerir um negócio</li> <li>▪ Falta de recurso financeiro</li> <li>▪ Baixa estima</li> <li>▪ Inferioridade</li> <li>▪ Não sou capaz</li> <li>▪ Estudar de novo?</li> <li>▪ Minha família precisa de mim!</li> <li>▪ Tenho que decidir mudar</li> <li>▪ Isso não faz parte da minha realidade!</li> <li>▪ Medo de arriscar</li> </ul>
O que vê?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Oportunidades</li> <li>▪ Incentivos</li> <li>▪ Luz no fim do túnel</li> <li>▪ Melhorias no ambiente de trabalho, na família, etc.</li> <li>▪ Cidadania</li> <li>▪ Interação social e cultural</li> <li>▪ Resistência dentro de casa!</li> <li>▪ Dificuldades com tecnologias</li> <li>▪ Barreiras</li> <li>▪ O mundo de negócios é masculino</li> <li>▪ Incredulidade</li> <li>▪ Uma chance de mudar a vida</li> <li>▪ Um mundo melhor para os filhos</li> <li>▪ Capital de giro</li> <li>▪ Espaço de produção</li> </ul>
O que diz e faz?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quero fazer</li> <li>▪ Quero mudar</li> <li>▪ Insegurança em agir</li> <li>▪ Não sei</li> <li>▪ Isso é muito difícil</li> <li>▪ Essa atividade não me traz lucro</li> <li>▪ Minha obrigação é cuidar do esposo e filhos</li> <li>▪ Prática diferente do discurso</li> </ul>
O que escuta?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Não acredito no potencial do negócio</li> <li>▪ Sem retorno imediato</li> <li>▪ Você não vai conseguir</li> <li>▪ Você não tem apoio das pessoas</li> <li>▪ Perca de tempo</li> <li>▪ Isso é picaretagem!</li> <li>▪ O que você tanto faz nesse Consulado?</li> <li>▪ O que você ganha?</li> <li>▪ Que trabalho interessante, quanto você ganha?</li> <li>▪ Está indo para outro lugar e não para a assessoria</li> <li>▪ Você não é capaz</li> <li>▪ Isso é impossível</li> <li>▪ Você é louca</li> <li>▪ Isso não é para você</li> <li>▪ Vai jogar dinheiro fora</li> </ul>
Dor	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dificuldades com a formação inicial</li> <li>▪ Falta de formação</li> <li>▪ Conciliar o trabalho com atividades em casa</li> <li>▪ Enfrentar a família</li> <li>▪ Relações de gênero</li> <li>▪ Ambição</li> <li>▪ Traumas</li> </ul>

Dor	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dificuldade financeira</li> <li>▪ Medo</li> <li>▪ Baixa escolaridade/ analfabetismo</li> </ul>
Benefícios	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transformação na sua vida</li> <li>▪ Melhoria da qualidade de vida</li> <li>▪ Investimento na família</li> <li>▪ Conquista dos sonhos</li> <li>▪ Ser reconhecida como mulher!</li> <li>▪ Liberdade</li> <li>▪ Educação dos filhos</li> <li>▪ Renda</li> <li>▪ Troca de experiências</li> <li>▪ Autonomia</li> <li>▪ Independência</li> <li>▪ Estabilidade financeira</li> <li>▪ Reconhecimento</li> <li>▪ Tomada de decisão</li> </ul>

Fonte: Primária, a partir de dados obtidos em campo.

É importante ponderar que a limitação de tempo para a proposta de reflexão inibiu o aprofundamento sobre a problemática. Entretanto, os materiais gerados revelam importantes percepções sentidas pelos educadores no contato direto com o público-alvo da organização. Muitos dos relatos apresentados pelos participantes descreveram essa reflexão como um momento de se colocar no lugar do público-alvo para melhor compreender suas expectativas e limitações.

A fase de *interpretação* possibilitou aos participantes se apropriarem das percepções construídas na fase anterior para identificarem e interpretarem assuntos prioritários que impactam intensamente na qualidade do trabalho desenvolvido pela organização, em especial, nas relações de ensino e aprendizagem.

Com a finalidade de ampliar e facilitar a compreensão de cenários, a ferramenta “painel de descobertas” permitiu aos grupos organizar as discussões em categorias mais amplas, decifrando o número máximo de problemáticas possíveis, considerando o tempo disponibilizado (figura 15).

Figura 15: Equipes constituindo seus painéis de problemáticas.



Fonte: Primária.

Os assuntos discutidos compreenderam argumentos específicos de modo a facilitar a obtenção de dados, como: [1] *Barreiras* (percepção de dificuldades sentidas pela equipe técnica); [2] *Pessoas* (triagem das dificuldades sentidas pelo público alvo da organização); [3] *Ferramentas* (análise de dificuldades percebidas nos métodos de ensino aplicados pela organização); [4] *Sistema Organizacional* (diagnóstico de dificuldades percebidas nos processos operacionais).

Como forma de indicar tal procedimento, a figura 16 expõe os painéis que cada equipe gerou com vistas à descoberta e compreensão de problemáticas percebidas nas práticas diárias do Consulado da Mulher.

Figura 16: Painéis de *insights*.



Fonte: Primária, a partir de dados obtidos em campo.

Baseados nos painéis desenvolvidos pelas equipes, as implicações decorrentes dessa fase foram devidamente sistematizadas no quadro 9 a seguir. Todavia, igualmente nessa situação, ressalta-se a não consideração da repetição de opiniões. E, por tratar de problemáticas, a pesquisadora entende que as equipes ponderaram determinados argumentos como dificuldade ou falta de determinado assunto em questão.

Quadro 9: Síntese do painel de *insights*.

CATEGORIA	PROBLEMÁTICAS
<p>Barreiras [dificuldade/falta]</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resultado imediato</li> <li>▪ Baixa escolaridade</li> <li>▪ Dificuldades financeiras</li> <li>▪ Capital de giro</li> <li>▪ Espaço de produção</li> <li>▪ Família</li> <li>▪ Pessoas</li> <li>▪ Discurso diferente da prática</li> <li>▪ Insegurança/ Medo</li> <li>▪ Tempo</li> <li>▪ Resistência ao novo Relação de trabalho capitalista</li> <li>▪ Diferença de identidades (rural x urbano)</li> <li>▪ Contexto cultural</li> <li>▪ Relações de ensino e aprendizagem no 3º Setor</li> <li>▪ Resultados do negócio: baixa lucratividade</li> <li>▪ Necessidade do empreendimento não aparece no plano de assessoria do semestre.</li> <li>▪ Equipe pequena para tantas atividades</li> </ul>
<p>Pessoas [dificuldade/falta]</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relações de gênero</li> <li>▪ Baixa estima</li> <li>▪ Traumas</li> <li>▪ Medo de arriscar</li> <li>▪ Sensação de incapacidade: você não vai conseguir</li> <li>▪ Falta de apoio</li> <li>▪ Independência/autonomia</li> <li>▪ Tomada de decisão</li> <li>▪ Medo de se expor</li> <li>▪ Diferença de escolaridade</li> <li>▪ Não autorização do cônjuge</li> <li>▪ “Meu tempo já passou”</li> <li>▪ Afazeres do lar</li> </ul>
<p>Ferramentas [dificuldade/falta]</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Metodologia</li> <li>▪ Indicadores</li> <li>▪ Inovações</li> <li>▪ Empreendedorismo</li> <li>▪ Saber popular</li> <li>▪ PDCA</li> <li>▪ CANVAS</li> <li>▪ Material/conteúdo lúdico</li> <li>▪ Estrutura</li> <li>▪ Tempo</li> <li>▪ Formação para uso de ferramentas que auxiliam na prática pedagógica</li> <li>▪ Incentivo a troca de experiências</li> <li>▪ Lúdico, falado, cantado, etc.</li> <li>▪ Troca de experiências</li> <li>▪ Prioridade por ferramentas que ajudam a gerar renda mais rápida</li> <li>▪ Ferramentas de apoio para a equipe</li> <li>▪ Material de apoio</li> <li>▪ Indicadores complexos</li> </ul>
<p>Sistema organizacional [dificuldade/falta]</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitações e oficinas</li> <li>▪ Vídeos</li> <li>▪ Música</li> <li>▪ Dinâmicas de grupo</li> <li>▪ Atividades lúdicas</li> <li>▪ Trabalho em grupo</li> </ul>

<p>Sistema organizacional [dificuldade/falta]</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tempo para preparar atividades</li> <li>▪ Treinamentos</li> <li>▪ Formalização</li> <li>▪ Troca de experiências</li> <li>▪ Linguagem metodológica</li> <li>▪ Ação</li> <li>▪ Ferramentas participativas</li> <li>▪ Conteúdos facilitados</li> <li>▪ Equipe pequena para tantas atividades!</li> <li>▪ Definição clara das funções</li> <li>▪ Trabalho em equipe (mínimo 2 pessoas)</li> </ul>
---	--

Fonte: Primária, a partir de dados obtidos em campo.

Apesar da escassez de tempo para uma reflexão mais profunda, é possível afirmar que os resultados obtidos nessa fase apresentaram carências que impactam diretamente sob os processos de trabalho da organização em estudo. Principalmente, por expor manifestações relacionadas a dificuldades vivenciadas hora pela equipe, hora pelo público alvo da organização.

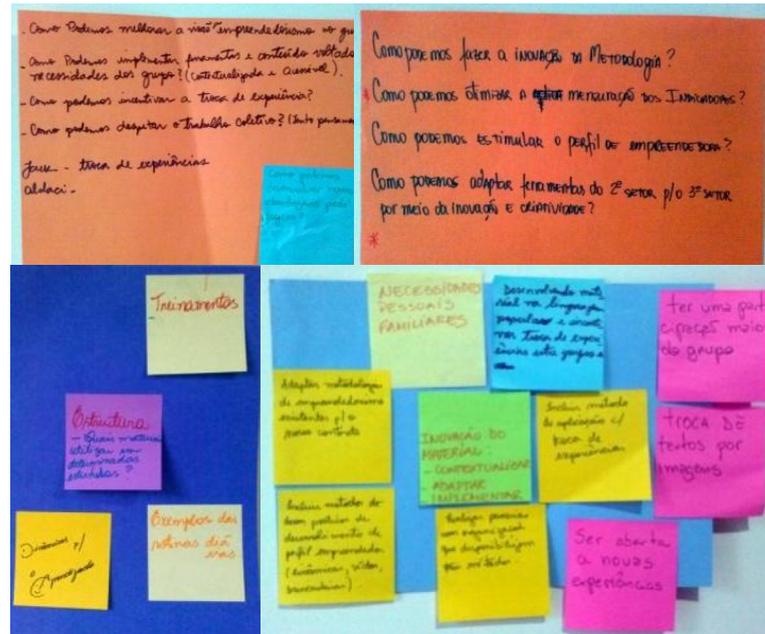
Diante do exposto, foi possível considerar, ao analisar as percepções dos grupos, a necessidade de incluir outras categorias, como por exemplo: “Currículo”, de modo a aprofundar e entender melhor determinadas necessidades apontadas na categoria “Ferramenta”. Nesse caso é necessária uma análise mais aprofundada de conteúdos, materiais de apoio, bem como ferramentas pedagógicas utilizadas na metodologia aplicada pela organização.

Importante considerar quanto à possibilidade de incluir uma categoria “Espaço”, que seria contemplada nas descobertas relacionadas à estrutura de ensino, tanto de quem oferece a educação empreendedora (equipe técnica) quanto de quem recebe (público alvo).

Considera-se que a partir desse exercício, foi possível à organização extrair aprendizados e identificar quais temas de interesse se quer aprofundar futuramente.

Após a identificação de várias situações-problema, os grupos partiram para a fase de *interpretação* e conseqüente seleção de *insights*, criando frases curtas, memoráveis e objetivas, tendo como objetivo passar a noção de uma nova perspectiva ou possibilidade de ação.

A figura 17 demonstra que cada grupo desenvolveu lembretes visuais conforme suas necessidades interpretativas.

Figura 17: Seleção de *insights*.

Fonte: a partir de dados obtidos em campo.

Foi possível extrair desse exercício, leituras sobre inquietações percebidas na fase anterior (quadro 10), sob a forma de pergunta “como podemos?”. O Quadro 6 revela alguns dos *insights* destacados nos grupos.

Quadro 10: Seleção de *insights*.

COMO PODEMOS...	
Minimizar o medo de arriscar?	Estar aberto a novas experiências?
Criar oportunidades de aprendizagem e de melhoria de parcerias?	Realizar parcerias com organizações que disponibilizam métodos?
Utilizar ferramentas que ajudam a gerar renda mais rápido?	Inovar no material? (contextualizar, adaptar e implementar)
Criar novos métodos de trabalho para a educação empreendedora no terceiro setor?	Adaptar metodologias existentes?
Desenvolver metodologia com ferramentas participativas e adequadas ao empreendimento?	Incluir métodos práticos de desenvolvimento do perfil empreendedor? (dinâmicas, vídeos, atividades lúdicas)
Incluir métodos de aplicação com troca de experiências?	Desenvolver material de apoio pedagógico com linguagem popular, incentivando a troca de experiências?
Implementar ferramentas e conteúdos voltados para as necessidades dos grupos? (contextualizada e acessível)	Utilizar a interdisciplinaridade da equipe para resolver a sobrecarga de trabalho?
Incentivar a troca de experiência?	Desenvolver a capacitação da equipe?
Despertar o trabalho coletivo? (pensamento de grupo)	Interagir com outras equipes?
Desenvolver abordagens pedagógicas mais eficazes?	Melhorar nossos indicadores?
Desenvolver dinâmicas de aprendizagem?	Receber Treinamentos?
Perceber quais materiais utilizar em determinadas estruturas?	Troca de textos por imagens? (aprendizagem imagética)
Melhorar a visão de empreendedorismo?	

Fonte: Primária, a partir de dados obtidos em campo.

Tal exercício provocou inquietações e a escolha de um problema específico, fundamentalmente necessário à fase subsequente que envolverá geração de alternativas ao problema definido como prioritário.

Contudo, os grupos de trabalho, após o processo de imersão, análise e síntese, elegeram quatro problemas como fator norteador para a geração de alternativas, de modo a criar relações de trabalho mais significativas para o contexto social. Ficou compreensível, portanto, como prioridades a repensar: [1] Processos de trabalho em equipe; [2] Interdisciplinaridade da equipe; [3] Educação participativa; [4] Metodologia utilizada pela organização.

É possível constatar por meio dos resultados obtidos que houve diferentes inquietações sentidas pela equipe técnica. Todavia, momentos futuros de imersão a essa temática podem trazer melhores direcionamentos à organização de modo a prover avanços em seus processos de trabalho, tanto internos quanto externos.

A fase *ideação* permitiu aos grupos a rica troca de ideias sobre a problemática selecionada, imaginando soluções diversas. Nesse sentido, o uso da técnica de estímulo criativo “*Brainstorming*” possibilitou um livre compartilhamento de ideias individuais para a construção de uma proposta coletiva (figura 18).

Figura 18: Momento de geração de alternativas.



Fonte: Primária.

Ressalta-se que, os grupos em um curto espaço de tempo propuseram alternativas plausíveis de resposta à problemática selecionada.

A fase de *experimentação*, permitiu aos grupos testar por meio de protótipos a alternativa gerada. Desse modo, os grupos de trabalho se dispuseram a medir, de forma simples e barata, a ideia desenvolvida como solução a problemática identificada na fase de interpretação (figura 19).

Figura 19: Prototipação das alternativas escolhidas.



Fonte: Primária.

Não houve, durante a aplicação dessa fase, momento para *feedbacks* (opinião das pessoas) embora este encaminhamento se constitua como uma das mais importantes ferramentas para o desenvolvimento da ideia. Assim sendo, considerações de possíveis correções da proposta não tiveram como ser aplicadas.

Contudo, esse exercício permitiu o compartilhamento das soluções propostas. Sob essa diretriz, cada grupo comunicou sua ideia aos demais participantes. A figura 20 refere-se à apresentação dos resultados obtidos, os quais dão respostas a algumas lacunas vivenciadas pela equipe técnica em seu cotidiano.

Figura 20: Apresentação das soluções geradas.



Fonte: Primária.

Em síntese, as propostas provocaram reflexões, descritas no quadro 11 a seguir, como problemáticas e soluções plausíveis.

Quadro 11: Síntese das soluções propostas.

PROBLEMÁTICA	SOLUÇÕES PLAUSÍVEIS
1. Estrutura de ensino	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Processos de trabalho em equipe/ colaboração</li> <li>▪ Potencializar a troca de saberes</li> <li>▪ Diversidade para construção de novas abordagens</li> <li>▪ Material didático</li> <li>▪ Fórmulas lúdicas de aprendizagem</li> <li>▪ Treinamento</li> </ul>
2. Interdisciplinaridade da equipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interdisciplinaridade para melhoria de processos</li> <li>▪ Gerir o envolvimento de diferentes áreas do conhecimento</li> <li>▪ Compartilhar habilidades/dividir conhecimentos para efetivar uma construção coletiva de métodos de trabalho</li> <li>▪ Possibilitar projetos colaborativos</li> <li>▪ Liberdade de expressão</li> <li>▪ Intercambio entre equipes (unidades)</li> <li>▪ Espaço para troca de experiências (soluções/ problemas/ falhas de processos)</li> <li>▪ Encontro de Educadores</li> <li>▪ Tempo para ação-reflexão</li> <li>▪ Implantar fascículos (materiais de apoio pedagógico)</li> </ul>
3. Educação participativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ferramentas participativas</li> <li>▪ Material didático</li> <li>▪ Criação de materiais de estímulo cognitivo como dinâmicas, vídeos, livros e cadernos de atividades com linguagens acessíveis</li> <li>▪ Uso de ferramentas visuais</li> <li>▪ Metodologia prática</li> <li>▪ Intercâmbio (rede) de aprendizagem entre os empreendimentos</li> </ul>
4. Metodologia utilizada pela organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Melhoria dos processos internos</li> <li>▪ Otimizar a mensuração</li> <li>▪ Enxugar indicadores para melhoria da qualidade de aplicação</li> <li>▪ Indicadores diferenciados para contextos específicos</li> <li>▪ Filtrar: somente o necessário</li> <li>▪ Desenvolver metodologias complementares</li> <li>▪ Envolver o coletivo no desafio da melhoria do processo</li> <li>▪ Foco</li> </ul>

Fonte: a partir de dados obtidos em campo.

É válido ressaltar ainda que tais resultados indicam desdobramentos futuros que tendem a favorecer novas estratégias de trabalho à organização. Percebe-se, num no contexto geral, que as soluções pensadas às problemáticas escolhidas como prioritárias necessitam de maiores contribuições, sendo necessário expandir esses modelos mentais, ampliando formas de como implementar os aspectos observados.

#### 5.4 Reavaliação de metodologia empreendedora a partir do design thinking

Após o contato inicial do Consulado da Mulher com o design thinking houve interesse, por parte dos dirigentes da própria organização, de utilizá-lo para ampliar

suas estratégias. O desafio proposto foi o de aplicar o design thinking para reavaliar sua metodologia, encontrando soluções plausíveis de melhoria dos processos de assessoria e educação empreendedora.

Diante dos resultados obtidos na fase de sensibilização da organização, ficou evidente para a organização a necessidade de utilização do design thinking como ferramenta estratégica. Isso somente foi possível porque a equipe como um todo expôs determinadas problemáticas, cujas implicações motivadoras referem-se a: [1] prover melhoria de processos internos; [2] otimizar a mensuração de dados; [3] enxugar indicadores para melhoria da qualidade de aplicação; [4] desenvolver indicadores diferenciados para contextos específicos; [5] filtrar: somente o necessário; [6] desenvolver metodologias complementares; [7] envolver o coletivo no desafio da melhoria do processo; [8] foco, conforme item 4, do Quadro 6.

Esse posicionamento da organização ratifica a ideia e necessidade de utilização do design como estratégia para reavaliar e diferenciar sua performance.

Partindo do ponto de vista dos gerenciadores da organização, os motivos para revisão também incluem a tentativa de conseguir originar mais cases de sucesso, a ampliação da visão de negócio da assessoria e a possibilidade de expandir tanto a diversidade quanto o percentual de público atendido.

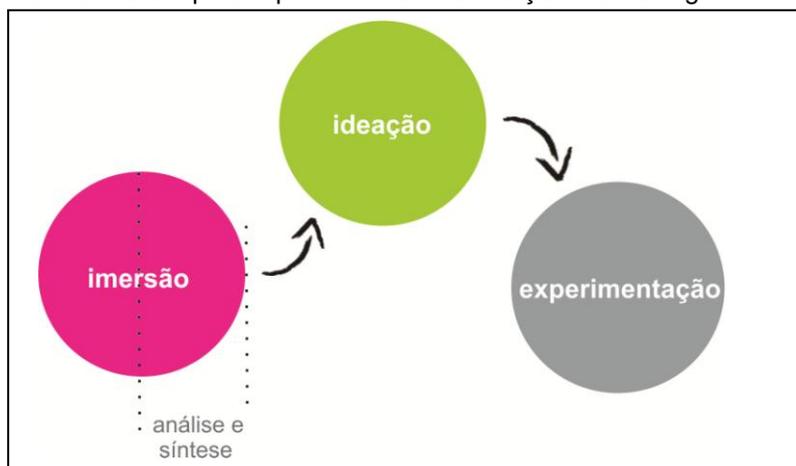
Em síntese, o impacto provocado – resultado do workshop/ sensibilização da organização para a importância do design – possibilitou à pesquisadora prover interferências de design mantendo a intencionalidade de contribuir com o Consulado da Mulher no desenvolvimento de estratégias diferenciadas de atuação. Logo, seu escopo de pesquisa passou a ser direcionado à reavaliação da metodologia da organização a partir do design thinking.

De modo a considerar novas estratégias para a metodologia – relacionada diretamente à prática de fomento à educação empreendedora e assessoria a empreendimentos populares – ferramentas e práticas mediadas pelo design thinking foram utilizadas como referencial de projeto.

O plano de ação desenvolvido para a condução do processo de reavaliação seguiu os conceitos de Vianna *et al.* (2012), sendo que as fases eleitas configuraram-se de acordo com a necessidade e natureza do problema em questão.

Na figura 21, constata-se as fases de pesquisa determinadas para aplicação no processo, sendo respectivamente: *imersão – análise e síntese, ideação e experimentação.*

Figura 21: Fases selecionadas para o processo de reavaliação metodológica.



Fonte: Primária.

Para aplicação das fases, os colaboradores do Consulado da Mulher – presentes nas unidades Joinville, São Paulo, Rio Claro e Manaus onde a pesquisa foi aplicada – uniram-se em colaboração com objetivo de atrelar ideias para construção de alternativas imagináveis à reavaliação de seus métodos de atuação.

Diante do exposto, a organização se apropriou de ferramentas visuais desenvolvidas, passando a adotá-las de acordo como as premissas do design thinking. Deste modo, os relatos a seguir descrevem as experiências realizadas em cada uma das fases.

#### 5.4.1 Fase de *imersão – análise e síntese*

A fase compreendida como imersão, seguiu duas distintas diretrizes: análise de *benchmarking*<sup>5</sup> e pesquisa empática com a equipe técnica da organização em estudo.

Como princípio para o processo de imersão metodológica, estudos de *benchmarking* foram aplicados de modo a investigar instituições igualmente comprometidas com a prática da educação empreendedora. Esse exercício foi importante para compreender temas de relevância comuns no processo da formação de competências empreendedoras.

Dentre as possíveis organizações que possuem práticas similares aos

---

<sup>5</sup> Processo de busca das melhores práticas relacionadas aos objetivos da organização em comparação as demais atuantes na sociedade.

objetivos da organização em estudo, a investigação ponderou a análise de referenciais teóricos (guias metodológicos) de quatro instituições, denominadas: Aliança Empreendedora (s.n.t), SEBRAE (2014,web), ITCP Getúlio Vargas (s.n.t), Junior Achievement (s.n.t) e INTEL (s.l. 2010).

Os dados coletados na análise documental das referidas organizações permitiram a construção de painéis visuais, nos quais as palavras chaves foram dispostas como lembretes, de modo a revelar temas interpretados como relevantes para o processo de fomento à educação empreendedora. Considerou-se a seleção de assuntos que pudessem vir a ser entendidos como macro e micro temas em cada uma das amostras investigadas, incluindo a metodologia do Consulado da Mulher.

A figura 22 representa o painel visual desenvolvido como ferramenta para análise e síntese de informações. Ressalta-se que, cada cor refere-se a uma única organização.

Figura 22: Estudos de *benchmarking* – análise e síntese de organizações similares.



Fonte: Primária.

Os principais temas considerados pelas instituições, assim como os adotados atualmente na metodologia do Consulado da Mulher, podem ser verificados no quadro 12:

Quadro 12: Estudos de *benchmarking*.

Instituição	Principais temas
Aliança Empreendedora	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Controles administrativos</li> <li>▪ Parcerias</li> <li>▪ Formação de preço</li> <li>▪ Vendas</li> <li>▪ Planejamento estratégico</li> </ul>

Aliança Empreendedora	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Captação de recursos</li> <li>▪ Controles financeiros</li> <li>▪ Produtividade</li> <li>▪ Cadeia de fornecedores e distribuição</li> <li>▪ Formalização</li> <li>▪ Desenvolvimento de produto</li> <li>▪ Marketing</li> <li>▪ Recursos Humanos/ Resolução de conflitos</li> <li>▪ Produtos e Serviços</li> <li>▪ Análise de produtos e serviços similares</li> <li>▪ Criatividade (Produto/Estilo/Matérias primas/Técnicas)</li> <li>▪ Formação de grupos/ Trabalho em rede</li> <li>▪ Layout produtivo</li> <li>▪ 5S's</li> <li>▪ Ficha técnica de produtos</li> <li>▪ Identidade cultural/local</li> <li>▪ Autodiagnóstico</li> <li>▪ Identidade Visual</li> <li>▪ Tendências de mercado</li> </ul>
SEBRAE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formalização</li> <li>▪ Competências administrativas (vendas, marketing, produção, RH, finanças)</li> <li>▪ Competências de líder</li> <li>▪ Competência técnica do empresário (produto)</li> <li>▪ Competência estratégica</li> <li>▪ Busca por informações (fonte secundária, pesquisa de mercado)</li> <li>▪ Característica empreendedora</li> <li>▪ Análise de viabilidade (investimentos; volume de vendas; preço/custo; faturamento; gastos; salários; impostos)</li> <li>▪ Análise interna (negócio; metas; produto/serviço; objetivos; máquinas e equipamentos; processos; recursos)</li> <li>▪ Pesquisas (consumidor; concorrente; fornecedor)</li> <li>▪ Comércio Justo</li> <li>▪ Parcerias</li> <li>▪ Planejamento estratégico</li> <li>▪ Produtividade</li> <li>▪ Gestão financeira em pequenos negócios</li> </ul>
ITCP Getúlio Vargas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Introdução a Economia Solidária</li> <li>▪ Elaboração do plano de negócios</li> <li>▪ Introdução ao empreendedorismo popular</li> <li>▪ Comportamento empreendedor</li> <li>▪ Relacionamentos interpessoais</li> <li>▪ Cooperativismo e aspectos jurídicos</li> <li>▪ Gestão financeira</li> <li>▪ Estudos de Plano de Negócio</li> <li>▪ Estudos de viabilidade</li> <li>▪ Escolha da atividade econômica</li> <li>▪ Identificação de oportunidades</li> <li>▪ Estratégias de Marketing</li> <li>▪ Gestão organizacional</li> <li>▪ Estudos de custos e definição financeira</li> <li>▪ Planejamento estratégico</li> <li>▪ Estudos socioeconômicos</li> <li>▪ Estudo ambiental</li> </ul>
Junior Achievement	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desenvolvimento de capacidades empreendedoras</li> <li>▪ Plano de negócio</li> <li>▪ Planejamento financeiro</li> <li>▪ Custos fixos e variáveis</li> <li>▪ Ponto de equilíbrio Metas de vendas</li> </ul>

Junior Achievement	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Usando crédito prudentemente</li> <li>▪ Mapa da vida (pontos fortes; visão pessoal; metas pessoais)</li> <li>▪ Trabalho em equipe (cooperação; fortalecimentos de grupo; características a desenvolver)</li> <li>▪ Poupanças e fundos</li> <li>▪ Comunicação efetiva (boa comunicação; estilo; uso)</li> <li>▪ Orçamento do negócio</li> <li>▪ Relacionamentos e fortalecimento do grupo</li> <li>▪ Feira de oportunidades</li> <li>▪ Desenvolvimento de fornecedores</li> <li>▪ Técnicas de vendas</li> </ul>
INTEL	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Características financeiras</li> <li>▪ Plano financeiro</li> <li>▪ Criação de marca</li> <li>▪ Fluxograma operacional</li> <li>▪ Planejamento</li> <li>▪ Determinação de preço (custo; venda; lucro)</li> <li>▪ Previsão de vendas</li> <li>▪ Plano operacional</li> <li>▪ Pesquisa de mercado</li> <li>▪ Gerenciamento de pessoas</li> <li>▪ Plano de negócios</li> <li>▪ Comunicação</li> <li>▪ Orçamento</li> <li>▪ Marketing</li> <li>▪ Custos</li> <li>▪ Cliente</li> <li>▪ Criação de site</li> <li>▪ Divulgação</li> <li>▪ Gerenciamento financeiro</li> </ul>
Consulado da Mulher	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plano de negócios</li> <li>▪ Regras de funcionamento</li> <li>▪ Registros de decisões importantes</li> <li>▪ Controles financeiros</li> <li>▪ Planejamento e gestão</li> <li>▪ Faturamento</li> <li>▪ Renda</li> <li>▪ Investimentos/Fundo reserva</li> <li>▪ Formalização</li> <li>▪ Certificação/ Responsabilidade social</li> <li>▪ Seguridade social</li> <li>▪ Jornada de trabalho</li> <li>▪ Segurança, ergonomia e saúde no trabalho</li> <li>▪ Tomada de decisão</li> <li>▪ Liderança</li> <li>▪ Transparência e socialização das informações</li> <li>▪ Divisão e realização de tarefas</li> <li>▪ Parcerias</li> <li>▪ Acesso a meios de produção</li> <li>▪ Acesso a mercados</li> <li>▪ Inovação</li> <li>▪ Acesso a formação profissional continuada</li> <li>▪ Relações de gênero</li> <li>▪ Natureza dos conflitos</li> <li>▪ Aplicação dos 3R'S</li> <li>▪ Certificação ambiental</li> </ul>

Fonte: Primária.

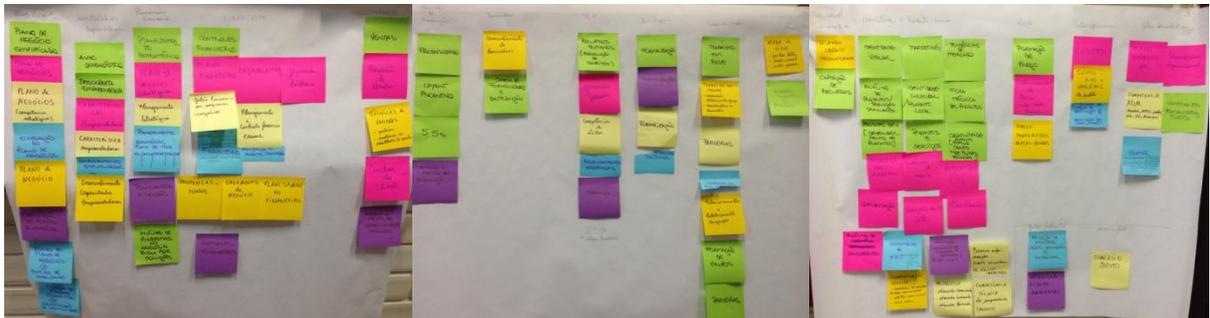
A partir dos dados apresentados, e, objetivando descobrir temas referenciais

que pudessem direcionar os estudos futuros de revisão da metodologia, uma pesquisa comparativa entre as instituições analisadas e seus principais temas pertinentes à proposta de formação empreendedora foram estruturados em “diagrama de afinidades” para triagem de repetição.

O critério adotado para seleção de temas seguiu a lógica de estar no escopo metodológico de, pelo menos, três amostragens. Entretanto, há temas igualmente considerados, apesar de constatado em duas ou apenas uma amostragem, por aproximação direta com princípios e interesses do Consulado da Mulher, como, por exemplo: gestão ambiental, comércio justo, fornecedores e mapa da vida.

A figura 23 refere-se a painéis criados para demonstrar a sinergia de temas existentes, comparando as seis organizações investigadas.

Figura 23: Descoberta de temas necessários à educação empreendedora.



Fonte: Primária.

Deste modo, o quadro 13 expõe a estrutura criada, organizando temas e micro temas para práticas de assessoria e educação empreendedora.

Quadro 13: Macros e micros temas aplicáveis à assessoria e educação empreendedora.

Macro temas comuns	Micro temas (Detalhamento)
Plano de negócios	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Escolha da atividade econômica</li> <li>▪ Identificação de oportunidades</li> <li>▪ Competência estratégica</li> <li>▪ Elaboração do plano de negócios</li> <li>▪ Estudo de viabilidade</li> </ul>
Características empreendedoras	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Autodiagnóstico</li> <li>▪ Descoberta empreendedora</li> <li>▪ Características empreendedoras</li> <li>▪ Comportamento empreendedor</li> <li>▪ Desenvolvimento de capacidades empreendedoras</li> </ul>
Planejamento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planejamento e gestão</li> <li>▪ Estratégias de trabalho (necessidade; meta; estratégia; prazo e responsável)</li> <li>▪ Análise de problemas no negócio e busca por soluções</li> </ul>

Vendas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Previsão de vendas\ Metas</li> <li>▪ Técnicas de vendas</li> <li>▪ Cuidados com clientes</li> <li>▪ Acesso a meios de comercialização e mercados</li> </ul>
Gestão da Produção	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produtividade</li> <li>▪ Layout produtivo</li> <li>▪ Prática do 5 S's</li> <li>▪ Acesso a meios de produção</li> </ul>
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desenvolvimento de fornecedores</li> <li>▪ Cadeia de fornecedores e distribuição</li> </ul>
Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestão financeira em pequenos negócios</li> <li>▪ Plano financeiro</li> <li>▪ Controles financeiros</li> <li>▪ Gerenciamento do dinheiro</li> <li>▪ Planejamento e controle financeiro pessoal</li> <li>▪ Fluxo de caixa</li> <li>▪ Contas a pagar e receber</li> <li>▪ Relatório financeiro do negócio</li> <li>▪ Relatório de distribuição de retiradas</li> <li>▪ Registros e análise financeira</li> <li>▪ Poupanças e fundos</li> <li>▪ Orçamento do negócio</li> </ul>
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerenciamento de pessoas</li> <li>▪ Resolução de conflitos</li> <li>▪ Liderança</li> <li>▪ Competência de líderes</li> <li>▪ Relacionamentos interpessoais</li> <li>▪ Ética e valores humanos</li> </ul>
Formalização	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aspectos jurídicos</li> </ul>
Cooperativismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabalho em rede</li> <li>▪ Formação de grupos</li> <li>▪ Trabalho em equipe (cooperação; características a desenvolver)</li> <li>▪ Parcerias</li> <li>▪ Relacionamentos e fortalecimento do grupo</li> </ul>
Mapa da vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pontos fortes</li> <li>▪ Visão pessoal</li> <li>▪ Metas pessoais</li> <li>▪ Valores, talentos e paixões</li> </ul>
Recursos para empreendimentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Usando o crédito prudentemente</li> <li>▪ Captação de recursos</li> </ul>
Comércio Justo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fundamentos e princípios</li> </ul>
Produto e Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produtos e serviços</li> <li>▪ Tendências de mercado\Pesquisas (consumidor, concorrente, fornecedor)</li> <li>▪ Análise de produtos\serviços similares</li> <li>▪ Identidade cultural\ produto local</li> <li>▪ Produto ideia\desenvolvimento</li> <li>▪ Ficha técnica de produtos</li> <li>▪ Competência\Habilidade técnica do empreendedor</li> <li>▪ Estratégias de Marketing (produto, preço, ponto, promoção)</li> <li>▪ Criatividade</li> <li>▪ Identidade Visual\ Criação de marca</li> <li>▪ Criação de site</li> <li>▪ Inovação (registros de marcas e patentes)</li> </ul>
Preço	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formação de preço</li> <li>▪ Determinação de custo, venda, lucro</li> <li>▪ Ponto de equilíbrio</li> </ul>

Custos operacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Custos fixos e variáveis</li> <li>▪ Estudos de viabilidade</li> </ul>
Gestão ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicação de estudos socioeconômico e ambiental</li> <li>▪ Responsabilidade ambiental</li> </ul>
Gestão administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planejamento de rotinas administrativas e operacionais</li> <li>▪ Cargos e funções</li> <li>▪ Conhecimento técnico</li> <li>▪ Instalações</li> <li>▪ Controle da qualidade</li> </ul>

Fonte: Primária.

Diante do exposto, o estudo de *benchmarking* tornou-se referência para os processos colaborativos subsequentes (workshop de cocriação), sendo aplicáveis às quatro unidades de Consulado como critérios norteadores. O exercício serviu de ferramenta base no que se refere, principalmente, à construção de temas e micro temas para a reavaliação metodológica.

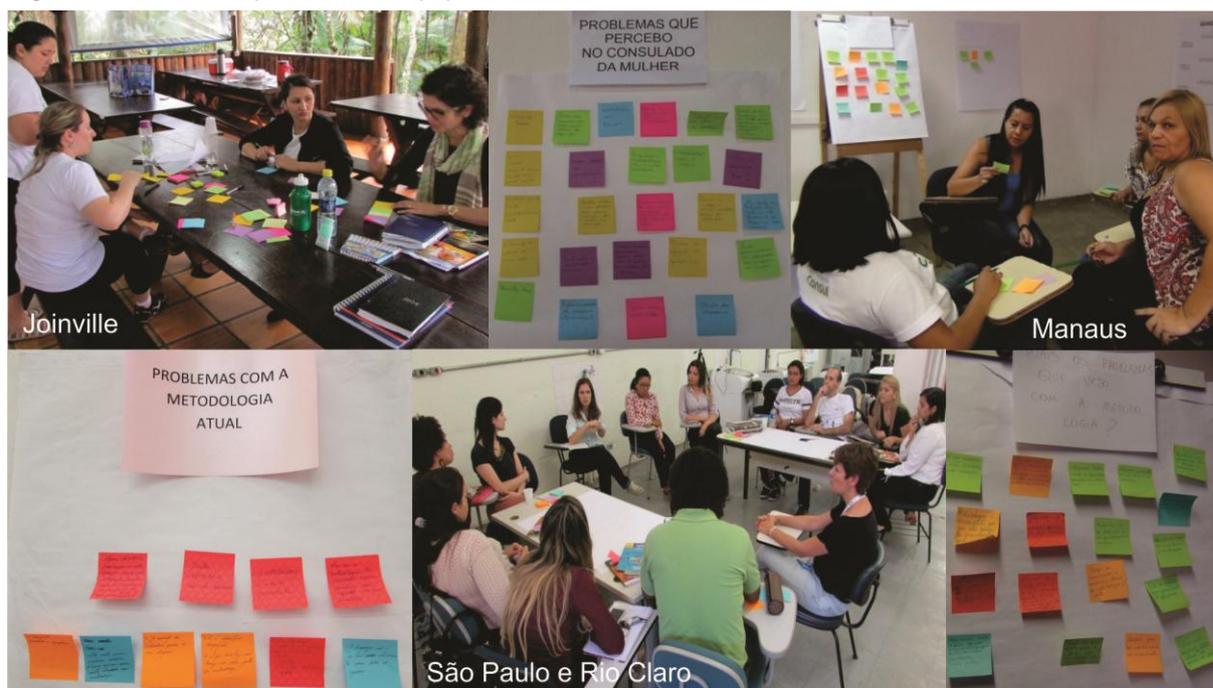
O processo compreendido como *imersão* envolveu a participação das equipes técnicas das unidades Joinville, Manaus, São Paulo e Rio Claro como células isoladas. Esse posicionamento de pesquisa se deu em função de uma melhor compreensão sobre especificidades de cada equipe/região. Outro ponto relevante é que a aproximação serviu como “cardápio de ideias”, dando aos colaboradores sentimento de pertencimento ao projeto.

Para efetivar a aplicação da referida fase, dezenove colaboradores foram envolvidos, entre eles: educadoras sociais, analistas financeiro, analistas de RH, comunicadores e relações internacionais. De tal modo que, a dedicação de cada célula totalizou 16h de imersão.

Em síntese, as atividades realizadas propuseram às equipes examinar e refletir, de maneira coletiva, melhorias aplicáveis ao método de trabalho adotado atualmente pela organização em seus projetos. Com isso, cada unidade gerou sua possível proposta de acordo com sua compreensão à problemática e necessidades a serem supridas.

Visando a compreensão de dificuldades operacionais presentes na organização, os colaboradores discutiram e expuseram em painéis visuais, percepções sobre barreiras sentidas na rotina de trabalho e que podem influenciar os resultados obtidos com o público assessorado, relacionadas, sobretudo, a problemas com a metodologia atual (figura 24).

Figura 24: Painel de problemas, equipes Joinville, Manaus, São Paulo e Rio Claro.



Fonte: Primária, a partir de dados obtidos em campo.

O quadro 14 expõe as percepções dispostas nos mapas visuais acima citados, revelando importantes considerações.

Quadro 14: Principais problemáticas sentidas pelas equipes.

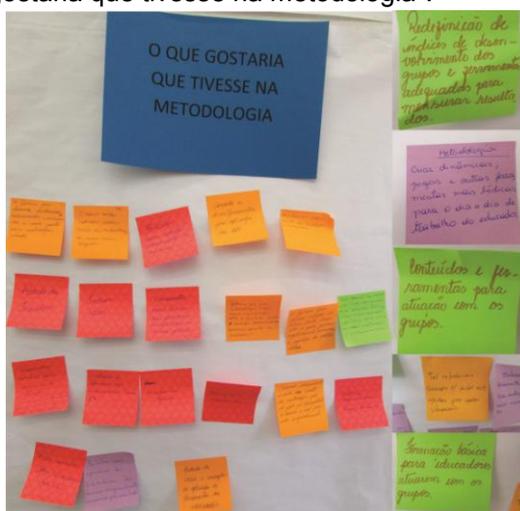
PRINCIPAIS PROBLEMAS	
1. Metodologia confusa, generalista e superficial	2. Metodologia é incompleta porque não possui ferramentas para implementá-la
3. Linguagem metodológica não acessível, não didática e não específica	4. Ausência de capacitações específicas para a equipe
5. Ausência de referenciais didáticos para aplicar formações	6. Falta de clareza do papel do Educador na organização.
7. Metodologia atual é como uma introdução/apresentação do trabalho a ser realizado. Não uma caixa de ferramentas	8. Excesso de tarefas administrativas/ internas que comprometem o Educador de manter o foco na educação empreendedora
9. O que devo fazer com clareza em cada ponto da metodologia?	10. Tempo de aprendizado e assessoria através da metodologia é curto
11. Por ser metodologia espera-se encontrar respostas	12. Análise superficial do desenvolvimento dos empreendimentos
13. Não existe uma sequência didática de como aplicar pontos abordados na metodologia	14. Muitos indicadores não são aplicados
15. Não há critérios para seleção de novos empreendimentos, nem perfil de público	16. A avaliação dos indicadores precisa de mais categorias
17. Ampliação de conceitos teóricos	18. Não há sistematização para o tempo de assessoria

Fonte: Primária, a partir de dados obtidos em campo.

Após o levantamento de problemas, os colaboradores utilizaram o painel “o que gostaria que tivesse na metodologia” para discutir e apontar aquilo que de fato

torna-se relevante para a nova proposta metodológica da organização (figura 23).

Figura 25: Painel “o que gostaria que tivesse na metodologia”.



Fonte: Primária, a partir de dados obtidos em campo.

O quadro 15 estabelece os principais assuntos debatidos, compartilhando *insights* aplicáveis à melhoria metodológica.

Quadro 15: *Insights* aplicáveis a melhoria metodológica.

<b>MELHORIAS NA METODOLOGIA</b>	
1. Linguagem popular	2. Especificar “o que” e “como” realizar determinados processos durante a assessoria
3. Assuntos/temas mais objetivos	4. Cadernos independentes de cada ponto da metodologia
5. Definir pilares da metodologia e os passos metodológicos para obter resultados	6. Fascículos com experiências de campo
7. Participação do Educador na elaboração da nova proposta	8. Intercâmbios, workshops e demais eventos de divulgação de resultados dos empreendimentos
9. Política de integração, capacitação, atualização da equipe	10. Inclusão de histórias reais/ cases de sucesso e insucesso
11. Formação unificada para toda a equipe antes de experimentar métodos junto ao público alvo	12. Capítulo específico para determinados segmentos de mercado (negócios)
13. Indicar conteúdos e ferramentas para aplicação	14. Bibliografia recomendada
15. Criar ferramentas mais lúdicas que possam ser aplicadas a diversos públicos	16. Relacionar metodologia com indicadores
17. Conceitos e ferramentas detalhadas para cada item dentro da metodologia (passo a passo)	18. Reduzir e redefinir indicadores (quantitativos e qualitativos)
19. Incluir recursos como dinâmicas, filmes, textos, livros, sites, os quais pudessem sugestivamente aumentar o repertório da prática diária	20. Redefinição de índices de desenvolvimento dos grupos e ferramentas adequadas para mensurar resultados

Fonte: Primária, a partir de dados obtidos em campo.

Essa prática permitiu às equipes ponderar as etapas subsequentes de acordo com os desejos e necessidades manifestadas. Em especial, para a definição de temas necessários à assessoria e educação empreendedora que proverão.

A partir de temas extraídos do estudo de *benchmarking* e disponibilizados impressos às equipes como “cartões de *insights*”, os participantes desenvolveram o “Painel de Descobertas”, refletindo e identificando de modo visual e aleatório abordagens compreendidas como necessárias à educação empreendedora, conforme figura 26.

Figura 26: “Painel de Descobertas”, seleção aleatória de temas.



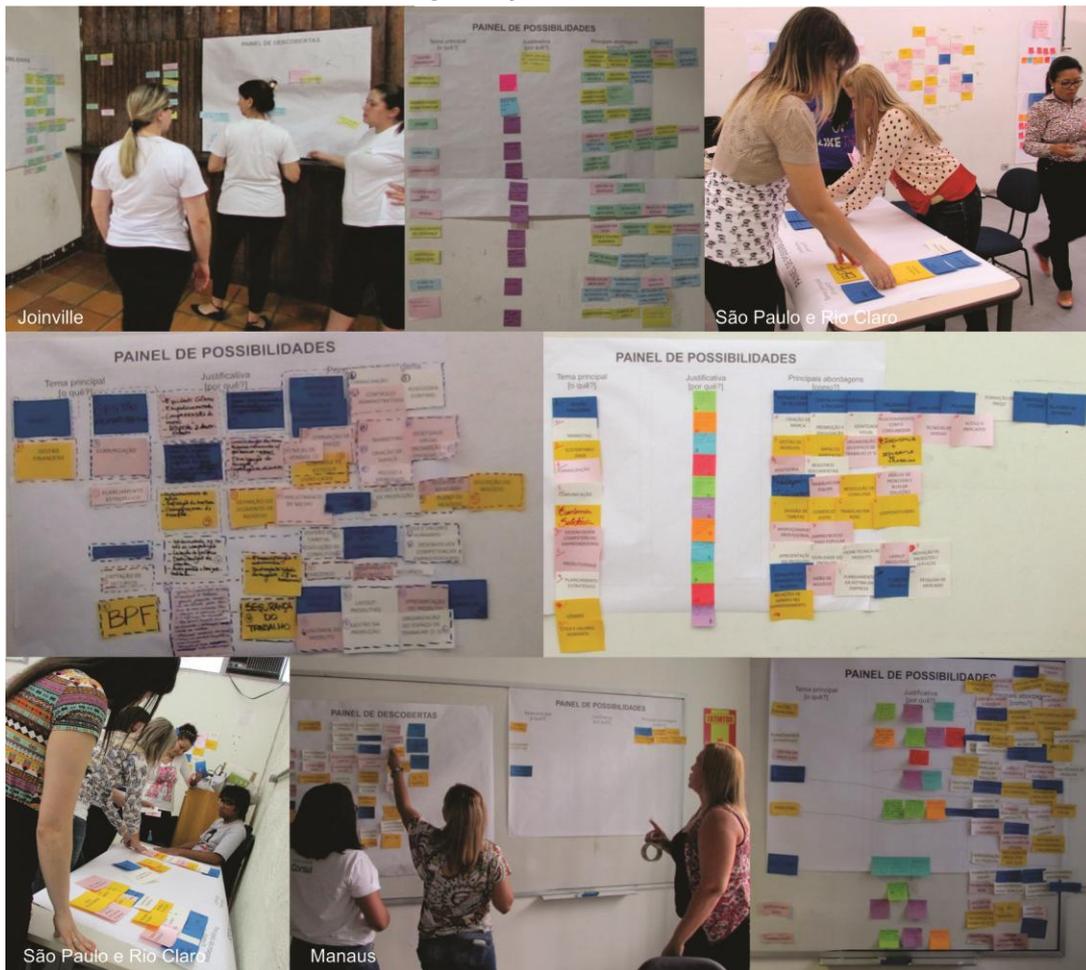
Fonte: Primária.

A experiência com a escolha de temas, sem preocupação imediata de sistematização, consentiu uma maior fluidez de decisão compartilhada. Nesse sentido, as equipes discutiram temas que devem constar na nova proposta metodológica do Consulado da Mulher.

A ferramenta seguinte (“Painel de Possibilidades”) foi utilizada com a finalidade de decisão sistêmica sobre os temas selecionados. Desse modo, os temas de interesse foram devidamente estruturados em macro e micro temas.

A figura 27 demonstra o trabalho realizado pelas equipes, e consequentes resultados obtidos, evidenciando uma possível estrutura de temas.

Figura 27: “Painel de Possibilidades”, organização de macro e micro temas.



Fonte: Primária.

Em relação à síntese dos resultados alcançados, os temas preferenciais foram ponderados pela constatação de afinidades e consequente triagem de repetição. Portanto, o critério adotado para seleção seguiu a lógica de ter sido considerado em cada uma das amostragens.

Constatou-se que, na amostragem composta por quatro equipes, que os macro temas de interesse comum são, por unanimidade, *gestão financeira*, *gênero* e *marketing*. Três amostragens contemplam, *planejamento estratégico*, *sustentabilidade*, *formalização*, *gestão da produção* e *cooperativismo*. E, duas, *controles administrativos*.

De modo à melhor traduzir as percepções apontadas em consenso pelas equipes, o quadro 16 na sequência apresenta os macro temas pensados como essenciais à futura metodologia do Consulado da Mulher, incluindo os micro temas considerados como principais abordagens.

Quadro 16: Macro e micro temas configurados como essenciais à futura metodologia.

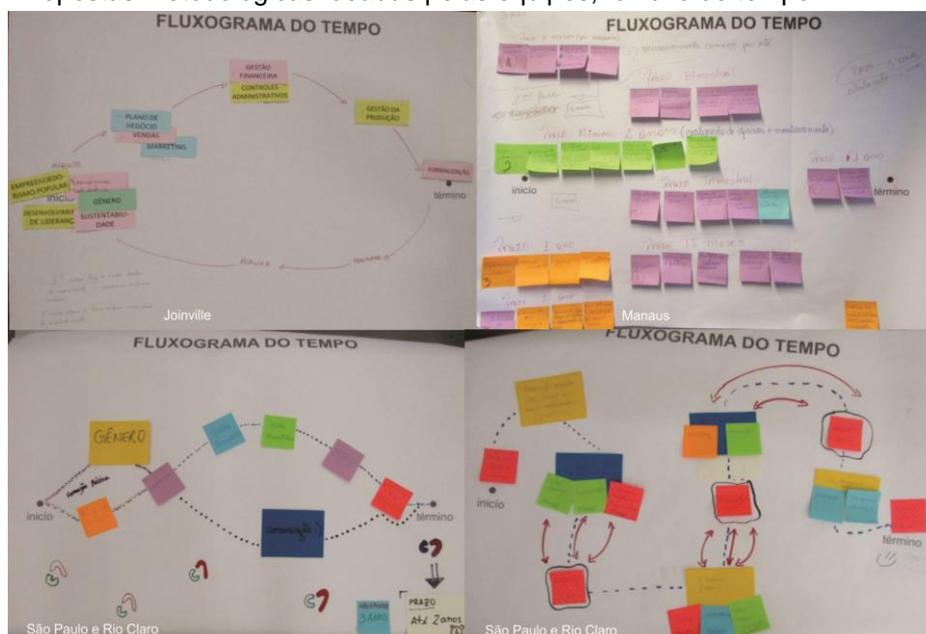
MACRO TEMAS	MICRO TEMAS
Gestão Financeira	Livro caixa; contas a pagar e receber; entrada e saída de recursos; faturamento; orçamento da empresa; poupanças e fundos; formação de preço; controle de estoque; relatório de retirada; estrutura de custos; captação de recursos
Gênero	Mulher no mercado de trabalho; relações de gênero no empreendimento
Marketing	Técnicas de vendas; criação de marca/ identidade visual; relacionamento com o consumidor; promoção e divulgação; comunicação; acesso a mercados
Planejamento Estratégico	Pesquisa de mercado; definição do segmento de negócio; visão de negócio; estabelecimento de metas
Sustentabilidade	Gestão de resíduos; impacto ambiental; segurança no trabalho; organização do espaço de trabalho (5s)
Gestão da Produção	Layout produtivo; ficha técnica do produto
Cooperativismo	Comércio Justo; trabalho em rede; divisão de tarefas
Gestão Administrativa	Formalização; tipo de organização; assessoria contábil

Fonte: Primária, a partir de dados obtidos em campo.

É importante salientar que os temas selecionados cumprem as pretensões indicadas na fase de “Melhorias na Metodologia” relacionadas, principalmente, ao desejo da organização trabalhar com assuntos mais objetivos (quadro 15). Portanto, compreende-se que estas escolhas possam permear o escopo metodológico futuro.

De modo a dispor tais temas em um fluxo de tempo, as equipes indicaram o processo futuro de assessoria e educação empreendedora por meio da ferramenta “Fluxograma do tempo” (figura 28).

Figura 28: Propostas metodológicas ideadas pelas equipes, no fluxo de tempo.



Fonte: Primária.

É válido considerar que nessa etapa os envolvidos puderam idear uma melhor maneira de dispor o processo metodológico futuro numa perspectiva ideal, priorizando a educação empreendedora, sem sofrer influência do método atual. Assim sendo, a assessoria é aplicada como forma de qualificar avanços no negócio empreendido pelos beneficiários. Como consequência, cada um dos macro temas envolverá seus relativos micro temas, norteados pelas abordagens principais previstas como requisitos mínimos.

De acordo com as propostas, o início das atividades desenvolvidas para a formação de competências empreendedoras engloba uma série de módulos, envolvendo noções básicas acerca da gestão de um negócio. A consideração sobre temas a serem aplicados junto ao público alvo não necessariamente considera uma ordem cronológica de temas, visto que essa relação é definida junto aos empreendimentos em aditamento aos interesses com a assessoria. Todavia, as iniciativas não devem ultrapassar o prazo médio de 2 a 3 anos.

Para que algo novo possa ser estabelecido nas relações de trabalho do Consulado da Mulher é preciso medir a prática atual da organização, decidindo pontos fortes e fracos utilizados em sua metodologia. Essa avaliação é imprescindível para o diagnóstico de possíveis pontos de atenção e ideação futura. O fato de a própria equipe avaliar tecnicamente seu método potencializa aquilo que deve permanecer e o que deve ser ignorado ou melhorado.

Como parâmetro para definir “o que fica” e “o que sai” da metodologia atual do Consulado da Mulher, a ferramenta “Funil de decisão” foi empregada permitindo à equipe refletir e justificar suas decisões (figura 29).

Figura 29: Painel “Funil de decisão”.



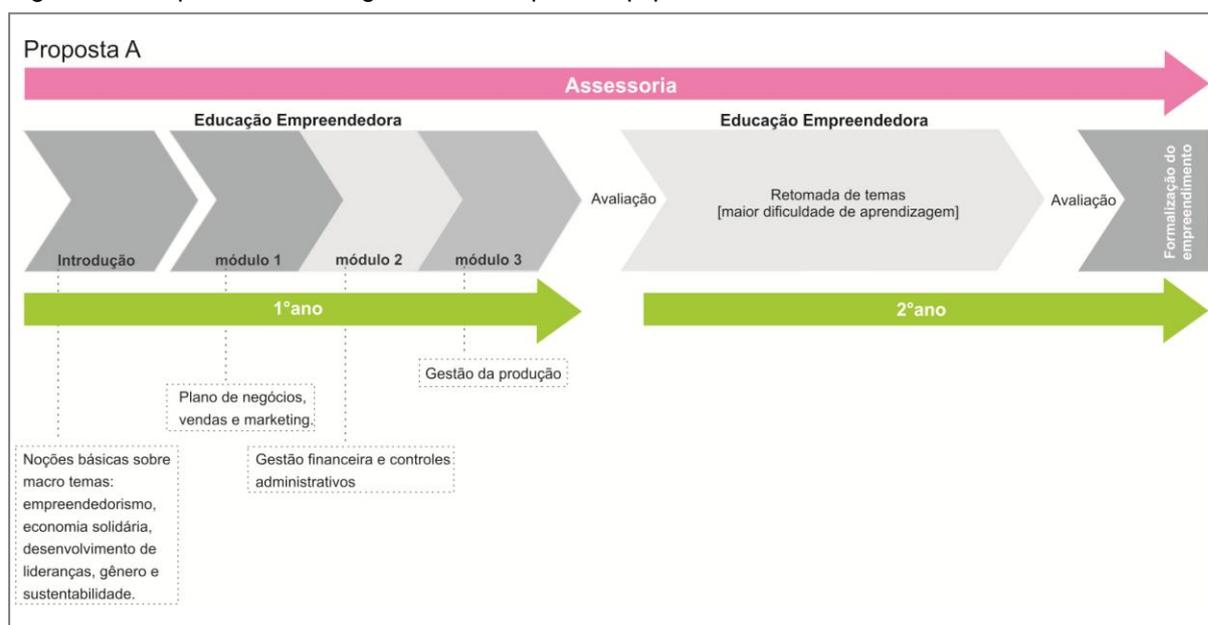
Fonte: Primária.

Em síntese, as equipes ponderaram que a organização deve manter sua abordagem pedagógica fundamentada na Educação Popular, na Educação em Gênero e no cooperativismo. Dos referenciais utilizados até o presente momento, o apreço incide sobre indicadores de *renda, faturamento, formalização, parcerias, acesso a meios de produção e a meios de comercialização*. Daquilo que se entende como desnecessário, subtrai-se indicadores relacionados a *trocas solidárias, certificação/responsabilidade social, tomada de decisão, transparência e socialização das informações; inovação; acesso à formação profissional continuada; relações de gênero; natureza dos conflitos; aplicação dos princípios dos 3R's e certificação ambiental*. Tais referenciais foram apresentados anteriormente no quadro 13 que pontua os principais temas necessários à educação empreendedora.

A partir dessa análise, as equipes puderam rever o “Fluxograma do tempo”, considerando aquilo que se pressupõe permanecer no escopo da nova proposta metodológica da organização. Basicamente, os indicadores que permaneceram no escopo foram acrescidos como macro e micro temas.

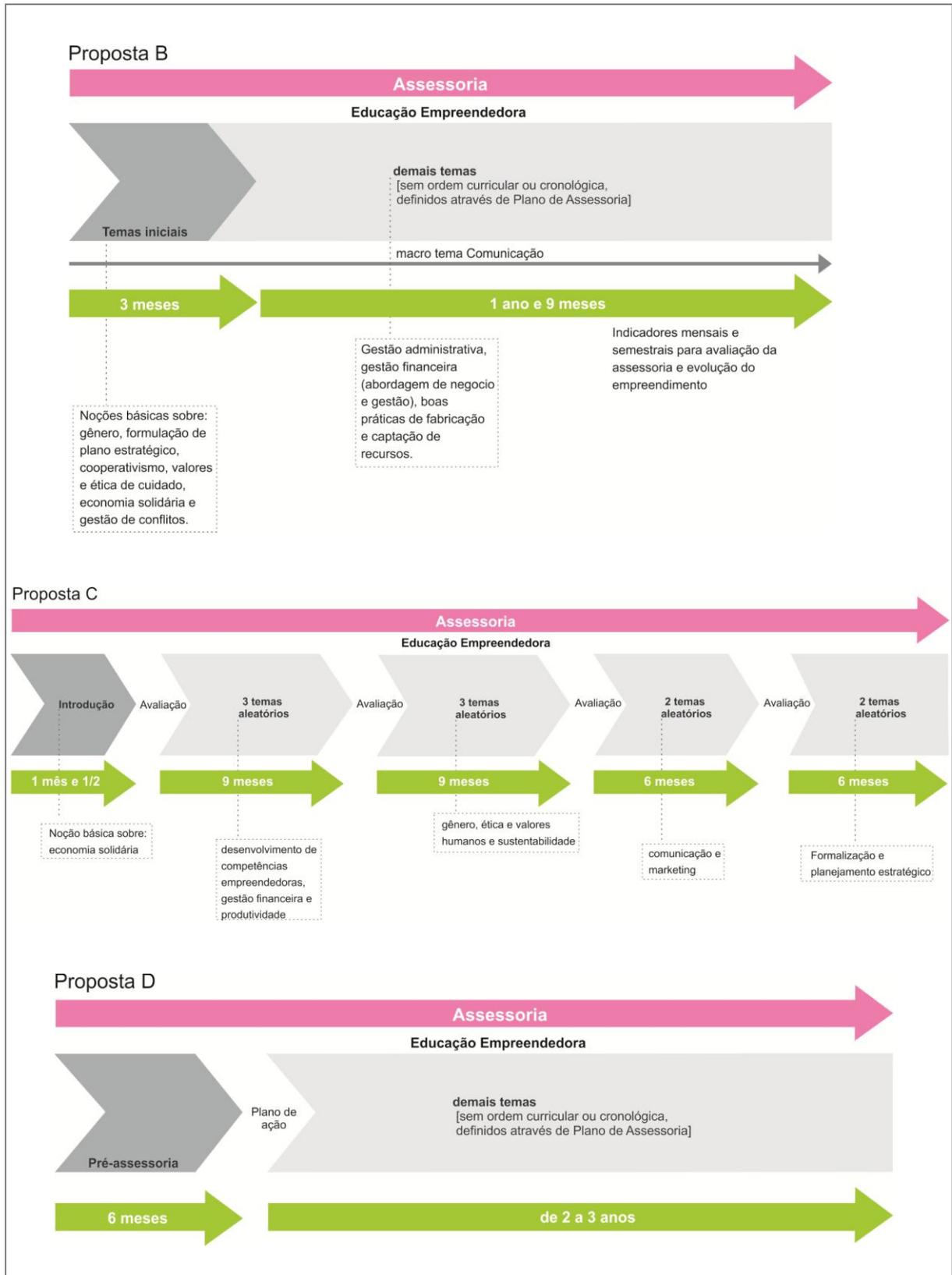
Sob esse aspecto é importante visualizar as quatro propostas construídas pelas equipes. As figuras 30 e 31 sintetizam e representam as percepções desenvolvidas durante o exercício.

Figura 30: Proposta metodológica A ideada pelas equipes.



Fonte: Primária, a partir de dados obtidos em campo.

Figura 31: Propostas metodológicas B, C e D ideadas pelas equipes.



Fonte: Primária, a partir de dados obtidos em campo.

Para aferir formas possíveis de mensuração de dados, a equipe ponderou estratégias de a organização extrair e medir informações quantitativas e qualitativas relevantes. Cada equipe prototipou ideias possíveis de serem aplicadas como medidas avaliativas (figura 32).

Figura 32: Construção de indicadores.



Fonte: Primária.

O quadro 17 representa os macro temas considerados pelas equipes que devem ser avaliados e seus respectivos indicadores para mensuração de dados.

Quadro 17: Indicadores desenvolvidos.

MACRO TEMA	INDICADOR
Geração de renda	Faturamento bruto Investimentos com recursos próprios em cada mês Depósitos em fundos coletivos Depósitos em fundos individuais em cada mês Seguridade social/ previdenciária (INSS) Renda, retiradas ou remuneração
Empoderamento	Acesso a bens de consumo Aprimoramento de habilidades Autoestima Gênero
Gestão financeira	[a] O empreendimento possui registro de: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Livro caixa</li> <li>▪ Registro ponto</li> <li>▪ Relatório de faturamento</li> </ul> [b] Há capital de giro? [c] Entrada e saída de recursos? [d] Controle de contas a pagar? [e] Orçamento da empresa? [f] Controle de estoque? [g] Relatório de retiradas? [h] Qual o valor médio de retiradas?
Sustentabilidade	[a] Faz uso de EPI adequado? [b] Há aplicação regular 5S? [c] O empreendimento realiza coleta seletiva?

Formalização	[a] O empreendimento é formalizado? [b] Que tipo de formalização possui? [c] Possui registro nos órgãos competentes de seu segmento?
Marketing	[a] Existe plano de MKT? [b] Empreendimento possui logomarca? [c] Existe material de divulgação?
Comunicação	[a] O empreendimento possui bom relacionamento interpessoal? [b] como está a capacidade da equipe trabalhar em conjunto? [c] A comunicação é efetiva com os fornecedores?
Cooperativismo	[a] São desenvolvidos os princípios de autogestão, divisão igualitária de renda e investimentos?
Desenvolvimento de competências empreendedoras	[a] O empreendedor participa de regularmente de formações/capacitações? [b] Participa de fóruns ou reuniões de rede?
Produtividade	[a] Qual a capacidade produtiva? [b] O layout está adequado para o tipo de segmento? [c] O empreendimento tem capital inicial para produção?
Formações / Capacitações Realizada	Avaliação qualitativa, registro fotográfico
Acesso a meios de produção	Existência de equipamentos mínimos necessários
Acesso a meios de comercialização	Quantidade de pontos de comercialização
Planejamento estratégico	[a] Empreendimento possui plano de negócio? [b] Possui detalhamento das atividades com diretrizes de metas e cronograma?
Gênero	[a] Mulheres tomando decisões estratégicas no grupo [b] Capacitações sobre desenvolvimento de liderança

Fonte: Primária.

Os resultados obtidos com o envolvimento dos participantes durante toda a fase de imersão deram início às diversas ideias necessárias ao longo do processo de reavaliação metodológica.

Cada unidade de Consulado da Mulher manteve suas particularidades, porém, no contexto geral destaca-se, entre outras manifestações, a similaridade de dados que sustentam ideias necessárias para o processo de reavaliação metodológica. Para Joinville, Manaus, São Paulo e Rio Claro são prioritários a minimização de temas necessários à formação empreendedora (os reduzindo para menos da metade) e a compreensão de sustentar uma educação empreendedora pautada nas premissas da educação popular, equidade de gênero e cooperativismo.

É possível concluir que, embora as equipes propuseram modelos que se aproximem do perfil metodológico atual, suas concepções estabeleceram um diferencial que incide estrategicamente na reorganização do processo de trabalho: configuraram macro e micro estruturas que tornam o método mais objetivo e enxuto.

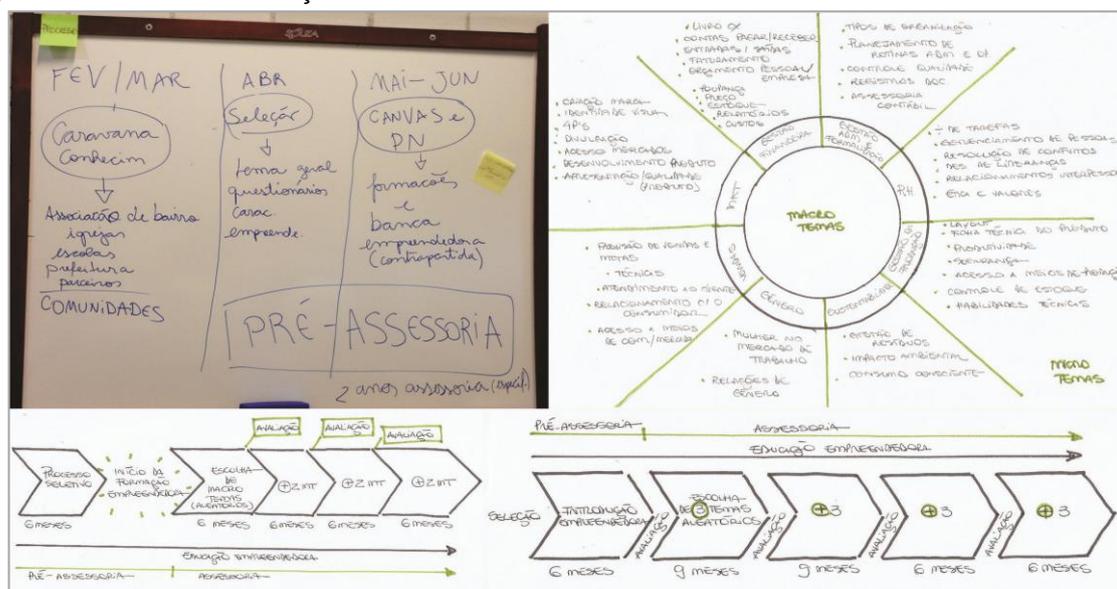
### 5.4.2 Fase de *ideação*

A partir da análise e síntese de resultados obtidos com o processo participativo de imersão, a pesquisa assumiu um caráter de ideação protagonizado pela pesquisadora. O objetivo, portanto, implicou no desenvolvimento de uma proposta condizente com os interesses da organização e em harmonia com os desejos e necessidades compartilhadas pela equipe.

Como medida para ideação houve a ponderação de extrair das propostas apresentadas pelas equipes, pontos de interesse comum. Logo, as propostas A,B,C e D (figuras 27 e 28) foram consideradas como referência projetual, estabelecendo diretrizes básicas para a formação de ideias. Dentre as exposições destaca-se: [1] o tempo de atuação junto ao empreendimento assistido, cuja perspectiva não ultrapassa três (3) anos; [2] o processo cíclico de ação-avaliação, no qual são distribuídos os temas de aprendizagem; [3] um percurso flexível de ensino que se delinea de acordo com o plano de assessoria estabelecido com o empreendimento assistido.

Diante desses contextos, algumas alternativas puderam ser geradas, conforme figura 33.

Figura 33: Processo de ideação.

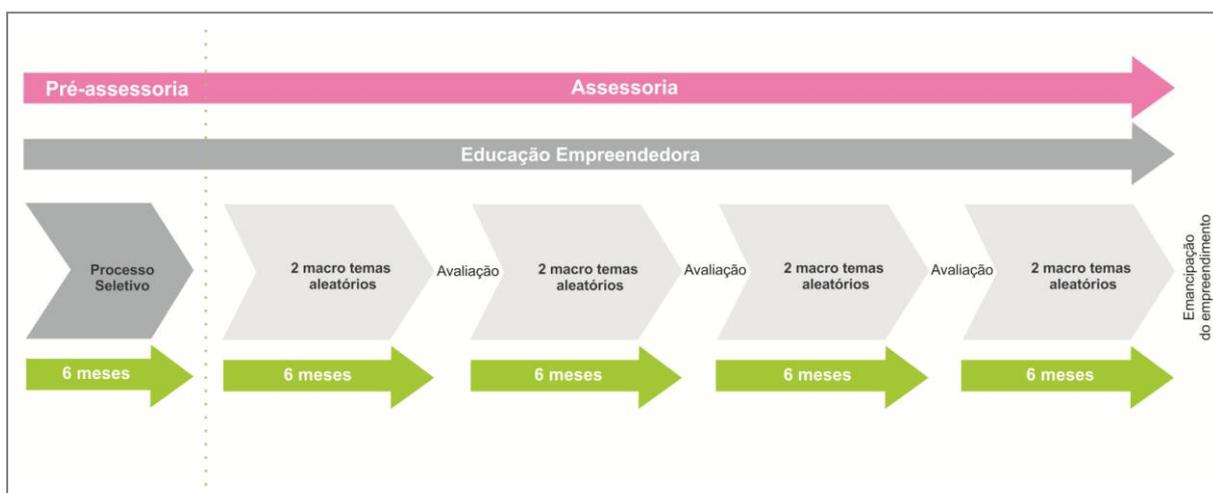


Fonte: Primária.

O processo de tomada de decisão foi estabelecido seguindo posicionamentos institucionais do Consulado da Mulher. Assim, dentre as possíveis alternativas

geradas a que melhor atende às expectativas pode ser verificada na figura 34, que ilustra a definição precisa do processo, estabelecendo cada etapa, o que ela contém, onde começa e onde termina o novo modelo de assessoria e educação empreendedora a ser aplicada pela organização.

Figura 34: Proposta final.



Fonte: Primária.

Nessa proposta, estabelece-se o prazo de 2 anos e 6 meses, tanto para o processo de educação empreendedora quanto para a o de assessoria, que flui em paralelo.

Em uma perspectiva futura, a organização parte para um processo seletivo que estabelecerá a entrada de beneficiários em assessoria direta (assessorias que ocorrem presencialmente nas cidades onde o Consulado da Mulher possui sede). Nesse processo, os iniciantes estarão em fase de pré-assessoria por 6 meses.

No período compreendido como pré-assessoria, haverá o repasse de temas genéricos para ampliação dos conhecimentos iniciais. Tais temas referem-se a: empreendedorismo (autodiagnóstico; desenvolvimento de comportamento empreendedor; cooperativismo; trabalho em rede) e plano de negócios (definição do segmento de negócio, competência estratégica; análise de concorrência; pesquisa de mercado; viabilidade econômica; estabelecimento de metas).

Passado tal período, a assessoria assume um caráter mais específico no qual o beneficiado passa a envolver-se com os demais temas necessários à sua formação empreendedora (quadro 18).

Quadro 18: Temas, proposta final.

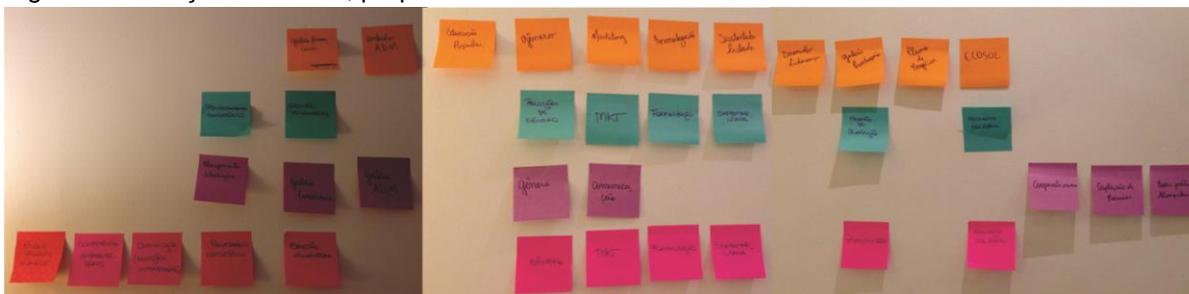
<b>MACRO TEMAS</b>	<b>MICRO TEMAS</b>
Gestão Administrativa e Formalização	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tipo de organização</li> <li>▪ Planejamento de rotinas administrativas e operacionais</li> <li>▪ Controle da qualidade</li> <li>▪ Registros documentais</li> <li>▪ Assessoria contábil</li> </ul>
Gestão Financeira	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Livro caixa</li> <li>▪ Contas a pagar e receber</li> <li>▪ Entrada e saída de recursos</li> <li>▪ Faturamento</li> <li>▪ Orçamento pessoal e da empresa</li> <li>▪ Poupanças e fundos</li> <li>▪ Formação de preço</li> <li>▪ Controle de estoque</li> <li>▪ Relatório de retirada</li> <li>▪ Estrutura de custos</li> </ul>
Produto e Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identidade Visual</li> <li>▪ Desenvolvimento de Produtos</li> <li>▪ Apresentação/ Qualidade de produtos</li> <li>▪ 4P's</li> <li>▪ Meios de divulgação</li> <li>▪ Acesso a Mercados</li> </ul>
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Divisão de Tarefas</li> <li>▪ Gerenciamento de Pessoas</li> <li>▪ Resolução de Conflitos</li> <li>▪ Desenvolvimento de Liderança</li> <li>▪ Relacionamentos Interpessoais</li> <li>▪ Ética e Valores Humanos</li> </ul>
Vendas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Previsão de Vendas e Metas</li> <li>▪ Técnicas de Vendas</li> <li>▪ Atendimento a Cliente</li> <li>▪ Relacionamento com o consumidor</li> <li>▪ Acesso a meios de comercialização/ Mercados</li> </ul>
Gestão da Produção	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produtividade</li> <li>▪ Layout produtivo</li> <li>▪ Ficha técnica do produto</li> <li>▪ Segurança no Trabalho</li> <li>▪ Acesso a meios de produção</li> <li>▪ Controle de Estoque</li> <li>▪ Habilidades técnicas</li> </ul>
Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestão de Resíduos</li> <li>▪ Impacto Ambiental</li> <li>▪ Consumo consciente</li> </ul>
Gênero	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mulher no mercado de trabalho</li> <li>▪ Relações de Gênero</li> </ul>

Fonte: Primária.

Esse conjunto de temas formam quatro (4) módulos que concentram dois macro temas e respectivos micro temas, totalizando o prazo de 6 meses de assessoria e educação empreendedora. Entretanto, a cada ciclo uma avaliação é realizada junto ao empreendimento participante, com objetivo de medir avanços e delinear um novo plano de ação.

É preciso ponderar que a definição de tais temas fundamenta-se no exercício de sintetizar as propostas geradas pelas equipes durante o processo de co-criação. A figura 35 apresenta o painel visual aplicado para obtenção de resultado.

Figura 35: Ideação de temas, proposta final.



Fonte: Primária.

Torna-se importante destacar que um dos pontos de relevância da proposta configurada inclui o design como índice de desenvolvimento de competências empreendedoras, por meio do macro tema produto e marketing. Tal indicativo, não se constituía como prática na metodologia adotada anteriormente pela organização.

Em termos de reporte e monitoramento das ações, subtemde-se como necessárias as etapas descritas na figura 36.

Figura 36: Reporte e monitoramento



Fonte: Primária

A compreensão desse cenário é essencial para a organização medir e apresentar seus resultados de impacto social.

#### 5.4.3 Fase de *Experimentação*

A partir de janeiro de 2015, o Consulado da Mulher tem como diretriz a experimentação da proposta metodológica desenvolvida na presente pesquisa (figura 34). Para tal, haverá inicialmente um *processo seletivo* que vislumbra captar novos empreendimentos para assessoria direta nas unidades Joinville, São Paulo, Rio Claro e Manaus. Tais empreendimentos serão assistidos como pré-assessorados em caráter experimental durante 6 meses, recebendo as primeiras formações em empreendedorismo e estabelecendo como contrapartida o desenvolvimento de um plano de negócio. Mediante banca examinadora (composta pela equipe técnica da organização) será analisado o perfil empreendedor dos participantes, de modo a selecionar para a fase subsequente (Assessoria) modelos de negócios viáveis, cujos participantes possuem características empreendedoras básicas, como: comprometimento, determinação e visão de futuro.

Destaca-se que na etapa constituída como assessoria, os empreendimentos selecionados receberão assessoria e educação empreendedora, simultaneamente. Nesse momento serão trabalhados os temas delineados no quadro 18. No entanto, há necessidade por parte da organização da revisão e desenvolvimento de conteúdos, atividades, materiais e produtos educativos de acordo com suas necessidades para implementar as ações.

É importante enfatizar também que, para operacionalizar o conteúdo desenvolvido na pesquisa, a organização se voltou para uma reestruturação interna, em que novos direcionamentos de gestão foram aplicados com objetivo de concretizar a implementação da proposta, modificando sua estrutura organizacional original. Entretanto, evidencia-se que essas deliberações perpassam os objetivos instituídos nessa pesquisa.

Numa perspectiva de médio prazo caberá ao Consulado da Mulher monitorar e avaliar a proposta gerada considerando sua fase de *Evolução*. Nela, a organização poderá considerar que experimentou algo novo e efetivo, e que possui conhecimento para possíveis aprimoramentos.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho apresentou a possibilidade de se incorporar abordagens voltadas a novas performances de trabalho no terceiro setor por meio do design thinking. Para isso foram investigadas algumas das definições sobre inovação, cujo sentido refere-se ao ato de “fazer algo novo ou renovar”, considerando os meios plausíveis para alcançar resultados a partir do design como processo de mediação, criando a diferenciação de um estado original.

A pesquisa desenvolvida, com ênfase na organização tida como estudo de caso, tornou possível, embora de modo incipiente, identificar a não presença de designers atuando no desenvolvimento e execução de estratégias institucionais no terceiro setor. A partir dessa orientação, a presença do designer incidiu sobre o reposicionamento institucional, ampliando de modo significativo a visão constituída, tanto para uso do design quanto para a valorização do profissional enquanto capital humano, legitimando sua importância na construção de uma identidade corporativa mais assertiva.

Pensar a diferenciação de performances de trabalho a partir do modelo mental do design fez com que a organização selecionada como estudo de caso pudesse compreender a importância do design como capital intelectual para além do desenvolvimento de produtos, utilizando-o em seu benefício. A ponderação dessa forma de pensar, de agir e de criar novas possibilidades ao terceiro setor incluiu técnicas e ferramentas de design – dinâmicas e pontuais – na descoberta de melhores oportunidades, em especial, em sua metodologia voltada à educação empreendedora, tornando-a mais estratégica e eficaz.

É possível inferir que o objetivo geral da pesquisa foi contemplado, na medida em que seu resultado traduz o uso do design em organizações do terceiro setor voltadas à educação empreendedora a fim de propor estratégias de diferenciação da performance institucional. Do mesmo modo, os objetivos específicos esboçados como percurso foram considerados na medida em que a investigação:

[I] analisou a proposta metodológica de duas organizações do terceiro setor que atuam com a educação empreendedora, identificando a relação existente com os contextos do design;

[II] selecionou, a partir dessa análise, a organização a ser investigada como estudo de caso;

[III] avaliou e aplicou intervenções orientadas pelo design thinking que permitiram à organização em estudo o desenvolvimento de estratégias diferenciadas de atuação, reavaliando sua metodologia de trabalho.

Assim, sua relevância está associada a tornar o design disponível ao terceiro setor sob as diretrizes de propor novas formas de atuação institucional e de valor percebido, aspirando melhores resultados.

Possibilitar o contato com o modelo mental utilizado por designers para gerar novas ideias, levou a organização tida como estudo de caso a reavaliar sua metodologia vinculada à educação empreendedora, de modo a aperfeiçoar processos e incluir melhorias que atendem suas necessidades, tanto internas quanto externas. A riqueza da experiência está nos resultados atingidos colaborativamente, onde cada participante sentiu-se parte das ações que envolveram o desafio de construir um novo modelo de trabalho. Essa percepção de pertencimento fez da equipe co-autora dos resultados obtidos, ampliando o senso de implementação das novas práticas.

Em decorrência, a experiência demonstrou também que é possível utilizar ferramentas de design para enriquecer processos de ensino no contexto social, ratificando a diferenciação da performance institucional por meio de práticas instrucionais contemporâneas. O uso de uma metodologia criativa e participativa instigou a equipe a rever, além de seu próprio escopo metodológico, a forma de sua implementação junto ao público assistido. Nesse sentido, o conhecimento e uso de ferramentas de design, para conduzir práticas educativas, permitiu o compartilhamento de uma educação empreendedora mais efetiva, próxima da realidade social envolvida.

Essa ponderação pode ser percebida dentre as observações finais de pesquisa, onde as equipes da organização investigada incluíram, à assessoria remota, atividades delineadas a partir do contato com o design thinking.

As diversas comunidades assistidas pelo Consulado da Mulher, inseridas em diversas cidades brasileiras, tiveram formações em empreendedorismo utilizando ferramentas de design. Empreendimentos localizados nos estados do Piauí, Bahia, São Paulo, Paraná, Minas, Manaus, Maranhão, Paraíba, Pernambuco, Goiás e Rio de Janeiro, iniciaram seus processos de aprendizagem a partir de ferramentas mediadas pelo modelo mental do design thinking. Tais ferramentas foram construídas pelas equipes de educadores envolvidos de modo a facilitar os

processos de assimilação de conteúdos, acordando uma cultura criativa e visual junto aos empreendimentos assistidos, conforme demonstra a figura 37.

Figura 37: Uso real do design thinking na educação empreendedora



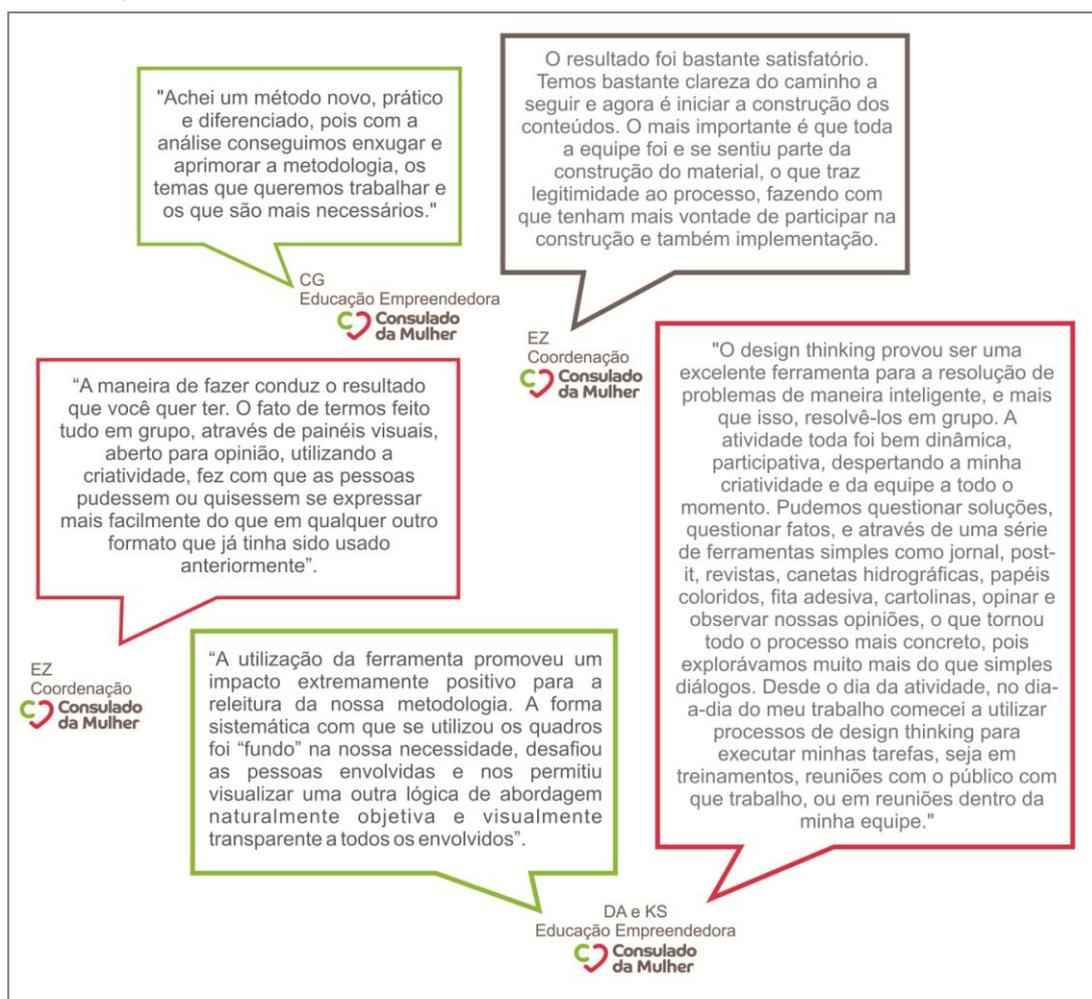
Fonte: Consulado da Mulher

Essa implicação permitiu, mesmo que indiretamente, tornar o design acessível a muitas pessoas. Ao ampliar seu potencial para o campo instrucional no terceiro setor – por meio de experiências colaborativas e metodologia que prioriza a interdisciplinaridade e atividades práticas para experimentação e reflexão individual – novos conhecimentos foram instituídos, tanto para quem ensina quanto para quem aprende.

A partir dos resultados obtidos no estudo de caso, devidamente apresentados nesse relatório técnico, a organização investigada passou a adotar um novo modelo metodológico para assessoria e educação empreendedora, mais compacto, objetivo e que contempla diferentes aspectos para tornar um negócio viável. Esse posicionamento inclui o design como índice de desenvolvimento empreendedor, elemento anteriormente ignorado, o que ratifica e valida o presente estudo.

Em meio a alguns depoimentos a respeito de uma maior aproximação com a área do design e uso do design thinking para atingir resultados organizacionais, destacam-se os pareceres expressos na figura 38:

Figura 38: Depoimentos do Consulado da Mulher



Fonte: Primária, a partir de dados obtidos em campo.

Declarações compartilhadas demonstram que as contribuições acrescidas foram relevantes ao processo organizacional, envolvendo criatividade e colaboração. Observações diretas e opiniões relatadas, inclusive via questionário aplicado, revelaram que no passado processos criativos não eram práticas comuns na organização, reservando-se a ações isoladas. Outro aspecto é o uso mínimo de ferramentas criativas de ensino, motivadas por atitudes individuais e não como parte da cultura organizacional pelo fato da criatividade não ser tida como prioridade/necessidade técnica. Observou-se que o design, por sua característica multidisciplinar e integradora, facilitou a troca de conhecimentos entre diferentes profissionais e áreas de atuação, mediando a mudança de paradigmas para a construção de novas ideias frente aos desafios da organização em estudo.

Pelos resultados obtidos, a metodologia desenvolvida é considerada adequada e se apresenta como caminho plausível para uma organização avaliar

suas ações, desenvolvendo modelos estratégicos, conforme suas necessidades. O design thinking serve como um norteador, não somente de base técnica, mas, sobretudo, instiga mudanças comportamentais, envolvendo gestores e demais colaboradores na busca pelo aprimoramento de competências e novas performances para o terceiro setor.

Dentre as principais contribuições da pesquisa é possível constatar uma maior aproximação dos contextos de design com o terceiro setor, demonstrando que de fato há necessidade de relações mais consolidadas. Há um campo muito vasto para descobertas e contribuições, tanto do designer com o setor quanto do setor com o design, por ser um campo falto por maiores estudos e designers atuantes.

Em relação à importância dessa investigação para as competências profissionais da pesquisadora, afirma-se que a experiência motivou a descoberta de novos caminhos para sua atuação como designer no contexto do terceiro setor. Suas intenções de explorar o design para além do desenvolvimento de produtos junto a empreendimentos populares ratificaram a ciência como mediadora de conhecimentos que levam pessoas a ampliar suas capacidades de desempenho, criando importantes soluções às suas problemáticas. Tal implicação trouxe ao mesmo tempo satisfação pessoal pela consequência tangível na organização foco de estudo e, principalmente, pelas experiências de campo relatadas pela própria equipe que vivenciou a imersão nos contextos do design e que posteriormente apropriou-se de ferramentas do design thinking para ensinar empreendedorismo nas comunidades longínquas do Brasil em que atua, efetivando melhores resultados e disseminando contribuições do design.

Espera-se que os pressupostos do design sejam entendidos pelas organizações atuantes no terceiro setor como uma ferramenta estratégica para refletir de forma mais ampla os desafios que enfrentam em seu cotidiano, criando alternativas plausíveis para transpor-los. De tal maneira que, seu modelo mental possa ser compartilhado cada vez mais, ampliando ações para além do desenvolvimento de produtos e serviços, tão difundidos no segundo setor. A expectativa é que mais organizações do terceiro setor – independentemente de atuarem com educação empreendedora – possam usar esse modelo para criar resultados efetivos a partir do design como processo de mediação, criando possibilidades de diferenciação de suas performances institucional.

## 6.1 Possibilidades futuras

Para atender à nova estrutura metodológica do Consulado da Mulher é necessário desenvolver estudos futuros relacionados à sua aplicação prática junto aos empreendimentos assistidos. Numa perspectiva a curto prazo, faz-se necessário investir em ferramentas específicas de apoio para que a equipe possa implementar ações relacionadas à prática educativa, bem como assessoria. Vislumbra-se a criação de materiais didáticos como livros e cadernos de atividades com linguagens acessíveis, ferramentas visuais específicas entre outros materiais de estímulo cognitivo como dinâmicas e vídeos.

No contexto geral do terceiro setor, é possível prever um vasto campo de contribuições do design, em especial, no âmbito do instrucional, de modo a propor projetos de produção de conteúdos, atividades, materiais e produtos educativos de acordo com situações específicas. Assim, investigações futuras podem promover uma maior aproximação do design no contexto da educação, buscando qualidade nos processos de ensino e aprendizagem para o setor.

Por meio de outras manifestações de pesquisas técnico-científicas, podem ser desenvolvidas propostas complementares ou originais que considerem maiores aproximações de estudos de design com organizações do terceiro setor, tão carente por referenciais acadêmicos e profissionais.

De modo a legitimar ainda mais o objetivo geral dessa pesquisa, outras organizações poderiam ser tidas como estudo de caso múltiplo, a fim de ampliar a relação do design com o contexto do terceiro setor, tornando-o cada vez mais acessível e necessário.

## REFERÊNCIAS

ALIANÇA EMPREENDEDORA. **Metodologias Aliança**. s.n.t.

\_\_\_\_\_. **Índice de inclusão empreendedora**. s.n.t.

ALMEIDA LOPES, Rose Mary. **Educação empreendedora: conceitos, modelos e práticas**. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Sebrae, 2010.

BASTOS, Maria Flávia. RIBEIRO, Ricardo Ferreira. **Educação e empreendedorismo social: um encontro que (trans)forma cidadãos**. Rev. Diálogo Educ., Curitiba, v. 11, n. 33, p.573-594, maio/ago. 2011

BERKUN, Scott. **Mitos da inovação**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2007.

BONSIEPE, Gui. **Design do material ao digital**. Florianópolis: FIESC/IEL, 1997.

BROWN, Tim. **Design thinking: uma poderosa metodologia para decretar o fim das velhas ideias**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CAMARGO, Mariangela Franco de *et al.* **Gestão do terceiro setor no Brasil: estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Futura, 2001.

CONSULADODAMULHER. **Proposta metodológica para empreendimentos populares**. s.n.t.

CONSULADODAMULHER. **Perfil institucional**. s.n.t.

CRUZ, June Alisson Westarb *et al.* **Avaliação de desempenho no terceiro setor: uma abordagem teórica de *strategic accounts***. REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia, Curitiba, v. 2, n. 1, p. 11-26, jan./abr. 2009

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

FARFUS, Daniele; ROCHA, Maria Cristhina de Souza; CARON, Antoninho. **Inovação Social**. SESI/SENAI/IEL/UNINDUS, 2007. Coleção Inova; v. 2. 246 p. Curitiba/PR.

FIORI, Ernani Maria. Prefácio: **Pedagogia do oprimido**. 17ª ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1987.

FONTOURA, Antonio M. **Educação de crianças e jovens através do design**. 2002. 337p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

FREIRE, P. **Pedagogia dos sonhos possíveis**. São Paulo: UNESP, 2001.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia do oprimido**. 17ª ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1987.

GIANNELLA, Valéria *et al.* **Pedagogia da criatividade**: percursos de arteeducação no empoderamento de sujeitos para a gestão social integrativa. Revista Interdisciplinar de Gestão Social, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GONSALES, Priscila. **Design thinking para educadores**. Instituto Educadigital, 2014. Disponível em: [www.dtparaeducadores.org.br](http://www.dtparaeducadores.org.br). Acesso em: 15/03/2014.

HERRERO FILHO, Emílio. **Pessoas focadas na estratégia**: as disciplinas da execução da estratégia. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. **Curso de Gestão para empreendimentos populares**. Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares – ITCP/FGV. s.n.t

INTEL. **Programa Intel Aprender**: tecnologia e empreendedorismo. s.l. 2010.

JUNIOR ACHIEVEMENT. **Programa mujeres emprendedoras**. s.n.t.

KELLEY, Tom. **As 10 Faces da Inovação**: estratégias para turbinar a criatividade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

LINDEN, Júlio Carlos de Souza Van Der; LACERDA, André Pedroso de. **Metodologia projetual em tempos de complexidade**. In: \_\_\_\_\_. Pelos caminhos do design: metodologia de projeto. Londrina: EDUEL, 2012.

LOPES, Nilza. **A migração de profissionais para o terceiro setor**. Disponível em: <http://www.wooz.org.br/setor3monografia2.htm>. Acesso em: 15/2/14.

MALHEIROS, Rita de Cássia da Costa; FERLA, Luiz Alberto; CUNHA, Cristiano J. C. de Almeida. **Viagem ao Mundo do Empreendedorismo**. 2ªed. Florianópolis: IEA – Instituto de Estudos Avançados, 2005.

MERINO, Giselle; GONTIJO, Leila Amaral; MERINO, Eugenio. Modelo de competitividade, diferenciação e sustentabilidade aplicadas ao design. In: \_\_\_\_\_. Pelos caminhos do design: metodologia de projeto. Londrina: EDUEL, 2012.

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

MELO, Francisco Homem de. **O processo do projeto**. In: \_\_\_\_\_. **O valor do Design**. São Paulo: SENAC, 2003. cap. 3, p. 91-105.

NEUMEIER, Marty. **A empresa orientada pelo design**: como construir uma cultura de inovação permanente. Porto Alegre: Bookman, 2010.

PESCE, Bel. **A menina do vale**: como o empreendedorismo pode mudar sua vida. s.l. s.n. 2012.

PINHEIRO, Tennyson. ALT, Luis. **Design thinking Brasil**: empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

PORTUGAL, Cristina. **Design, educação e tecnologia**. Rio de Janeiro: Rio Books, 2013.

RODRIGUES, Priscila Françoise Vitaca. BELLINI, Maria Isabel Barros. **Proteção social e as transformações do trabalho**. Revista Serviço Social & Saúde. UNICAMP Campinas, V. IX, n. 10, Dez. 2010.

RODRIGUES, Andréa Leite. **Configurações organizacionais em organizações sem fins lucrativos**: reflexões para além da simples adoção de modelos. In: \_\_\_\_\_. Terceiro setor: planejamento e gestão. 2ª ed. São Paulo: Senac São Paulo, 2004.

SALAMON, Lester. ANHEIER, Helmut. **Defining the Nonprofit Sector: a cross-national analysis**. Johns Hopkins Nonprofit Sector Series. Manchester: Manchester University, 1997.

SCHINDLER, Anamaria. NAIGEBORIN, Vivianne. **Empreendedorismo social e desenvolvimento**. In: \_\_\_\_\_. Terceiro setor: planejamento e gestão. 2ª ed. São Paulo: Senac São Paulo, 2004.

SEBRAE. **Aprender a empreender**. Disponível em: <https://www.ead.sebrae.com.br/cursos/aprender-a-empreender>. Acesso em: 23/09/2014.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookmann, 2008.

TONDOLO, Rosana da Rosa Portella. **Aspectos emergentes entre o terceiro setor e a inovação social: um olhar a partir do contexto brasileiro**. Revista Brasileira de Gestão e Inovação – *Brazilian Journal of Management & Innovation* – v.1, n.1, Setembro/Dezembro – 2013.

TRUTMANN, Nathalie. **Manual para jovens sonhadores**: algumas verdades que você sempre quis ouvir. s.n.t.

VIANNA, Mauricio et al. **Design thinking**: inovação em negócios. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

## APÊNDICES

### Apêndice A: Carta de aceite do campo de pesquisa

#### CARTA DE ACEITE DO CAMPO DE PESQUISA

Declaramos para os devidos fins que concordamos com os itens citados no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) que será assinado pelos sujeitos de pesquisa participantes do "Instituto Consulado da Mulher", com sede na cidade de São Paulo, situada à Rua Olympia Semeraro, 675 – Jd. Santa Emília; na cidade de Rio Claro, situada à Avenida 80 A, 777 – Distrito Industrial; na cidade de Manaus, situada à Rua Torquato Tapajós, 7.500 – Colônia Terra Nova; e na cidade de Joinville, situada à Rua Dona Francisca, 7.173 – Zona Industrial Norte. Assim, autorizamos a Pesquisadora Rosângela Canônica do PPGDESIGN – Programa de Pós Graduação em Design, da Universidade da Região de Joinville (UNIVILLE), a realizar a pesquisa com o título "ENSAIO PARA PENSAR FORA DA CAIXA: a inovação orientada pelo design no Terceiro Setor".

As quatro (4) unidades do "Instituto Consulado da Mulher" mencionadas acima, são representadas por Leda Böger, Diretora Executiva do Instituto no Brasil.

Cumpriremos o que determina a Resolução 466/12 – CONEP/MS e contribuiremos com a pesquisa mencionada sempre que necessário, fornecendo informações. Sabemos que nossa instituição poderá, a qualquer momento dessa pesquisa, retirar esse consentimento. Também foi, pelo pesquisador acima mencionado, garantido o sigilo e assegurada a privacidade quanto aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa. Concordamos que os resultados deste estudo poderão ser apresentados por escrito ou oralmente em Banca Examinadora, congressos e revistas científicas.

Colocamo-nos à disposição para qualquer dúvida que se faça necessária.

Atenciosamente,

Assinatura: \_\_\_\_\_

Representante Legal: Leda Böger

Cargo: Diretora Executiva do Instituto no Brasil

Data: 22 / 09 / 14

Carimbo:

07.131.028/0003-79  
INSTITUTO CONSULADO DA MULHER

Rua: Dona Francisca, 7173  
Zona Industrial Norte  
Joinville  
Cep 89.219-600  
Santa Catarina

## Apêndice B: Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE)

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

Você \_\_\_\_\_ está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), de uma pesquisa desenvolvida pela mestrandia Rosângela Canônica, vinculado ao PPGDESIGN – Programa de Pós Graduação em Design, da Universidade da Região de Joinville (UNIVILLE). A sua participação nesta pesquisa é fundamental para a construção da dissertação de mestrado “Ensaio para pensar fora da caixa: a inovação orientada pelo design no Terceiro Setor”, que está sob orientação da Professora Dra. Rita Inês Petrykowski Peixe. O objetivo da pesquisa é “demonstrar a importância do design como elemento estratégico que permita às organizações do terceiro setor diferenciação de suas performances.” A sua participação será no sentido de responder a um questionário de opinião e participar de eventuais atividades envolvendo processos de design que serão desenvolvidas no período de agosto a dezembro de 2014. Você terá a liberdade de se recusar a realizar qualquer atividade que lhe ocasione constrangimento de alguma natureza e também poderá desistir da pesquisa a qualquer momento, sem que a recusa ou a desistência lhe acarrete qualquer prejuízo, bem como, caso seja de seu interesse e, mencionado ao pesquisador, terá livre acesso aos resultados do estudo. Destacamos que a sua participação nesta pesquisa é opcional e representa riscos ou desconfortos mínimos. Em caso de recusa ou de desistência em qualquer fase da pesquisa, você não será penalizado(a) de forma alguma. A sua participação se constituirá de suma importância para o cumprimento do objetivo da pesquisa e os benefícios serão de âmbito científico e profissional no campo do Design. Você será esclarecido sobre a pesquisa em qualquer aspecto que desejar e sua identidade será tratada com padrões profissionais de sigilo, ficando a sua identificação restrita ao grupo pesquisado, ou seja, sem identificação nominal. Os resultados deste estudo poderão ser apresentados por escrito ou oralmente em Banca Examinadora, congressos, periódicos científicos e eventos promovidos na área das ciências humanas. Em caso de dúvida, você poderá procurar o (a) professor (a) orientador (a) desta pesquisa Professora Dra. Rita Inês Petrykowski Peixe do PPGDESIGN – Programa de Pós Graduação em Design da UNIVILLE, pelo e-mail ppgdesign@univille.br pelo fone (47) 3461-9115, em horário comercial. ATENÇÃO: Se você tiver alguma consideração ou dúvida sobre a ética que envolve a referida pesquisa, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), pelo fone (47) 3461-9235 ou no endereço da Universidade da Região de Joinville – UNIVILLE, Rua Paulo Malschitzki, 10 - Zona Industrial, Campus Universitário - Joinville/SC, CEP 89219-710. Após ser esclarecido sobre a pesquisa, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine o consentimento de participação no final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra é do pesquisador responsável.

**CONSENTIMENTO**

Eu, \_\_\_\_\_, concordo de livre e espontânea vontade em participar do estudo “Ensaio para pensar fora da caixa: a inovação orientada pelo design no Terceiro Setor”, e esclareço que obtive todas as informações necessárias.

Joinville, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2014.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do participante da pesquisa

Pesquisador responsável:

\_\_\_\_\_  
Rosângela Canônica

## Apêndice C: Questionário de opinião

1. Qual sua formação acadêmica?

2. A metodologia de trabalho que você utiliza – focada no fomento ao empreendedorismo social – põe em maior evidência qual elemento da estratégia de negócios? (assinale somente uma resposta)

Gestão financeira

Gestão produtiva

Produto

Comunicação/Marketing

Relacionamentos interpessoais

Planejamento estratégico

Outro. Qual?

3. A inovação é importante para o desenvolvimento das capacidades internas e externas de diferentes organizações, incluindo as de terceiro setor. Sob esse aspecto, você acredita que a inovação possa ser aplicada a: (pode assinalar mais de uma resposta)

Melhoria de processos organizacionais, tanto internos, quanto externos.

Desenvolvimento de produtos/ serviços

Condução de práticas de ensino e aprendizagem

Desenvolvimento e condução de modelos de negócios

Cultura interna (equipe de trabalho/ ambiente)

Das opções acima, qual é a mais importante? Justifique.

4. Tendo o compromisso da formação empreendedora como estratégia de geração de trabalho e renda, a metodologia de trabalho utilizada pela organização considera quais aspectos da prática pedagógica? (pode assinalar mais de uma resposta)

Prática dialógica

Prática problematizadora (Desafio)

Prática participativa

Prática criativa

Conscientização social-política

Investigação crítica

Prática reflexiva

Das opções acima, qual é a mais importante? Justifique.

5. Para que uma relação de ensino e aprendizagem se efetive é necessário investir em abordagens pedagógicas. Assim, quais as principais técnicas/ferramentas utilizadas em sua prática didática que resulta em ações de estímulo e motivação das pessoas beneficiadas pela organização? (pode assinar mais de uma resposta)

- ] Explicação de conteúdos teóricos
- ] Leituras complementares a conteúdos teóricos
- ] Abordagens lúdicas/criativas de estímulo cognitivo
- ] Recursos visuais/mídia
- ] Experimentação/ atividades práticas
- ] Dinâmicas de vivência
- ] Trabalhos em equipe
- ] Outro. Qual?

6. Quais as principais barreiras/dificuldade que você encontra em suas práticas de ensino e aprendizagem destinadas à educação empreendedora? (pode assinar mais de uma resposta)

- ] Falta de referenciais teóricos específicos ao contexto social
- ] Poucos recursos didáticos
- ] Pouco tempo para dedicar-se ao preparo de capacitações
- ] Perfil do público alvo
- ] Ausência de treinamentos específicos ofertados pela organização
- ] Desconhecimento de práticas lúdicas/criativas
- ] Desmotivação para pesquisar novas possibilidades
- ] Outras. Quais?

7. Você se sente seguro para propor ações inovadoras em suas abordagens pedagógicas?

- ] Sim  ] Não

Por quê?

8. Sua equipe de trabalho se reúne para construir coletivamente novas abordagens pedagógicas para os projetos que assume?

- ] Sempre  ] Às vezes  ] Muito pouco  ] Nunca  ] Eu faço sozinho(a)

Por quê?

9. Na sua área de formação profissional, a criatividade é: (assinale somente uma resposta)

- ] Algo distante
- ] Algo interessante

Um fator essencial

Não tenho opinião

10. Como você percebe a criatividade no seu dia-a-dia de trabalho? (assinale somente uma resposta)

Estímulo a busca de novas respostas/desafios

Meio de desenvolvimento de novas práticas/ processos de trabalho

Ferramenta de ensino e aprendizagem

Não percebo

Não utilizo, mas gostaria de desenvolver habilidade

Outro. Qual?

11. Como você percebe o uso da criatividade na organização (tanto na relação com a equipe de trabalho, quanto nos processos de convívio/didática com a comunidade)? (assinale somente uma resposta)

Cultura organizacional

Comportamento aprendido (recebo treinamentos de estímulo)

Processos participativos para gerar novas ideias frente à desafios diversos e complexos

Atitudes individuais

Ações isoladas (esporadicamente utilizada em ações pontuais)

Desenvolvimento de práticas de ensino e aprendizagem

Outro. Qual?

12. Considerando que a organização onde você atua permite que haja espaço para novas ideias, você se sente estimulado a inovar nos processos de trabalho?

Sim  Não

Justifique.

13. Quando alguém propõe uma nova forma para fazer a mesma coisa, você se percebe: (assinale somente uma resposta)

Crítico ao ponto de avaliar como certo ou errado

Relutante/avesso

Crio *insights* complementares a partir da ideia inicial

Otimista ao ponto de experimentar as novas possibilidades que se apresenta

Aceito, mas com ressalvas

Outro. Como?

14. Algumas áreas do conhecimento estão fundamentadas na criatividade, como é o caso do design. Para melhoria e mudança de estratégias da organização, é possível que o design venha a contribuir com várias ações. Enumere-as, de acordo com a sua percepção, de ordem de importância. (pode assinalar mais de uma resposta)

Visibilidade institucional

Novos conceitos estéticos para produtos

Marketing

Gestão da inovação

Soluções de problemas complexos

Técnicas/ métodos/ ferramentas de trabalho

Diferenciação da proposta de valor da organização

Das opções acima, qual é a mais importante? Justifique.

## ANEXOS

### Anexo A – Índice de desenvolvimento: organização do trabalho

ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO: ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	
Indicadores	Observações/Conceitos envolvidos
Existência e aplicação de plano de negócio	<p>Um plano de negócio é um conjunto de informações que ajuda a compreender as condições de viabilidade econômica, ou seja, o que é necessário para abrir e desenvolver o negócio. Para isso, estuda, entre outros, os seguintes conjuntos de informações:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Quais investimentos serão necessários;</li> <li>2) Identifica possíveis fornecedores;</li> <li>3) Define preços;</li> <li>4) Qualidade;</li> <li>5) Identifica potenciais consumidores/clientes para seus produtos e serviços.</li> </ol> <p>Outra função importante de um plano de negócio é elaborar projetos para captar recursos e buscar parcerias para o empreendimento.</p>
Existência e aplicação de regras de funcionamento e/ou regimento interno	<p>Regras de funcionamento e regimento interno são acordos firmados pelas pessoas de um grupo/empreendimento que falam sobre formas de funcionamento, responsabilidades etc. Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quantas horas trabalhar por dia?</li> <li>- Como dividir o dinheiro?</li> <li>- Quem é responsável pelo quê?</li> <li>- Quais são as penalidades para quem não cumprir os acordos?</li> </ul> <p>A falta de regras claras de funcionamento pode gerar conflitos, desentendimentos sobre forma de funcionamento do trabalho e, também, privilegiar estilos de liderança que definem as regras por si só, ou seja, as pessoas que decidem pelo grupo, que "mandam" no grupo. A existência de regras acordadas entre todos favorece a igualdade de oportunidades de participação entre as pessoas e a diminuição de conflitos com origem na desigualdade de gênero e poder entre os membros de um grupo.</p>
Registro de reuniões, combinados, assembleias e decisões importantes	<p>Quando tomamos decisões, é muito importante que elas sejam escritas e estejam disponíveis como referência e consulta para todas as pessoas do empreendimento. Se não for feito o registro em livros-ata ou mesmo cadernos, pode-se gerar dúvidas entre os que participaram e os que não participaram de determinadas decisões, gerando conflitos, desconfiança e perda de tempo. O não cumprimento de decisões tomadas também pode acarretar conflitos, desconfiança e desestímulo, com raciocínios do tipo "se não aplicaram isso para ela, não podem aplicar para mim" ou então "aqui as decisões não são cumpridas".</p>

## Anexo B: Índice de desenvolvimento II: organização do trabalho

ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO: ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	
<p>Existência e aplicação de controles financeiros</p>	<p>Controles financeiros servem para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- se decidir o que fazer com o dinheiro que entra no empreendimento;</li> <li>- formar preços e verificar se determinado produto dá bons retornos ou se não compensa ser produzido;</li> <li>- Prever com antecedência se irá sobrar ou faltar dinheiro no futuro, sugerindo poupanças, investimentos ou até mesmo empréstimos.</li> </ul> <p>Quando esses controles não acontecem, pode se descobrir tarde demais que não se tem dinheiro para comprar materiais ou pagar aluguel, por exemplo. Estudos mostram que grande parte dos empreendimentos fecha por não conseguir prever necessidade de "reservar um caixa" para situações de baixas vendas, pois essas oscilam ao longo do ano, e com isso o empreendimento pode não ter fôlego para esperar um novo momento de boas vendas.</p> <p>O controle de caixa, que é apenas o registro do que entra e do que sai em cada dia do empreendimento, é uma das formas de se ajudar no controle financeiro, mas não é suficiente. Decidir o que fazer com o dinheiro que entrou é ainda mais importante. É comum grupos possuírem a tentação de dividir todo o primeiro dinheiro que entra no caixa, mas isso pode impedir o empreendimento de comprar mais materiais para uma nova demanda. Esse caixa "reserva" para o empreendimento continuar funcionando se chama capital de giro.</p> <p>A falta de planejamento sobre o que fazer com o dinheiro que entra no empreendimento pode também prejudicar a realização de fundos e de investimentos em máquinas e equipamentos que poderiam aumentar a capacidade de produção e vendas.</p>
<p>Processo de planejamento e gestão do empreendimento</p>	<p>Aceitando a premissa de que o desenvolvimento humano é possível a partir da ampliação de habilidades e, portanto, do aumento das liberdades para gerar soluções para os próprios problemas e necessidades, entende-se que a autonomia e o protagonismo dos empreendimentos de economia solidária dependem de sua capacidade de pensar e agir no sentido de seu próprio desenvolvimento.</p> <p>Com isso, planejamento e gestão são atividades muito importantes, pois estimulam o desenvolvimento do aprendizado continuado, valorizando o comportamento pró-ativo, crítico e criativo de seus trabalhadores.</p>

## Anexo C: Índice de desenvolvimento: indicadores econômicos

ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO: INDICADORES ECONÔMICOS	
Faturamento	Faturamento é o valor total de dinheiro que entra no empreendimento quando há venda de produtos e serviços. Esses valores devem ser registrados e fornecidos para a assessoria mensalmente.
Renda: investimento com recursos próprios (em sede, máquinas e equipamentos)	Investimento é o valor total de dinheiro gasto na compra de equipamentos, máquinas e mobiliário, ou seja, bens que mantêm seu valor de uso com o passar do tempo.
Renda: manutenção de fundos coletivos no empreendimento	Fundos coletivos são aqueles formados pela poupança do empreendimento, depositados em uma única conta/fundo de controle, com a finalidade de beneficiar as pessoas do empreendimento diante de uma situação específica, como por exemplo cobrir doenças ou necessidades emergenciais de pessoas do empreendimento.
Renda: manutenção e fundos individuais (férias, fundo de garantia, 13º salário, prêmios etc.)	Fundos individuais são aqueles que são "economizados, poupados e depositados" em contas/fundos individuais, e que possuem finalidade de beneficiar as pessoas ativas do empreendimento. São de direito do indivíduo, ou seja, podem ser sacados ao se sair do empreendimento. Os depósitos são feitos continuamente, desde que haja viabilidade econômica (exemplos: fundos similares ao FGTS, descanso/férias remuneradas, 13º salário etc.).
Renda: valores das retiradas	Retiradas financeiras são pagamentos efetuados em dinheiro/reais pelo empreendimento a pessoas que nele trabalham, de acordo com regras e condições definidas.
Renda: trocas solidárias	São transações econômicas que não envolvem intermediação de dinheiro. A aquisição, nesse caso, é feita por meio de troca ou permuta. Pode envolver bens, produtos e/ou serviços, e nesse último caso a moeda de referência poderá ser o tempo de trabalho. Esses processos se aplicam tanto às trocas solidárias (que lembram o escambo) como a rendas de subsistência e/ou de autoconsumo, que é o consumo de produtos e serviços resultantes do trabalho das próprias pessoas que produzem, como pães, hortaliças, etc.  Para calcular o valor monetário dessas trocas e/ou produção econômica de autoconsumo pode-se utilizar como referência o valor médio de mercado para produtos e serviços similares praticados na localidade ou, no caso de um produto/serviço exclusivo, utilizando-se precificação baseada no conceito de Preço Justo.

## Anexo D: Índice de desenvolvimento: humanização e condições no trabalho

ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO: HUMANIZAÇÃO E CONDIÇÕES NO TRABALHO	
Formalização do empreendimento	<p>A formalização do empreendimento ocorre quando são atendidas todas as exigências previstas nas leis (federais, estaduais e municipais) que regem seu funcionamento. Exemplos: para ser considerado formal um empreendimento necessariamente precisa de CNPJ, alvará de inscrição estadual, permissões e registros em órgãos específicos. Um empreendimento formalizado é aquele que funciona de acordo com a lei e as regras de funcionamento previstas para cada tipo de atividade econômica, seja uma cooperativa, associação, microempresa, pequena empresa Ltda., microempresa individual etc.</p> <p>— O processo de formalização pode ser diferente de acordo com a atividade econômica do empreendimento; é necessário um levantamento na Prefeitura, Junta Comercial e Receita Federal para identificação do melhor caminho a percorrer. Em alguns tipos específicos de atividades produtivas a formalização inclui também o atendimento a normas específicas, como as da Vigilância Sanitária (para manipulação de alimentos); Serviço de Inspeção Federal (SIF) (para produção de alimentos de origem agropecuária); exigência de químico ou farmacêutico responsável (para manipulação de cosméticos e dermatológicos); e assim por diante.</p>
Seguridade social / Previdência (INSS)	<p>A seguridade social garante a qualidade de vida do trabalhador no futuro, impedindo a interrupção dos ganhos financeiros em situações de afastamento do trabalho por razões de saúde, gestação ou aposentadoria. É um seguro fundamental para os trabalhadores autônomos de empreendimentos populares, e por isso o registro na Previdência e o pagamento das contribuições devem ser priorizados.</p>
Certificação social / responsabilidade social	<p>Existe uma tendência mundial de valorização de produtos e serviços que comprovem a não precarização do trabalho em condições como trabalho escravo, infantil, situações insalubres e informais. As certificações sociais existentes, entre as quais podemos citar o Comércio Justo ("Fair trade") e o conjunto de normas ISO 26000 (responsabilidade social) são processos que estimulam o empreendimento para o desenvolvimento sustentável e geram reconhecimento por parte do consumidor.</p>
Jornada de trabalho	<p>A jornada de trabalho é a quantidade de horas mensais de dedicação das pessoas ao empreendimento. Utiliza-se no relatório de assessoria a média mensal de todas as pessoas que trabalharam.</p>
Segurança, ergonomia e saúde no trabalho	<p>Segurança, ergonomia e saúde no trabalho são temas muito importantes nos projetos de GTR. As condições de trabalho a que as pessoas estão expostas não podem acarretar riscos à saúde e à integridade física. As lesões por repetição de movimentos e os riscos oferecidos por máquinas e ambiente de trabalho (temperatura, gases e resíduos perigosos) devem ser especialmente evitados. Recomenda-se firmemente o planejamento e execução de ações preventivas (uso de equipamentos de segurança, peso, comprimento de máquinas e equipamentos) e corretivas (o que fazer quando um risco ou problema causado à saúde do trabalhador já aconteceu).</p> <p>O tema não costuma atrair a atenção das pessoas nos empreendimentos por passar a falsa percepção de que não "aumenta a renda" ou que "nunca vai acontecer comigo". Mas as doenças decorrentes do trabalho podem trazer graves prejuízos com tratamento, diminuição de produtividade e saúde de pessoas — e podem afetar a reputação de um empreendimento.</p>

## Anexo E: Índice de desenvolvimento: autogestão

ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO: AUTOGESTÃO	
Tomada de decisão	A tomada de decisão em empreendimentos baseados na autogestão é um dos diferenciais entre a economia solidária e a economia convencional. Porém, o processo de construção da gestão participativa esbarra em desafios como a cultura individualista/egoísta, a cultura do patriarcado e da desigualdade de gênero e poder entre as pessoas, assim como a intolerância às diferenças. Todos devem participar das decisões, porém o processo de participação deve ser qualificado a partir de competências desenvolvidas e organização prévia, para que se tenha a capacidade de superação de divergências e construção de consensos. Melhor do que votar em propostas diferentes é decidir por consenso. Isso estimula o diálogo, integra o grupo e o orienta com mais motivação para a execução das decisões.
Liderança	Líder é a pessoa que consegue influenciar outras pessoas, servindo de referência. O fato dessa pessoa exercer ou não cargos de chefia é indiferente. Contam mais as suas características, que podem variar bastante, do que a posição que ocupa: há o líder carismático e o empático (devido a características pessoais); o experiente, que transmite confiança ou inspiração; o que se aproveita de sua influência para alcançar objetivos particulares ou para beneficiar o grupo; o que ajuda outras pessoas a desenvolver sua capacidade de liderança; e os centralizadores, que sempre querem estar no centro do poder e com a razão.  As características de liderança em um grupo de trabalho, tanto podem facilitar o processo participativo como aumentar a dependência das pessoas, prejudicando o seu desenvolvimento.
Transparência e socialização das informações	A transparência e acesso às informações, resultados, controles financeiros e decisões é uma condição para que as pessoas possam participar ativamente de um empreendimento autogestionário. Sem isso, proporciona-se um ambiente com desconfiança e competição, que impede o desenvolvimento do aprendizado e do processo participativo.
Divisão e realização das atividades	A divisão de tarefas dentro de um empreendimento autogestionário deve valorizar a diversidade e propiciar a identificação das habilidades pessoais dos membros do grupo, além de favorecer o desenvolvimento de novas habilidades. Devem ser evitadas as situações em que a saída de uma pessoa do empreendimento possa provocar perda da qualidade de produtos e serviços.  Sem uma divisão de tarefas clara e justa, relacionando funções e responsabilidades, podem haver conflitos do tipo: "meu trabalho é mais importante que o do outro"; "eu trabalho mais que o outro"; ou ainda a não execução de atividades importantes pela falta de um responsável, ocasionando a perda da qualidade. Sobre situações assim, há um dito popular: "Um cachorro com muitos donos pode morrer de fome". No caso de um empreendimento, um exemplo disso seria a indeterminação sobre quem supervisiona a qualidade dos produtos antes da entrega deles ao cliente. Todos acham que alguém irá conferir/revisar, ninguém o faz, e o produto sai com defeito.

## Anexo F: Índice de desenvolvimento: estrutura e emancipação

ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO: ESTRUTURA E EMANCIPAÇÃO	
Articulação com outros empreendimentos de economia solidária	<p>O desenvolvimento de empreendimentos inspirados na economia solidária depende de como são criadas alternativas efetivas para quem deseja produzir e consumir riquezas com princípios de autogestão, solidariedade e respeito ao meio ambiente. O objetivo é inserir-se no mercado com preços e qualidade que atendam às necessidades dos consumidores. Mas pode haver conflitos quando houver necessidade de comprar matéria-prima de um fornecedor que não está alinhado aos princípios de economia solidária ou quando um consumidor estiver disposto a comprar um determinado produto ou serviço que não está disponível no mercado e precisa ser desenvolvido.</p> <p>→ A sustentação do empreendimento dependerá, então, da intercooperação e do relacionamento solidário entre empreendimentos ao longo de toda cadeia produtiva (fornecedor-produtor-consumo).</p>
Articulação com outros atores e movimentos da economia solidária	<p>O processo de desenvolvimento de um empreendimento e da própria economia solidária depende do fortalecimento e acúmulo de conhecimento e tecnologias, bem como de marcos jurídicos e regulatórios.</p> <p>A implantação de práticas sustentáveis e políticas públicas que possibilitem o desenvolvimento sustentável desses empreendimentos será favorecida com a troca de conhecimento e experiências, e a união de forças entre diferentes atores (como poder público, entidades de fomento e apoio) e os próprios empreendimentos.</p>
Acesso a meios de produção	<p>O acesso a máquinas, equipamentos e espaços de funcionamento é crítico para qualquer empreendimento em fase de desenvolvimento. Para os de economia solidária, cujos trabalhadores provêm de situações de desemprego e vulnerabilidade (e por isso buscam sua reinserção produtiva), este é um dos grandes desafios para a alavancagem de novos projetos, que correm o risco de não sair do papel pela falta desses recursos.</p>
Acesso a meios de comercialização / mercados	<p>Essa é uma questão-chave para os empreendimentos. Não basta que seus produtos e serviços tenham qualidade; eles precisam responder a um anseio de consumo e, além disso, estar ao alcance dos consumidores.</p> <p>→ Para vender produtos e serviços é preciso assegurar local de comercialização e boa visibilidade, além de conhecer as características dos potenciais compradores, suas condições de compra, preços e qualidade que esperam do produto.</p>
Inovação (registro de marcas e patentes, tecnologia social etc.)	<p>O nome de produtos, serviços, e do próprio empreendimento não pode ser registrado caso já exista outro igual registrado dentro ou fora do país. As leis de proteção a marcas e patentes asseguram que apenas um empreendimento, seus produtos e serviços podem utilizar determinado nome e marca; asseguram também o direito de patente a ideias, soluções, produtos e serviços novos ou inovadores, ou seja, que ainda não existem.</p> <p>Os direitos autorais da patente são atribuídos a apenas um inventor ou empreendimento, assim quem quiser fazer algo parecido com um produto patenteado ou utilizar uma marca já registrada, terá de pagar royalties para quem detém os direitos autorais sobre aquela marca, produto ou invenção.</p> <p>Já as tecnologias sociais, são métodos e ferramentas de trabalho assim reconhecidas porque solucionam algum tipo de problema social com simplicidade, baixo custo, fácil aplicabilidade (replicabilidade) e impacto social comprovado.</p>
Acesso a formação profissional continuada	<p>A ampliação das habilidades das pessoas proporciona o aumento de suas liberdades de escolha e a condição para gerar soluções para seus próprios problemas e necessidades. O crescimento dos empreendimentos de economia solidária será proporcional à sua capacidade técnica e ao desenvolvimento de conhecimentos específicos relacionados à sua atividade econômica. No caso de uma padaria, por exemplo, é fundamental haver pessoas que saibam fazer pães, doces e salgados com qualidade.</p>

## Anexo G: Índice de desenvolvimento: relações de gênero e poder e, responsabilidade ambiental

ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO: RELAÇÕES DE GÊNERO E PODER	
Relações de gênero e poder dentro do empreendimento	<p>O desafio da construção de uma sociedade mais justa e com menos desigualdades está relacionado à capacidade que as pessoas têm de lidar com as diferenças na construção de suas relações sociais, econômicas e políticas, sem que essas diferenças (entendidas como a diversidade das manifestações de vida humana) justifiquem desigualdades de poder e oportunidades entre elas.</p> <p>Para isso, a desconstrução dos preconceitos e das formas patriarcalistas que tentam justificar diferenças nas funções sociais entre mulheres e homens, entre diferentes etnias/cor de pele, religiões, classes e status social é muito importante para a melhoria das relações entre as pessoas. Isso se aplica às relações familiares, de amizade e em todas as relações sociais, políticas e econômicas, onde os empreendimentos também estão inseridos.</p>
Natureza dos conflitos	<p>Conflitos fazem parte da natureza humana e ocorrem com frequência em nossos relacionamentos. Entre suas variadas causas, podem estar, por exemplo, a necessidade de participação e a desigualdade de gênero. Entender esses conceitos e causas dos conflitos pode ajudar a melhorar a qualidade dessas relações.</p> <p>A mera identificação de conflitos nas relações pode gerar a equivocada percepção de que ele é negativo, ou seja, indesejável. Mas o aumento dos conflitos pode estar relacionado a processos positivos, tais como: a ampliação do número de pessoas que participa dos processos decisórios do grupo, compartilhando suas visões críticas e criativas; o encontro de pessoas com diferentes culturas; a constatação de desigualdades de oportunidades e de poder, entre outros.</p>

ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO: RESPONSABILIDADE AMBIENTAL	
Aplicação do princípio dos 3R's	<p>Reduzir, Reutilizar e Reciclar são princípios básicos e importantes para a educação ambiental e a gestão dos resíduos gerados por atividades produtivas.</p> <p>A simples reutilização de materiais de terceiros para confecção de produtos e artesanatos, apesar de positiva, não pode ser entendida como gestão de resíduos para o empreendimento, pois os resíduos não foram gerados pela sua própria atividade. Além disso, esses produtos, ainda que transformados, continuarão existindo, estando apenas sob outras formas, e mantendo-se como resíduos quando forem novamente descartados.</p> <p>— O conceito dos 3R's – reduzir, reutilizar e reciclar – deve ser aplicado, portanto, aos insumos e resíduos gerados pela atividade do próprio empreendimento em questão.</p>
Certificação ambiental	<p>As práticas produtivas alinhadas com a conservação e preservação do meio ambiente encontram um mercado crescente, principalmente com a iminente escassez dos recursos naturais e o aquecimento global. Por isso, existem mecanismos capazes de atestar se determinado produto ou serviço foi concebido com o emprego de boas práticas ambientais. São os chamados processos de certificação. Exemplo: Selos de alimentos e produtos orgânicos e ISO 14000, que garante que a empresa tem um sistema de gestão de resíduos planejado e praticado.</p>

## AUTORIZAÇÃO

Nome do autor: CANÔNICA, Rosangela

RG: 4.200.221-4

Título da Dissertação: "CONTRIBUIÇÕES DO DESIGN EM CONTEXTO DO TERCEIRO SETOR"

Autorizo a Universidade da Região de Joinville – UNIVILLE, através da Biblioteca Universitária, disponibilizar cópias da dissertação de minha autoria.

Joinville, 18 de maio de 2015.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized initial 'R' followed by the name 'CANÔNICA' in a smaller, cursive script. The signature is written over a horizontal line.

Rosangela Canônica